

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет  
економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

**О.В. Роженко**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА**

Кривий Ріг  
2017

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

**О.В. Роженко**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА**

Затверджено на засіданні  
кафедри підприємництва і торгівлі  
Протокол № 13  
від «24» лютого 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 5 від «27» лютого 2017 р.

Кривий Ріг  
2017

**УДК 334.722+005(042.4)**  
**Р62**

Рецензенти:

О.О.Зиза, кандидат економічних наук, доцент  
О.О. Наторіна, кандидат економічних наук

**Роженко, О.В.**

**Р 62** Лекції з дисципліни Підприємництво і бізнес-культура: для студентів ступеня «бакалавр» / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 216 с.

Лекції з дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» розроблені у відповідності до Методичних рекомендацій щодо структури, змісту та оформлення навчально-методичних видань Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Матеріали, що містяться в лекціях призначені для навчання студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізації «Антикризове управління підприємством» денної та заочної форми навчання Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (ДонНУЕТ).

**УДК 334.722+005(042.4)**

© Роженко О.В., 2016  
© Донецький національний  
університет економіки й торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, 2016

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	7
Лекція 1. Підприємництво як характерна риса економічного розвитку суспільства	7
Лекція 2. Підприємство як основна організаційна структура підприємницької діяльності	20
Лекція 3. Сутність та види організаційно-правових форм підприємств. Організаційно-економічні форми підприємництва	54
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА</b>	72
Лекція 4. Державне регулювання підприємницької діяльності	72
Лекція 5. Ринок і конкуренція в системі підприємництва	83
Лекція 6. Підприємницький ризик	94
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. КУЛЬТУРА У БІЗНЕСІ ТА ДІЛОВА ЕТИКА</b>	104
Лекція 7. Сутність і значення бізнес-культури	104
Лекція 8. Корпоративна культура і актуальні проблеми сучасної практики	126
Лекція 9. Загальні етичні принципи та характер ділового спілкування	150
Список літератури	213

## ВСТУП

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

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

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

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

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

Основна мета представленого конспекту лекцій, обумовлена метою вивчення дисципліни і полягає в тому, щоб сформувати у студентів систему знань, умінь і навичок щодо здійснення підприємницької діяльності.

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

Перелік професійних компетенцій, які повинен набути бакалавр:

*знання і розуміння:*

логіки підприємницької діяльності  
джерела формування нових ідей  
послідовність етапів підприємницької діяльності для прийняття обґрунтованого рішення  
процес створення підприємства  
структуру та техніку ділового спілкування, питання ділової етики та ділового етикету

*застосування знань і розуміння:*

уміння будувати взаємовідносини підприємств з різними контрагентами ринку,  
уміння визначити найбільш раціональні організаційні форми для свого підприємства,  
уміння приймати господарські рішення згідно з чинним законодавством,  
уміння обґрунтовувати стратегію поведінки на ринку,  
визначати шляхи формування початкового капіталу;  
уміння розробки установчих документів, розуміти їх сутність, призначення і порядок укладання.

*формування суджень:*

приймати нестандартні рішення для ефективного розвитку підприємства, робити свої висновки  
використовувати структуру та техніку ділового спілкування для досягнення поставлених цілей господарювання,  
володіти питаннями ділової етики та ділового етикету, як інструменту досягнення успіху у веденні бізнесу.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## Лекція 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ХАРАКТЕРНА РИСА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

### ПЛАН

- 1.1 Сутність і характерні риси підприємництва. Розвиток теорій підприємництва.
- 1.2 Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності в ринковій економіці.
- 1.3 Функції підприємництва. Логіка підприємницької діяльності.

**Література:** [1-4; 6-9; 15; 18].

**Ключові слова:** економічна діяльність, економічна свобода, економічний механізм функціонування підприємства, ефективність господарської діяльності, збиток, ініціатива, інноваційність, конкурентоспроможність, організація, підприємництво, підприємницька ідея, прибуток, суб'єкти підприємницької діяльності, товар, функції підприємництва.

### **1.1 Сутність і характерні риси підприємництва. Розвиток теорій підприємництва**

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

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

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

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

Основним нормативно-правовим актом, що регламентує підприємницьку діяльність в Україні є Господарський кодекс. У

Господарському кодексі України зазначається, що **підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.**

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

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

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

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

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



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

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

Принципами економічної свободи підприємництва є:

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

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

### **Складові підприємницького успіху**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*П’ята риса* – підприємець повинен бути фізично здоровою людиною, яка здатна до тривалої та тяжкої роботи.

Крім цього він повинен відрізнитися поміж людей певними особистими якостями:

- здатність постійно шукати нові можливості і проявляти ініціативу у вирішенні назрілих проблем, бути готовим до неодноразового поновлення зусиль, щоб подолати перешкоди, змінювати намічену лінію поведінки, щоб досягти мети;

- готовність до ризику;

- націленість на ефективність і якість, тобто організувати діяльність краще, швидше і дешевше за інших;

- активність у діяльності колективу, тобто братися за справу разом з працівниками;

- цілеспрямованість – це ясно виражати цілі, мати довгострокове бачення;

- прагнення бути інформованим – особисто збирати відомості про клієнтів – постійних покупців та замовників, постачальників, конкурентів;

- вміння проводити систематичне планування і аналіз діяльності фірми, стежити за господарськими показниками і використовувати їх для прийняття рішень;

- вміння переконувати підлеглих і встановлювати ділові і особисті зв'язки з партнерами;

бути самовпевненим, тобто прагнути до незалежності від правил і контролю інших людей, вірити у свою здатність вирішувати важкі завдання.

Формула успіху в бізнесі:

**Особистість + Ідея + Ресурси = Успішний бізнес**

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

Для країн з ринковою економікою існують загальні умови розвитку підприємництва:

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

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

- існування розвинутої інфраструктури підприємництва;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності;

- дебіюрократизація процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів.

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

### **Розвиток теорій підприємництва**

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

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

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

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

На сьогоднішній день у світі не існує загальноприйнятого визначення підприємництва. Американський вчений, професор Роберт Хізрич визначає «підприємництво як процес створення чогось нового, що має вартість, а підприємця - як людину, що затрачає на це необхідний час і ресурси, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, одержує у винагороду гроші та задоволення досягнутим». У навчальній та науковій літературі існує безліч інших визначень, що характеризують підприємництво і підприємця з економічної, психологічної, управлінської й інших точок зору.

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

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

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

Звідси виходить, що основним принципом теорії динамічної нерівноваги є *інноваційність* підходу, в результаті здійснення якого створюється новий ресурс, що порушує прийнятий баланс. Цей інноваційний підхід слід розглядати як інноваційний процес, який відбувається постійно та

цілеспрямовано у пошуку змін існуючої практики як джерела отримання соціальних та економічних благ.

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

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

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

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

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

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

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

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

Суб'єктами господарювання в Україні визнаються:

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

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

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

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

- власне підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик та під свою економічну й юридичну відповідальність;

- колективи підприємців та підприємницькі асоціації;

- працівники, які здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній або іншій засадах;

- державні структури у тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками операцій (надання урядових замовлень підприємцям).

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

Залежно від юридичного статусу підприємницька діяльність може здійснюватись:

- зі створенням юридичної особи;

- без створення юридичної особи.

Основним *суб'єктом підприємницької активності є підприємець*.

Однак підприємець – не єдиний суб'єкт, і він змушений взаємодіяти зі *споживачем* як основним контрагентом, а також із *державою*, що у різних ситуаціях може виступати як помічником, так і супротивником. І споживач, і держава також відносяться до суб'єктів підприємницької активності, як і *найманий робітник* (якщо, звичайно, підприємець не працює один), і партнери по бізнесу (якщо виробництво не носить ізольованого характеру від суспільних зв'язків – див. рисунок 1.1).

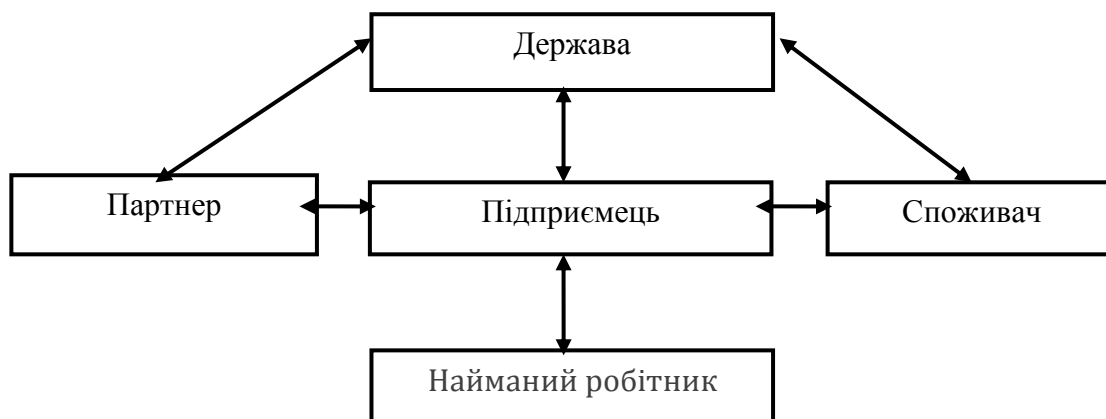


Рисунок 1.1. - Суб'єкти підприємницької діяльності

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

Відособлена цілісність, що характеризується такими показниками, як кількість, ціна, зовнішній вигляд тощо, називається товарною одиницею. Професійний підхід підприємця до своєї діяльності вимагає, насамперед,

уваги до якості, споживчих властивостей, цін, зовнішнього вигляду, дизайну, упакування товару тощо.

### 1.3 Функції підприємництва

Сутність підприємництва більш глибоко розкривається через його основні функції – інноваційну (творчу), ресурсну, організаційну, стимулюючу (мотиваційну) (рисунок 1.2).

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

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

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

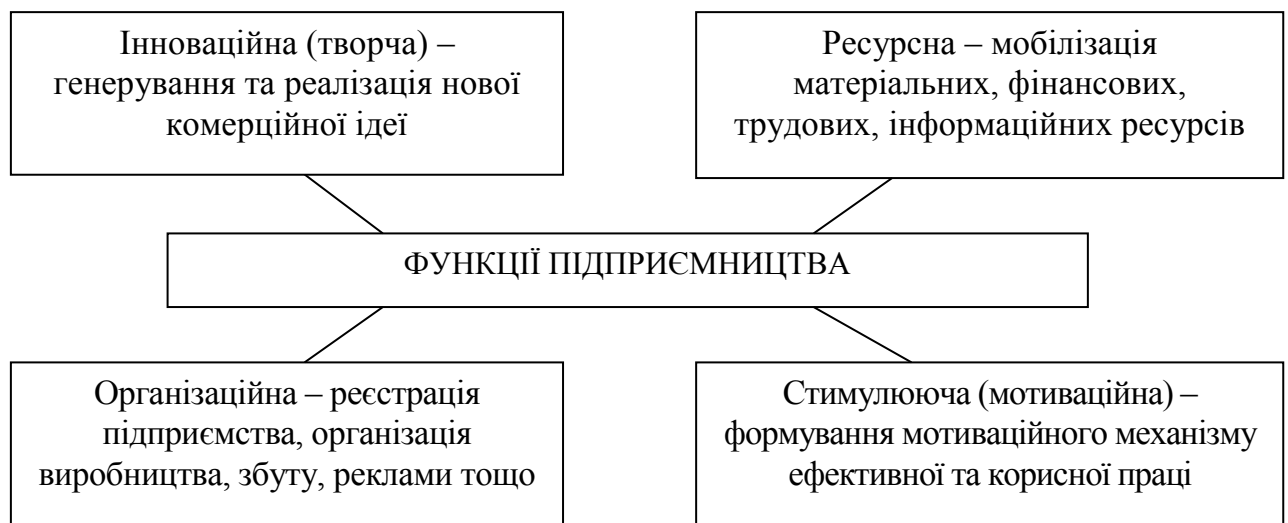


Рисунок 1.2 – Основні функції підприємницької діяльності

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

#### Логіка підприємницької діяльності

Головним та традиційним завданням господарювання є вибір найбільш ефективного варіанту розподілу факторів виробництва з метою вирішення

проблеми обмеженості можливостей, яка обумовлена безмежними потребами суспільства і обмеженістю ресурсів. Маючи в своєму розпорядженні інформацією про свої виробничі можливості, будь-який підприємець повинно знайти відповіді на наступні три питання.

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

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

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

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

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

Схематично логіку підприємницької діяльності можна представити у наступному вигляді (рисунок 1.3).

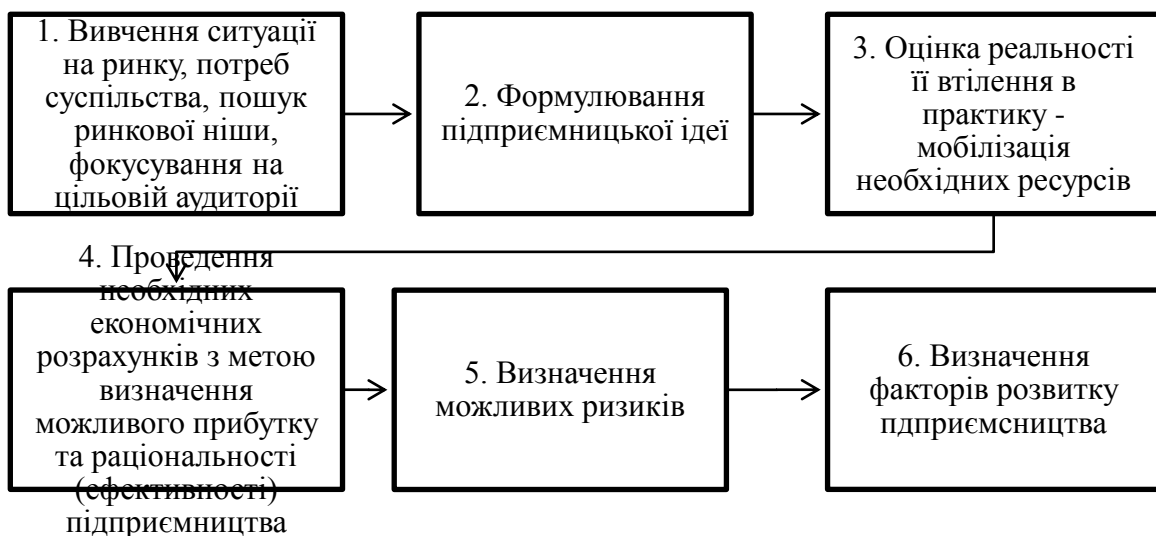


Рисунок 1.3 - Логіка дій підприємця на підготовчому етапі



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Витрати підприємця, які пов'язані з виробництвом товару, можна розрахувати за формулою (1.1):

$$V_{\text{п}} = A_{\text{в}} + V_{\text{с}} + V_{\text{рс}} + H_{\text{в}}, \quad (1.1)$$

де  $V_{\text{п}}$  - витрати підприємця;

$A_{\text{в}}$  - амортизаційні відрахування;

$V_{\text{с}}$  - матеріальні витрати;

$V_{\text{рс}}$  - витрати на оплату праці + витрати на соціальні відрахування;

$H_{\text{в}}$  - накладні витрати (інші витрати).

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

Прибуток – це надлишок, перевищення доходів над витратами. Вихідними даними для розрахунку прибутку слугують валові витрати і валовий доход, які пов'язані з виробництвом конкретного товару. У цьому випадку підприємницький ефект ( $\Pi_{\text{е}}$ ) розраховується за формулою (1.2):

$$\Pi_{\text{е}} = D_{\text{в}} - V_{\text{п}}, \quad (1.2)$$

де  $D_{\text{в}}$  – доход (виручка від реалізації продукції).

Віднімаючи від прибутку податкові відрахування (ПВ), одержимо  $\Pi_{\text{п}}$  – прибуток підприємця. Прибуток підприємця за формулою (1.3) виступає як **чистий прибуток**:

$$\text{ЧП} = D_{\text{в}} - V_{\text{п}} - \text{ПВ}. \quad (1.3)$$

### ***Орієнтація на середню норму прибутку***

Підприємець обов'язково прагне до виявлення ще однієї характеристики, пов'язаної з реалізацією підприємницької ідеї. Він намагається порівняти можливий економічний ефект із тим ефектом, що слугує орієнтиром підприємницької діяльності. Таким орієнтиром є *середня норма прибутку* ( $H_{\text{п}}$ ). Для її визначення розмір прибутку підприємця ділять на суму витрат виробництва (валових видатків або інвестований капітал) і помножують на 100% (формула 1.4):

$$H_{\text{п}} = \text{ЧП} / V_{\text{п}} \times 100\%. \quad (1.4)$$

На основі зіставлення цього показника ( $H_{\text{п}}$ ) із середньою нормою прибутку у галузі робиться відповідний висновок - чи доцільно приступати до реалізації підприємницької ідеї.

### ***Три основні напрями дій підприємця***

Підприємець може вести свою діяльність за трьома напрямками:

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

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

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

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

### **Питання для самоперевірки:**

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

## Лекція 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОСНОВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### ПЛАН

- 2.1 Класифікація підприємницьких структур
- 2.2 Підприємство - основна організаційна структура підприємницької діяльності.
- 2.3 Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку
- 2.4 Організація нового підприємства і державна реєстрація

**Література:** [5; 11; 15; 18; 25; 27; 28].

**Ключові слова:** банк, біржа, брокер, дистриб'ютор, ділер, звітність, інвестиції, капітал, комівояжер, консигнант, лізинг, макросередовище, мікросередовище, облік, опціон, оренда, підприємство, попит, посередництво, послуга, прогнозування, стратегія, угода, факторинг, франчайзинг, хеджування, ціноутворення.

### 2.1 Класифікація підприємницьких структур

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

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

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

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

**Впровадження КВЕД забезпечує:**

- проведення статистичних обстежень економічної діяльності підприємств та організацій і аналізу статистичної інформації на макрорівні (складання міжгалузевого балансу виробництва і розподілу товарів та послуг відповідно до системи національних рахунків);
- реєстрацію та облік підприємств і організацій за видами економічної діяльності у єдиному державному реєстрі підприємств і організацій;
- застосування єдиної статистичної термінології та визначень щодо статистичних одиниць, прийнятих у Європейському Союзі;
- можливість зіставлення національної статистичної інформації з міжнародною.

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

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

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

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

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

Для виділення галузей економіки (сільське господарство, металургія, транспорт, будівництво тощо), яким належать об'єкти класифікації, введені «Секція» та «Підсекція» і позначені вони прописними літерами латинської

абетки. Глибша деталізація угруповань КВЕД (розділ, група, клас, підклас) позначається цифровими кодами.

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

**Приклад.**

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

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

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

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

Етапи виробничого підприємства:

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

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

Далі підприємець приступає до маркетингової діяльності. Для виявлення потреб у товарі, попиту на нього, він вступає у контакти з потенціальними споживачами, покупцями товарів, з різноманітними торговельними організаціями.

Наступний етап виробничого підприємства – придбання чи оренда факторів виробництва. До числа факторів виробництва входять: виробничі

фонди, робоча сила, інформація. Виробничі фонди, в свою чергу, поділяються на основні та оборотні.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Агент - особа, яка діє від імені та в інтересах виробника товару чи споживача. Особа, в інтересах і від імені якого діє агент, називається

принципалом. Принципалом може бути як власник товару, що доручає агенту продати його, так і споживач товару, що доручає агенту купити цей необхідний товар.

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

типи агентів

Розрізняють декілька типів агентів:

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

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

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

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

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

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

Конкретні форми агентування

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

Іноді агент виступає як оптовика-комісіонера, що самостійно розпоряджається товаром, приймаючи його на комісію. Комісіонер діє на основі договору комісії, що укладається між комісіонером (агентом) і принципалом, який в такому випадку виступає у вигляді комітента.

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

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

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

Відносини між комісіонером і комітентом, що регулюються договором комісії, можуть включати і зобов'язання, яке комісіонер дає комітенту і зміст якого зводиться до гарантії того, що укладається комісіонером договір з



будь-якої третьої стороною буде виконаний. Таке зобов'язання (вірніше - запорука) називається делькредере і передбачає передачу комісіонеру додаткової винагороди.

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

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

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

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

Найбільшого поширення консигнація отримала у сфері оптових поставок роздрібним торговцям (в цьому сенсі консигнаційні склади можна порівняти з російськими оптовими базами). Великі комісійні фірми зазвичай поряд з посередницькими роблять і інші види послуг - беруть на себе відповідальність за транспортування, здійснюють страхування, гарантійне обслуговування і т.д.

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

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

Оптовики-купці функціонують в різних формах:

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

Дистриб'ютор - посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (що розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх

партнерами є підприємці, які виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, що продають товари роздрібним торговцям.

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

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

Торговий маклер - це підприємець-посередник, який сам не бере участі в укладенні угоди, а тільки вказує на можливість її укладання. Зазвичай його функції зводяться до того, що він лише зводить партнерів по угоді. Підприємницький дохід він отримує в формі маклерської винагороди, розмір якого залежить від суми укладеної угоди. Маклер також займається посередницькою діяльністю при укладенні торгових угод на біржах. Зазвичай маклер на російських біржах веде торги.

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

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

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

Комівояжер - підприємець-посередник, який не тільки продає, а й доставляє товар покупцеві (продаж з доставкою). До комівояжера зазвичай відносять роз'їзних представників торгових фірм, які пропонують покупцям товари за наявними зразками. Комівояжери забезпечують досить ефективну

рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також її післяпродажного обслуговування.

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

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

Аукціоніст - особа, що проводить аукціон.

Аукціонери - беруть участь в аукціоні потенційні покупці.

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

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

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

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

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

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

1) товарна біржа - спеціалізується на оптовій торгівлі зазвичай масовими товарами, що мають стійкі та чіткі якісні параметри;

2) фондова біржа - центр систематичних операцій з купівлі-продажу цінних паперів;

3) валютна біржа - місце для здійснення операцій з купівлі-продажу золота і валюти;

4) біржа праці - спеціалізується на врахуванні потреб в різних видах робочої сили і наявних пропозицій робочої сили (купівля-продаж робочої сили за допомогою посередника).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Хеджер - фірма, що здійснює хеджування.

Ф'ючерсний контракт - це контракт, з постачання обумовленого кількості певного товару даного сорту або марки за фіксованою ціною протягом зазначеного в договорі терміну. У всіх випадках (за незначним

винятком) зобов'язання за ф'ючерсними контрактами виконуються шляхом сплати різниці в ціні, а не шляхом поставки реального товару

Хеджування купівлею - операція на ф'ючерсній біржі, яка полягає в покупці ф'ючерсного контракту. Той, хто здійснює таку операцію, на ринку реального товару продає, а на ф'ючерсній біржі купує, страхуючи тим самим свою операцію з реальним товаром.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Підприємництво в біржовій діяльності може бути пов'язано:

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

Здійсненням усіх операцій на біржі займаються біржові брокери - посередники, які сприяють здійсненню операцій між зацікавленими сторонами - клієнтами. Угоди укладаються брокерами зазвичай від імені, за дорученням і за рахунок клієнта. Вони можуть також діяти від свого імені, але за рахунок довірителя на основі укладених з клієнтами угод. За вчинення правочинів брокер отримує брокерську винагороду або в розмірі, узгодженому з клієнтом, або за таксою, встановленою біржовим клієнтом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До особливих форм підприємницької діяльності відноситься торгівля нерухомістю, або, як її ще називають, ріелторський бізнес. Людей, що



займаються цим видом бізнесу, називають ріелторами. Ріелтори використовують досить часто посередників - маклерів.

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

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

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

Особливість діяльності комерційних банків полягає в тому, що вони залучають кошти підприємств на значні терміни, а дають в позику на відносно короткі терміни. Ці банки схильні до ризику комерційного характеру, оскільки зобов'язані виплатити своїм кредиторам кошти в визначений заздалегідь термін з визначеними відсотками.

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

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

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

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

**Консультативне підприємництво.** Цей перспективний вид підприємництва, останнім часом набуває все більшого розвитку. Воно охоплює такі напрямки як загальне управління, адміністрування, фінансове управління,

управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

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

Ті підприємства, які своєчасно скористалися допомогою консультантів, вже відчули економічний ефект фінансово-господарського аналізу, розробки програм оздоровлення, активного маркетингу, розробки інвестиційної та фінансової політики.

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

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

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

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

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

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

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

Найбільш простий та поширений засіб – реклама. Фірма розповсюджує різного роду рекламні об'яви, в яких наводяться її можливості в галузі консультування, приблизна вартість послуг. Широко розповсюджена така

форма залучення клієнтів, як використання посередників. В західних країнах розроблені спеціальні методики для пошуку такого посередника.

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

## **2.2 Підприємство - основна організаційна структура підприємницької діяльності.**

В умовах ринкових відносин центр економічної діяльності переміщується до *основної ланки* всієї економіки – *підприємства*. Саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція, надаються необхідні послуги. Тут вирішуються питання економного витрачання ресурсів, застосування високопродуктивної техніки, технології. На підприємстві досягають зниження до мінімуму витрат виробництва та реалізації продукції. Розробляються бізнес-плани, застосовується маркетинг, здійснюється ефективне управління.

Усе це вимагає глибоких економічних знань. В умовах ринкової економіки виживе лише той, хто найбільш грамотно та компетентно визначить вимоги ринку, створить й організує виробництво продукції, на яку є попит, забезпечить високим доходом висококваліфікованих працівників.

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

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

Економічний механізм функціонування підприємства:

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

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

До таких обмежень належать:

1. Обмеження, зумовлені ресурсами, тобто ресурси затрачені повинні бути меншими чи однаковими з тими, які є в наявності.

2. Обмеження, зумовлені попитом, тобто обсяг реалізації завжди менший або однаковий з обсягом купівельного попиту.

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

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

*Мета й напрями діяльності підприємства.*

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

*Напрями діяльності підприємства:*

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

*Економічна діяльність передбачає:*

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

*Найважливішими завданнями підприємства є:*

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

*Завдання підприємства визначаються:*

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

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

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

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

### 2.3 Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку

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

Підприємство як суб'єкт ринкових відносин повинне бути:

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

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

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

*Середовище господарювання підприємства.*

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

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

В цілому чинники середовища можна групувати за такими ознаками:

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

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути змінені зусиллями підприємства, а інші впливають зовні і не залежать від

підприємців, важливе значення для управління має розподіл середовища на зовнішнє та внутрішнє.

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

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

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

Макросередовище охоплює:

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

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

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

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

- для прогнозування можливостей;
- для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз;
- на розробку стратегій, які можуть перетворити попередні загрози на вигідні можливості.

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

Зовнішнє середовище є джерелом, що, з однієї сторони, живить підприємство ресурсами необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншої - створює умови та обмеження для діяльності. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім

середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків.

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

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

До основних **чинників макросередовища** відносять:

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

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

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

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

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

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

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

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

До **чинників глобального середовища** відносять:

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

2) міжнародні чинники. Вони зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація та інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці, можливості для

розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

### **Чинники мікросередовища**

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

2) постачальники: привабливість постачальників, доцільність договірної політики;

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

4) посередники та контактні аудиторії.

Схематично чинники середовища представлені на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1- Середовище підприємства

### **Фактори зовнішнього середовища:**

1. економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);

2. політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);

3. правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);

4. соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);

5. технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).



### **Фактори внутрішнього середовища:**

- організація (місія, цілі та базової стратегії організації);
- фінанси (наявність власних та позичкових коштів, ліквідність, фінансовий стан, планування тощо);
- маркетинг (стратегія, асортимент, ціна, організація збуту, оцінка каналів збуту тощо);
- виробництво (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал та його кваліфікація, виробнича потужність; технологія виробництва; ефективність виробництва тощо);
- структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації); його навчання та розвиток (перспективи кар'єри; витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів); мотивація персоналу тощо;
- інноваційна діяльність (інноваційний потенціал організації; використання наукових досліджень тощо);
- інше.

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

## **2.4 Організація нового підприємства і державна реєстрація**

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

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

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

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

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

Істотну роль відіграють моральні та релігійні норми, які залежать від соціально-культурного середовища. Це має прямий вплив на попит на товари. Соціальні умови впливають на відношення окремої людини до роботи, що в свою чергу впливає на результати праці.

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

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

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

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

Загальні гарантії прав підприємців

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

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

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

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

5. Підприємець або громадянин, який працює у підприємця по найму, у передбачених законом випадках може бути залучений до виконання в робочий час державних або громадських обов'язків, з відшкодуванням

підприємцю відповідних збитків органом, який приймає таке рішення. Спори про відшкодування збитків вирішуються судом

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

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

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

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

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

Здійснення цих заходів пов'язано з такими наслідками:

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

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

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

Інакше кажучи, капіталом є: 1) усі технічні засоби виробництва (будинки, споруди, устаткування, верстати, транспорт, інструменти та інше), застосовуються підприємцем на законних підставах (не обов'язково як власність, можливо на правах оренди, лізингу, тимчасового користування); 2) матеріальні елементи оборотного капіталу (сировина, матеріали, пристрої,

інструменти); 3) оборотні кошти (у грошовій формі - кошти на придбання сировини, необхідні для організації виробництва); 4) інтелектуальна власність - це підприємницька ідея, спосіб виробництва товару, спосіб надання товару нових властивостей або нових якісних характеристик, новий спосіб виробництва, тобто має відношення до поняття “інновація”.

Таким чином, підприємницький капітал ( $K_n$ ) можна представити формулою (2.1):

$$K_n = T_e + O_k + I_v, \quad (2.1)$$

де  $T_e$  - технічні елементи виробництва;

$O_k$  - оборотні кошти;

$I_v$  - інтелектуальна власність.

### ***Формування первісного підприємницького капіталу***

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

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

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

### ***Джерела формування підприємницького капіталу***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До основних засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут та засновницький договір. Створення малих підприємств, фірм, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе. Для тих, що створюватимуть

індивідуальні, приватні фірми на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу необхідним документом є статут підприємства, для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу - засновницький договір, а для акціонерних, товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю та різних об'єднань підприємств - необхідні обидва ці документи. Процедура та механізм їх організації мало чим відрізняються. Це зовсім не означає можливості та доцільності укладання учасниками бізнесу, що ґрунтується на колективній власності, статуту або засновницького договору в тих випадках, коли один із документів не є обов'язковим.

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

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

Завдання статуту - дати повне уявлення про правовий статус підприємства (фірми) як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємств (фірм), розпорядження його коштами і прибутком. У цьому розумінні статут - це акт підприємства, що внутрішньо регламентується, доповнює та конкретизує більшість положень засновницького договору. Таке призначення статуту виявляється і в його структурі, яка, на відміну від договору, докладніша і, як правило, складається з наступних розділів: „Загальні

положення", „Предмет (вид), основні цілі та напрями діяльності" „Зовнішньоекономічна діяльність" „Права фірми" „Майно фірми" „Фонди фірми" „Виробничо-господарська діяльність" „Управління фірмою та її трудовим колективом" „Організація та оплата праці" „Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків" „Облік, звітність і контроль" „Припинення діяльності фірми (реорганізація та ліквідація)" (дод. 3).

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

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

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

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

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

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

Засновницькі документи - важливий атрибут підприємницького бізнесу, що підтверджують юридичний статус підприємства, тому потребують професійного підходу до укладання. Тому таку роботу, як правило, доручають фахівцям (юристам, економістам). Разом з тим, користуючись кваліфікованими довідковими матеріалами, а також ознайомившись з основними положеннями законодавчих актів щодо підприємницьких структур, можна провести цю роботу самостійно.

Процес укладання засновницьких документів передбачає:

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

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

збирання і узагальнення необхідних матеріалів;

створення робочої групи для розробки статуту та засновницького договору;

юридичні та економічні консультації щодо змісту засновницьких документів;

підготовку і проведення установчих зборів.

На установчих зборах розглядають:

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

проекти найменування фірми та її юридичну адресу;

склад засновників;

строки розробки засновницьких документів;

організаційні питання.

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

### **Відкриття рахунків та виготовлення печатки**

Відкриття рахунку в банку (потрібно при безготівковому розрахунку).



- Паспорт та реєстраційний номер облікової картки платника податків (ідентифікаційний номер).
  - Виписка з ЄДРЮОФОП.
  - Заява про відкриття поточного рахунку, що заповнюється в банку.
  - Картка із зразками підписів (з відбитком печатки ФОП, за наявності).
- Виготовлення печатки (не є обов'язковим відповідно до законодавства).
- Необхідно звернутися в фірму, що займається виготовленням печаток.
  - Термін виготовлення печатки 1-2 дня.
  - Не вимагається попереднього дозволу від органів МВС чи іншого дозвільного документу.

### **Необхідні юридичні документи для початку ведення господарської діяльності**

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

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

Документи необхідні для проведення державної реєстрації

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

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

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

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

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

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

Окрім подання документів особисто ви можете надіслати їх поштовим відправленням з описом вкладення (при цьому підписи на реєстраційній картці повинні бути засвідчені нотаріально) або подати в електронній формі

(для цього потрібно мати електронний цифровий підпис виданий уповноваженим суб'єктом).

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

1) заповнена реєстраційна картка на проведення державної реєстрації юридичної особи, до якої може бути подана як додаток заява щодо обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;

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

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

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

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

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

### **1. Почати свою справу з «нуля».**

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

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

### **2. Придбання готового бізнесу або частини бізнесу.**

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

Якщо Ви добре знаєте специфіку діяльності підприємства, його історію, успіхи і невдачі власників бізнесу, можете заручитися

рекомендаціями клієнтів і партнерів, то варто задати собі тільки одне питання - чому власники продають цей бізнес. Відповідь на нього найчастіше містить і ключовий фактор, який варто взяти до уваги, вирішуючи, купувати цей бізнес чи ні. Задумайтесь, чи не йде на спад робота підприємства, чи є ризики, про які Ви не знаєте.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Переваги системи для франчайзі:**

- Приєднання до бізнесу, що успішно розвивається. Оскільки ім'я

франчайзера і його товар/марка широко відомі, успіх супроводить франчайзі з самого початку його діяльності. Отже, ризик банкрутства набагато нижчий у порівнянні зі звичайним індивідуальним бізнесом.

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

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

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

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

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

#### **Недоліки системи для франчайзі:**

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

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

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

- Обмежений асортимент товарів. Згідно з угодою франчайзі може продавати тільки ті товари і надавати тільки ті послуги, які передбачені франшизою, що надається, і не більше того.

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

- Франчайзі має в своєму розпорядженні набагато меншу кількість важелів дії на франчайзера. А у випадку якщо товар/послуга або вся система

одержить негативну репутацію на ринку, це відобразиться навіть на тих франчайзі, які строго дотримувалися приписів навчального посібника і договору.

### **Питання для самоперевірки.**

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

# Лекція 3. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ПІДПРИЄМСТВ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

## ПЛАН

- 3.1 Сутність організаційно-правових форм
- 3.2 Державні та муніципальні унітарні підприємства
- 3.3 Виробничі кооперативи
- 3.4 Господарські товариства
- 3.5 Поняття об'єднання підприємств
- 3.6 Види об'єднань підприємств
- 3.7 Види господарських об'єднань
- 3.8 Статус підприємства - учасника об'єднання підприємств

Література: [18; 20-22].

**Ключові слова:** акціонер, акція, асоціація, баланс, вексель, витрати виробництва, вкладник, внески, дивіденди, договір, загальні збори вкладників, інтелектуальна власність, іпотека, компетенція державного органу або посадової особи, консорціум, концерн, кредит, кредитор, ліквідація, окупність проекту, пай, позика, реорганізація, статут, товариство.

### 3.1 Сутність організаційно-правових форм господарювання

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

- які умови при створенні підприємства найбільше влаштовують підприємця;
- які витрати доведеться понести на першому етапі;
- чи буде притягуватися особисте майно власників підприємства у разі розрахунків з кредиторами внаслідок банкрутства чи ліквідації підприємства або з інших причин;
- як можна буде передати право власності всього чи частини підприємства іншим фірмам чи особам;
- яким чином можна залучити додатковий капітал;

- наскільки активно власник підприємства може брати участь в управлінні підприємством;
- яким чином обрана організаційна форма впливатиме на перспективи розвитку підприємства.

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

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

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

### 3.2 Державні та муніципальні унітарні підприємства

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

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

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

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

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

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

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

- на праві господарського ведення;
- на праві оперативного управління.

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

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

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

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

### **3.3 Виробничі кооперативи**

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

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

Вищий орган управління кооперативом – загальні збори його членів. Член кооперативу має один голос при прийнятті рішень загальними зборами. Він має право добровільно вийти з кооперативу. В цьому випадку йому має бути виплачена вартість паю або видано майно, яке відповідає його паю, а також здійснені інші виплати, передбаченні статутом кооперативу.

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



*Переваги* виробничого кооперативу:

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

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

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

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

### **3.4 Господарські товариства**

Це найбільш розповсюджена форма колективного підприємництва. Вони підрозділяються на :

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

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

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

*Особливості* повного товариства:

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

2. При нестачі майна товариства, для погашення його боргів, кредитори мають право вимагати задоволення з особистого майна кожного з учасників. Тому діяльність товариства заснована на довірчих стосунках усіх його учасників, зміна яких може стати причиною припинення діяльності товариства. Комерційна практика показує, що такі товариства найчастіше стають формою сімейного підприємництва.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- 2) зміна статуту товариства;
- 3) встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків;
- 4) вибір чи відзив членів правління ТОВ;
- 5) вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- 6) створення, реорганізація і ліквідація філіалів, затвердження положень про них;
- 7) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб товариства;
- 8) затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- 9) виключення учасника з товариства;

10) визначення умов оплати праці посадових осіб ТОВ і його філіалів;  
11) затвердження договорів, які укладені на суму вище за вказану в статуті товариства;

12) прийняття рішень щодо припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Стосовно всіх інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів.

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

Товариство з обмеженою відповідальністю має такі *особливості*:

1) ТОВ є різновидом об'єднання капіталів, яке не потребує обов'язкової особистої участі своїх членів у справах товариства;

2) розподіл статутного капіталу товариства на частки учасників і відсутність відповідальності останніх по боргам товариства;

3) законом передбачаються більш високі вимоги до статутного капіталу, його визначення та формування ніж до капіталу інших товариств. Понад усього, розмір цього капіталу ні при яких умовах не може бути менше мінімальної суми, яка визначена законом.

*Переваги* товариств з обмеженою відповідальністю:

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

*Недоліки* товариств з обмеженою відповідальністю:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вищий орган управління акціонерним товариством – збори акціонерів. В акціонерному товаристві, де чисельність акціонерів більше 50 осіб, повинна створюватися спостережна рада, яка представляє інтереси акціонерів і систематично контролює діяльність директорів товариства. Цей орган має володіти виключеною компетенцією, яка не передається іншим органам товариства. Ця компетенція визначається статутом товариства.

Акціонерне товариство на підставі рішення загальних зборів може бути ліквідовано або реорганізовано в товариство з обмеженою відповідальністю чи виробничій кооператив.

*Переваги* акціонерних товариств:

- світова практика показує, що корпоративна форма доказала на практиці свою раціональність там, де мають місце великі капітали, масштабне виробництво, високий рівень ризику і досконале законодавство;
- тільки акціонерні товариства мають право випускати акції. Інші юридичні особи такої можливості не мають;
- акціонер несе обмежену відповідальність у випадку банкрутства товариства;

- акціонерна форма підприємництва універсальна, оскільки вона підходить практично кожній сфері ділової активності;
- високий рівень конкурентоспроможності в порівнянні з іншими формами підприємництва.

Серед основних *недоліків* товариства слід відзначити такі:

- відсутність можливості у всіх власників акцій приймати участь в управлінні товариством, тобто для реального контролю треба мати близько 20% акцій.
- в руках окремих осіб концентрується великий капітал, що при відсутності належного законодавства і контролю з боку акціонерів, може привести до зловживань і некомпетентності при його використанні.

Акція – це один з видів цінних паперів, яка свідчить про вкладення певної суми коштів у статутний фонд акціонерного товариства. Акції випускаються *іменні, звичайні, привілейовані і засновницькі*.

Іменна акція містить ім'я чи найменування її одержувача. Рух кожної іменної акції фіксується у книзі реєстрації акцій.

Звичайна акція – частина прибутку, яка залишилася після уплати твердого відсотку (дивіденду) власникам привілейованих акцій, розподіляється між власниками звичайних акцій. Власники таких акцій мають право на управління підприємством.

Привілейована акція дає право на першочергове одержання доходу, відрахованого від чистого прибутку у виді фіксованого відсотку на вкладені кошти. Ця акція не дає право голосу на загальних зборах акціонерів, у тому числі при обранні членів правління. Вони випускаються на суму, яка не перевищує 10% статутного фонду акціонерного товариства

Командитним товариством визнається товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників), та які не беруть участі в діяльності товариства

Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

Особа може бути повним учасником тільки в одному командитному товаристві. Повний учасник командитного товариства не може бути учасником повного товариства. Повний учасник командитного товариства не може бути вкладником цього самого товариства.

Вкладник командитного товариства має право:

а) одержувати частину прибутку товариства відповідно до його частки у складеному капіталі товариства в порядку, встановленому засновницьким договором (меморандумом);

б) діяти від імені товариства в разі видачі йому довіреності та відповідно до неї;

в) переважно перед третіми особами набувати відчужувану частку (її частину) в складеному капіталі товариства відповідно до положень цього Закону.

Якщо бажання викупити частку (її частину) виявили декілька вкладників, зазначена частка розподіляється між ними відповідно до їхніх часток у складеному капіталі товариства;

г) вимагати першочергового повернення вкладу в разі ліквідації товариства;

д) ознайомлюватися з річними звітами та балансами товариства;

е) після закінчення фінансового року вийти з товариства та одержати свій вклад у порядку, встановленому засновницьким договором (меморандумом);

є) передати свою частку (її частину) у складеному капіталі іншому вкладнику або третій особі, повідомивши про це товариство.

Передання вкладником усієї своєї частки іншій особі припиняє його участь у командитному товаристві.

Засновницьким договором (меморандумом) командитного товариства можуть бути передбачені також інші права вкладника.

Вкладники командитного товариства повинні вносити вклади і додаткові внески у розмірі, способами і у порядку, передбаченими засновницьким договором.

Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50 відсотків майна товариства, зазначеного в засновницькому договорі.

Складений капітал командитного товариства підлягає сплаті його учасниками до закінчення першого року з дня державної реєстрації товариства.

Управління справами командитного товариства здійснюється тільки учасниками з повною відповідальністю.

У командитному товаристві, де є тільки один учасник з повною відповідальністю, управління справами здійснюється цим учасником самостійно.

Вкладники не вправі перешкоджати діям учасників з повною відповідальністю по управлінню справами командитного товариства.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеска кожного учасника.

Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

*Таким чином, особи, які мають намір здійснювати господарську діяльність в Україні мають право створити юридичну особу в одній з*

*організаційно-правових форм, передбачених законодавством України, або ж провадити діяльність як фізична особа - підприємець.*

### **3.5 Поняття об'єднання підприємств**

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до цього Кодексу та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Об'єднання підприємств є юридичною особою.

Державна реєстрація об'єднання підприємств здійснюється відповідно до ГКУ.

### **3.6 Види об'єднань підприємств**

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та/або статуту, який затверджується їх засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Державне (комунальне) господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Положення цієї глави застосовуються також до об'єднань інших суб'єктів господарювання - юридичних осіб або об'єднань підприємств за участі таких осіб, якщо інше не передбачено цим Кодексом та іншими законами.

### 3.7 Види господарських об'єднань

Великомасштабному підприємництву властиві організаційно-економічні форми, в основі яких покладено об'єднання підприємств, фірм та сукупні структури.

*Концерн* – це багатогалузеве акціонерне товариство, яке контролює підприємства через систему участі. Концерн є об'єднанням виробничого характеру, в яке входять підприємства різних галузей, у зв'язку з чим концерни носять характер «вертикальних» або «горизонтальних» об'єднань.

Горизонтальні об'єднання включають підприємства різних галузей, які не мають зв'язку між собою. Вертикальні об'єднання охоплюють підприємства різних галузей, виробничий процес яких, має зв'язок.

Концерн придбає контрольний пакет акцій різних компаній, які відносно нього є дочірніми. Найважливішою ознакою концернів є єдність власності фірм, підприємств, банків, які входять до них. Таким чином, учасники концернів взаємозалежні не за договором, а за змістом економічних відносин.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку інвестиційної, фінансової зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Виходячи із зазначеного визначення, концерну характерні такі ознаки:

- це - статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій;
- це досить жорстка форма інтеграції компаній - створюється на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання;
- в своїй більшості концерн є об'єднанням виробничого характеру;
- відбувається централізація функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;
- учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями;
- учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.
- в концерні підприємства номінально залишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівнику.

Концерни - це форма галузевих, а частіше, міжгалузевих самостійних підприємств, пов'язаних шляхом системи участі в капіталі, фінансових



зв'язків, угод спільності інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва.

Концерни визначені в законодавстві як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Концернам властива централізація значної частини виробничо-господарських функцій і здійснення всіма його учасниками єдиної політики в рамках концерну. Наслідком цього є наділення його широким колом повноважень по здійсненню виробничої діяльності, створення централізованих фінансових фондів, нових суб'єктів господарської діяльності в інтересах учасників концерну.

Жорстка система зв'язків дозволяє узгодження між членами концерну додаткової майнової відповідальності за зобов'язаннями об'єднання в цілому. Високий ступінь централізації робить необхідним створення відокремленого апарату управління. Крім цього, концерн може централізувати будь-які функції управління, якщо це передбачено статутом.

Концерн являє собою єдиний виробничо-господарський комплекс, учасники якого тісно пов'язані між собою технологічною і коопераційною спільністю. Вони передають концерну значно більше повноважень, ніж асоціації і корпорації, централізує виконання основних напрямків своєї діяльності (за винятком інвестиційної, наукової, зовнішньоекономічної та ін.). Учасники концерну наділяють його правом відносин з державними органами управління, матеріально-технічного постачання, реалізації готової продукції та інших.

*Асоціації* – договірні об'єднання підприємств та організацій, які створюються для спільного виконання однорідних функцій та координації спільної діяльності. Це одна з м'яких форм об'єднання, учасники асоціацій мають право входити в будь-які інші асоціації. До складу асоціації входять підприємства та організації, розташовані на певній території та об'єднані за галузевою ознакою.

Основна мета їх створення – спільне вирішення науково-технічних, виробничих, економічних, соціальних та інших завдань.

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Виходячи із зазначеного визначення, асоціації характерні такі ознаки:

- метою створення асоціації є координація господарської діяльності;
- є договірним об'єднанням;
- централізує одну або кілька виробничих і управлінських функцій, розвиток спеціалізації і кооперації виробництва, організацію спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів;
- працює переважно для задоволення господарських потреб учасників асоціації;
- в статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією;
- асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств - учасників асоціації;
- за рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, з іншими підприємствами і організаціями.

Асоціація є добровільним об'єднанням юридичних і фізичних осіб для досягнення спільної господарської, наукової, культурної чи будь-який інший некомерційної цілі.

Відмінність асоціації від концерну і корпорації полягає в невеликому ступені централізації, від консорціуму - широтою сфер діяльності підприємств і організацій, що входять до її складу.

Управління в асоціації може здійснюватися як спеціально створеним органом, так і головним юридичною особою за погодженням з її членами. При цьому створений орган управління асоціацією частково стає інформаційним і координуючим центром. Він забезпечує узгоджену діяльність за окремими видами і напрямками роботи.

Члени асоціації зберігають свою юридичну самостійність і можуть поєднувати свою діяльність в ній за участю в інших асоціаціях і господарських об'єднаннях.

В рамках асоціації їх учасники координують виконання окремих загальних завдань або спільно здійснюють частину неосновних функцій. Обмеженість зв'язків між членами асоціації робить неможливою взаємну майнову відповідальність за боргами учасників і асоціації в цілому. Крім того, асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність жодного з її учасників.

Відзначимо, що в своїй діяльності асоціації повинні дотримуватися певних обмежень. У зв'язку з тим, що асоціація створюється як договірне особа і не є господарським товариством, вона не може здійснювати підприємницьку діяльність і отримувати прямі доходи. Крім цього, функції і повноваження асоціації виключають можливість обмежувати конкуренцію серед засновників та інших учасників ринку.

Якщо за рішенням учасників асоціації доручається здійснення підприємницької діяльності, така асоціація повинна бути перетворена в господарське товариство.

Зазначені особливості асоціації, а також її функції з координації діяльності учасників, надання послуг іншим підприємствам і організаціям - виробничих, комерційних, інформаційних - сприяє об'єднанню зусиль щодо налагодження господарських зв'язків, кооперування виробництва.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Корпорація відрізняється ступенем централізації окремих функцій. Делегування окремих повноважень для централізованого їх виконання в корпорації протиставляється повній централізації концерну. Це означає, що виконання даної функції корпорацією передбачає неучасть і невтручання в інші сфери виробничо-комерційної діяльності її учасників.

Метою формування корпорації є консолідація виробничо-господарської діяльності підприємств, координація зусиль у вирішенні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпеченні захисту спільних інтересів, кооперуванні у випуску продукції і т.п.

Корпорація користується господарськими правами і правами юридичної особи, має самостійний баланс, рахунки в банківських і кредитних установах, печатку із своїм найменуванням і т.д. Вона має власне майно, отримане від учасників, несе самостійну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Підприємства не відповідають за зобов'язаннями корпорацій, а корпорація - за зобов'язаннями своїх учасників, якщо інше не передбачено установчими документами.

З законодавчого визначення поняття корпорації випливає висновок про те, що:

по-перше, корпорація є договірним об'єднанням, тобто її засновники під час створення корпорації підписують установчий договір, в якому визначають порядок створення і організацію діяльності корпорації;

по-друге, засновники корпорації об'єднуються з метою об'єднання власних виробничих, наукових і комерційних інтересів;

по-третє, така форма об'єднання підприємств передбачає можливість певної централізації управління підприємствами-засновниками (учасниками) корпорації.

Обсяг таких централізованих функцій закріплюється в установчому договорі і в статуті корпорації. Отже, корпорація виконує функції і здійснює повноваження, передані їй засновниками (учасниками), які хоча і зберігають свою виробничо-господарську самостійність, проте, щодо окремого кола найбільш важливих питань, відповідно до установчого договору, підпорядковуються єдиному центру прийняття господарських рішень.

Корпорації створюють вищі органи управління - як правило, це загальні збори засновників (учасників) та виконавчі органи, передбачені їх статутом.

У корпорації може створюватися Рада директорів як керівний орган, який буде представляти інтереси підприємств, що входять до складу

корпорації. До складу Ради директорів входять керівники підприємств-учасників корпорації, їх уповноважені представники.

Виконавчим органом корпорації, як правило, є правління корпорації, очолюване головою правління. Виконавчий орган корпорації (колегіальний або одноособовий) вирішує питання поточної діяльності, віднесені до його компетенції статутом або установчим договором. Порядок створення, склад, компетенція, умови оплати праці членів правління корпорації визначаються відповідним Положенням про правління, яке затверджується загальними зборами засновників (учасників) корпорації.

Установчими документами корпорації може бути передбачений обов'язок і порядок внесення засновниками (учасниками) корпорації майнових внесків (вступні, членські, цільові тощо). Слід зазначити, що чинне законодавство України не передбачає обов'язкового формування статутного фонду під час створення корпорацій як об'єднань підприємств. Засновники корпорації на власний розсуд вирішують питання щодо його формування і розподілу на відповідні частки.

Майно передається корпорації її засновниками (учасниками) в господарське відання або в оперативне управління на основі установчого договору чи рішення про утворення корпорації. Вартість майна корпорації відбивається в її балансі.

Припинення корпорації відбувається в результаті її реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідації. Реорганізація корпорації здійснюється за рішенням підприємств-засновників (учасників), а реорганізація державної корпорації - за рішенням органу, що прийняв рішення про її утворення.

*Консорціум* – тимчасове, добровільне об'єднання підприємств з метою вирішення конкретних завдань і проблем, спільного проведення великих фінансових операцій (наприклад, здійснення значних інвестицій у великий промисловий проект). До консорціуму можуть входити як великі, так і малі підприємства, які бажають взяти участь у здійсненні підприємницької задумки, але не мають можливості самотійно здійснити її. Ці організаційно-господарські структури, які мають велику концентрацію капіталу, виробничі потужності, володіють певною стійкістю до коливань ринкової кон'єктури, сприяють вигідному перерозподілу інвестиційних ресурсів, концентрують їх на найбільш рентабельних напрямках.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо) консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, які надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Виходячи із зазначеного визначення, консорціуму характерні такі ознаки:

- організація консорціуму оформляється угодою;
- це - тимчасове статутне об'єднання підприємств;
- створюється для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо);
- використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, які надходять з інших джерел в порядку, визначеному його статутом;
- підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну і юридичну самостійність за винятком тієї частини діяльності, пов'язаної з досягненням цілей консорціуму.
- підприємства можуть одночасно входить до складу декількох консорціумів;
- в разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Консорціум створюється на основі тимчасової угоди учасників об'єднання ресурсів і зусиль з метою фінансування здійснення певних завдань.

У більшості випадків консорціуми створюються для реалізації великих цільових програм і проектів. Після виконання цих завдань консорціум ліквідується або перетворюється в інший вид об'єднання.

Таким чином, консорціуми не передбачають високого ступеня централізації і концентрації управління. Будучи об'єднанням підприємств за рішенням нових завдань інноваційного, науково-технічного та інвестиційного характеру, консорціуми створюються на добровільних засадах. Консорціуми, як і асоціації, більш характеризують координаційні, ніж субсидіарні відносини учасників.

Як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму).

Консорціуми створюються для високоякісного виконання термінових і дорогих замовлень і проектів, які потребують консолідації зусиль і можливостей науково-технічних, виробничих, обслуговуючих і фінансових компаній, здатних спільно вирішити певну задачу.

### **3.8 Статус підприємства - учасника об'єднання підприємств**

Підприємство - учасник об'єднання підприємств зберігає статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, має право:

- добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання;

- бути членом інших об'єднань підприємств, якщо законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше;
- одержувати від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства;
- одержувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту. Підприємство може мати також інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання відповідно до законодавства

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

- Вищий орган господарського об'єднання:
- затверджує статут господарського об'єднання та вносить зміни до нього;
- вирішує питання про прийняття в господарське об'єднання нових учасників та виключення учасників з його складу;
- утворює виконавчий орган господарського об'єднання відповідно до його статуту чи договору;
- вирішує фінансові та інші питання відповідно до установчих документів господарського об'єднання

Учасники об'єднання підприємств можуть вносити на умовах і в порядку, передбачених його установчими документами, майнові внески (вступні, членські, цільові тощо)

Об'єднання підприємств не відповідає за зобов'язаннями його учасників, а підприємства-учасники не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, якщо інше не передбачено установчим договором або статутом об'єднання

Припинення об'єднання підприємств відбувається в результаті його реорганізації в інше об'єднання або ліквідації

Реорганізація та ліквідація господарського об'єднання здійснюється за рішенням підприємств-учасників, а реорганізація державного (комунального) господарського об'єднання - за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Майно, що залишилося після ліквідації об'єднання, розподіляється між учасниками згідно зі статутом об'єднання підприємств чи договором.

### **Питання для самоперевірки.**

1. На які питання необхідно звернути увагу при виборі організаційної форми функціонування підприємництва?
2. Які існують організаційно-правові форми підприємництва в Україні?
3. Охарактеризувати державні та муніципальні унітарні підприємства.

4. Охарактеризувати виробничий кооператив, як організаційно-правову форму підприємництва.
5. Охарактеризувати ТОВ, як організаційно-правову форму підприємництва
6. Охарактеризувати АТ, як організаційно-правову форму підприємництва
7. Охарактеризувати ПТ, як організаційно-правову форму підприємництва
8. Охарактеризувати ТДВ, як організаційно-правову форму підприємництва
9. Охарактеризувати асоціацію, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва
10. Охарактеризувати концерн, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва
11. Охарактеризувати корпорацію, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва
12. Охарактеризувати консорціум, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва

## Змістовий модуль II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### Лекція 4. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ПЛАН

#### 4.1 Сутність механізмів державного регулювання

#### 4.2 Прямі і непрямі механізми державного регулювання

#### 4.3 Нормативний, фінансовий, адміністративний методи державного регулювання

**Література:** [6-9; 23; 24; 26].

**Ключові слова:** амортизаційна політика, антимонопольний комітет, державне замовлення, державне регулювання бізнесу, дотація, закон, інвестиційна політика держави, індикативне планування, квота, конкуренція, ліцензування, механізм державного регулювання, преференція, прогнозування, споживач, субвенція, субсидія.

#### 4.1 Сутність механізмів державного регулювання

Державне регулювання підприємництва являє собою систему економічного, соціального, правового і політичного забезпечення державними органами середовища для формування і стійкого розвитку сучасного підприємництва.

Необхідність державного регулювання підприємництва визначається насамперед тим, що приватний бізнес не зацікавлений вкладати капітал у такі проекти, що не приносять високого прибутку, але для суспільства вони життєво необхідні. Ринкова економіка не здатна регулювати всі економічні і соціальні процеси в інтересах усього суспільства. Вона не забезпечує справедливий розподіл доходу, не гарантує право на працю, не націлює на охорону навколишнього середовища і не підтримує незахищені шари населення. Про все це повинна подбати держава.

У нашій країні, перехід від планової економіки до ринкової означає не повну відмову від участі держави в господарській діяльності, а заміну методів централізованого, директивного управління, методами державного регулювання.

В сучасних умовах відзначається посилення ролі держави в економічному житті суспільства. Це виявляється в розробці нормативних актів, спрямованих на регулювання ринку, банківської діяльності, митних правил, цін, соціального захисту населення.

*Державне регулювання бізнесу* – це вплив держави на діяльність підприємницьких структур, суб'єктів бізнесу і ринок з метою забезпечення нормальних умов їхнього функціонування.



Необхідність державного регулювання бізнесу впливає з об'єктивно властивих державі обов'язків. Основними серед них є:

1. *Забезпечення правової основи.* Держава розробляє і приймає закони, що визначають права власності, регулюють підприємницьку діяльність. За допомогою правової основи держава забезпечує законні правила, що регулюють відносини між суб'єктами підприємницької діяльності.

2. *Створення належного правопорядку в країні і національної безпеки.* Держава повинна забезпечити безпеку всіх суб'єктів ринкової економіки, а також суспільства в цілому. Якщо не виконується ця функція, то в країні створюються умови для розвитку кримінальної обстановки: злочинності, мафії, корупції, що негативно позначається на економіці країни.

3. *Стабілізація економіки,* тобто її стійкий розвиток, коли підтримуються на оптимальному рівні основні макроекономічні показники: обсяг валового доходу, рівень інфляції і безробіття, дефіцит бюджету. Якщо держава не буде сприяти стійкому розвитку економіки, то це негативним чином може вплинути на підприємницьку діяльність і економіку країни в цілому.

4. *Захист конкуренції* – як основного регулюючого механізму в ринковій економіці. Конкуренція це основа прогресу у всіх сферах економіки, вона змушує виробників впроваджувати все нове і передове, поліпшувати якість продукції і знижувати витрати виробництва.

Для України особливо важливе створення конкурентної сфери і її захист на сучасному етапі, оскільки середовище для дійсної конкуренції ще не створено.

5. *Забезпечення соціального захисту і соціальної гарантії.* Суть цієї політики в гарантованому забезпеченні всіх працюючих мінімумом заробітної плати, пенсіями, допомога безробітним, незаможним. Проводячи цю політику держава не допускає соціальної напруженості в суспільстві.

6. *Фінансування суспільних благ і послуг.* Благоустрій населених пунктів, будівництво доріг, музеїв.

7. *Розробка антимонопольного законодавства і здійснення контролю за його реалізацією.*

8. *Регулювання зовнішньоекономічних відносин.*

В період становлення вільного підприємництва держава і її служби виконують низку важливих функцій.

1. *Формування суб'єктів сучасного підприємництва* і насамперед, цивілізованих підприємців, здатних реалізувати свої можливості до інноваційної, ризикової діяльності у всіх сферах економіки.

Аналіз практики підприємницької діяльності дозволяє виділити три основні типи підприємців.

Перший – *«статичні підприємці»*, здатність яких дозволяє традиційними методами здобувати звичайний прибуток у залежності від сформованої кон'юнктури на ринку, економічного, правового середовища, яке створене державою для виробництва і комерційної діяльності.

Другий тип – це «*справжні підприємці*», які намагаються реалізувати свої здібності навіть у сучасних антипідприємницьких умовах, займатися в сфері інноваційного відтворення на ризиковій основі.

Третій тип – «*випадковий підприємець*». Представники цього типу виявилися в підприємстві через сформовані економічні, політичні, соціальні та інші умови: за рахунок можливості «нажитися», беручи участь у приватизації, близькості до номенклатури, завдяки відсутності всяких моральних принципів, неможливості зайнятися колишнім родом діяльності внаслідок руйнування підприємств, установ культури, скорочення армії. Цей вид діяльності не можна назвати підприємництвом.

Найголовніше в державному регулюванні – створення режиму найбільшого сприяння для використання потенціалу справжніх підприємців. Держава зможе ефективно виконувати цю функцію шляхом:

- забезпечення економічної самостійності підприємництва;
- створення чітких, рівних правил у всьому економічному просторі України;
- формування економічного механізму стимулювання підприємництва, що відповідає податковій, кредитній, страховій, амортизаційній та іншим системам регулювання;
- створення ефективної системи освіти і підвищення рівня кваліфікації підприємців.

2. Друга функція державного регулювання – це *формування конкурентного середовища*, де конкурентні переваги забезпечуються шляхом:

- безперервного відновлення технології і техніки на базі вищих досягнень науки;
- впровадження інноваційного менеджменту та маркетингу;
- повної реалізації інноваційних і ризикових здібностей підприємців;
- створення добре відпрацьованого ефективного механізму антимонопольної політики, що забезпечує розвиток тих монопольних підприємницьких структур, які будують свою діяльність на інноваційній основі, сприяє стабілізації і зниженню цін, підвищенню якості існуючих товарів і створенню нових, які користуються попитом у населення за соціально прийнятними цінами;
- регулювання рівня відкритості українського ринку для іноземних конкурентів. При цьому необхідно враховувати дві обставини. Перше – не можна закривати ринок імпортерів товарів і послуг, тому що це дозволяє здобувати ті товари, виробництво яких в Україні є неможливим або економічно недоцільним. Друге – у сформованих економічних умовах, повне відкриття українського ринку, може підірвати конкурентоспроможність тих товарів, виробництво яких має потенційну конкурентоспроможність, але не може реалізуватися в сформованих економічних умовах.

Одне з найскладніших і важливих завдань державного регулювання – створення умов для переходу від *факторної стадії* конкуренції до *інвестиційної*, яка сполучена з *інноваційною* стадією.

При факторній стадії конкурентна перевага забезпечується за рахунок більш високого екстенсивного використання основних факторів виробництва – природних ресурсів, трудових ресурсів і рівня їхньої кваліфікації, використання наявної техніки і технології, традиційних способів організації і управління.

У сучасному світі конкурентна перевага забезпечується головним чином за рахунок розвинутих факторів виробництва: нової техніки і технології, високого рівня наукового потенціалу, висококваліфікованої робочої сили, ініціативного підприємництва, інноваційних менеджменту і маркетингу, розвитку інфраструктури.

Україна поки має такий рівень розвитку, що дозволяє знаходитися тільки на факторній стадії конкуренції, коли рушійною силою є головним чином основні фактори виробництва. Для переходу до інвестиційно-інноваційної стадії, яка вимагає високого рівня розвинутих факторів, потрібні значні інвестиції. Цей перехід допоміг би ефективніше використовувати основні фактори виробництва, і насамперед природні ресурси. А це вимагає ресурсозберігаючого типу розвитку економіки на всіх стадіях виробництва: від видобутку сировини до кінцевого продукту. Інноваційна конкуренція, що базується на ресурсозберігаючих технологіях, дозволяє знизити більш ніж вдвічі енергоємність, фондоємність, трудомісткість і матеріалоємність продукції.

3. Третьою функцією державного регулювання є – *створення умов для стійкого розвитку пропозиції товарів і послуг високої якості*, що вироблені на інноваційній основі за допомогою стимулювання, цілеспрямованої орієнтації, підтримки підприємницьких структур у сфері виробництва. Держава на сучасному етапі повинна зупинити небезпечну тенденцію, що проявилася на першому етапі приватизації та сприяла розвалів великих виробничих структур, розривові технологічно взаємозалежних підприємств, руйнуванню науково-виробничих об'єднань, відділенню від них науково-дослідних інститутів. Тим самим у цих структурах порушився інноваційний процес, що привело до скорочення виробництва наукомісткої продукції.

4. Четвертою функцією державного регулювання – є *формування організаційної і ринкової інфраструктури підприємництва*. Виконання такої функції вимагає створення системи відповідних ринків: національного, регіонального, місцевого – з однієї сторони. З іншого боку, державі доцільно надавати підтримку в створенні системи установ, структур, які забезпечують процес формування, розвитку і підтримки усіх форм інфраструктури підприємництва (центрів інформаційно-консультативного і наукового забезпечення, підготовки і підвищення кадрів підприємництва, маркетингового обслуговування, інноваційних центрів і союзів підприємців).

І, нарешті, однією з найважливіших функцій державного регулювання – є *забезпечення соціальної орієнтації процесу формування і розвитку*

*підприємництва*. Виконання цієї функції вимагає орієнтації підприємницьких структур на досягнення не тільки економічного, але і соціального ефекту. Це забезпечується тим, що підприємництво є основою добробуту всіх членів суспільства. Орієнтація підприємництва на інновації, підвищує рівень і динамічну стійкість економічного розвитку. А це веде до зростання національного багатства і, отже створює можливість підвищення добробуту всіх членів суспільства.

Сприяння і підтримка підприємництва є самостійною складовою державної політики в багатьох країнах світу. Тому існують спеціальні державні (урядові) органи управління і підтримки підприємницької діяльності. Поряд з центральними органами влади місцеві також надають усебічну підтримку підприємництву.

Механізм державного регулювання бізнесу – це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів бізнесу. Ця система складається з правових і фінансових механізмів, механізмів стимулювання і контролю державних органів і фондів, покликаних займатися діяльністю підприємницьких структур і суб'єктів бізнесу. Світовий досвід показує, що в умовах реформування економіки, у кризових ситуаціях роль держави зростає, а в умовах стабільності – знижується. Але у всіх випадках держава повинна так впливати на підприємницьку діяльність і економіку країни, щоб не зруйнувати ринкової основи і не допустити кризових явищ.

## **4.2 Прямі і непрямі механізми державного регулювання**

Конкретні заходи державного впливу на збільшення фінансових можливостей підприємництва можна розділити на дві групи – прямі і непрямі.

Механізми *прямого* державного регулювання здійснюються переважно в двох формах: адміністративно-відомчій і програмно-цільовій.

Адміністративно-відомча форма виявляється у вигляді прямого дотаційного фінансування, що здійснюється у відповідності зі спеціальними законами, прийнятими з метою безпосереднього сприяння інноваціям.

Програмно-цільова форма державного регулювання припускає конкретне фінансування підприємців за допомогою державних цільових програм підтримки нововведень.

*Непрямі* методи, що використовуються в державній політиці, націлені, з одного боку, на стимулювання самих процесів підприємницької діяльності, а з іншого – на створення сприятливого загальногосподарського і соціально-політичного клімату для підприємницької діяльності. До основних непрямих методів державної підтримки відносяться:

- лібералізація податкового та амортизаційного законодавства;
- розробка законодавчих норм;
- створення інфраструктури підприємництва.

Тобто, до методів непрямого впливу відносять механізми бюджетно-фінансового і грошово-кредитного регулювання.

Строге розмежування економічних і адміністративних методів, або перевага одних на шкоду іншим, неможлива. З одного боку, у кожному адміністративному регуляторі є щось економічне, тому що він позначається на поведінці учасників економічного процесу. З іншого боку, елементи адміністрування несе у собі будь-який економічний регулятор.

### **4.3 Нормативний, фінансовий, адміністративний методи державного регулювання**

Також до методів державного регулювання підприємницької діяльності відносяться нормативний, фінансовий, адміністративний.

Нормативний метод найбільш ефективний для підприємств державного сектора, де держава як власник основних засобів виробництва може директивно запроваджувати визначені нормативи і здійснювати контроль за процесом їхнього впровадження. Для підприємств, що базуються на приватній і колективній формах власності, нормативний метод має індикативний характер. Нормативний метод полягає у встановленні державою обмежених розмірів окремих показників, що характеризують якісний стан розвитку окремих підприємств. Наприклад, норматив рентабельності, амортизаційних відрахувань, оборотних коштів тощо.

*За ознакою повноти виконання суб'єктами підприємницької діяльності своїх функцій* їхня діяльність може бути поділена на три види: вільна, необмежена чинним законодавством; дозвільна (ліцензована), що регламентується чинним законодавством; і державна, котра є винятковою функцією державних підприємств (організацій).

З огляду на те, що ліцензування окремих видів підприємницької діяльності є одним з розповсюджених методів державного регулювання і контролю, розглянемо основні положення.

Ліцензування - засіб державного регулювання господарської діяльності, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

*Ліцензування* спрямоване на захист економічних інтересів окремих суб'єктів підприємницької діяльності, на раціональне використання валюти, а також на обмеження експорту (імпорту) товарів.

Що стосується видів ліцензій, то виділяють *ліцензії індивідуально разові*, коли дозвіл має іменний характер і видається для здійснення кожної окремої операції конкретним суб'єктам на період, що є необхідним для здійснення такої операції.

*Ліцензії індивідуально відкриті* – це дозвіл займатися певною діяльністю протягом певного періоду (не менше одного місяця) з визначенням загального обсягу операцій.

*Генеральні ліцензії* передбачають відкритий дозвіл на операції з певними товарами або з визначеною країною або групою країн протягом періоду дії режиму ліцензування.

*Ліцензії виняткові* надають монопольне право на використання предмета ліцензійної угоди в межах встановлених угодою.

Ліцензування окремих видів підприємницької діяльності регламентується «Господарським кодексом України».

Законодавство у сфері дозвільної системи та ліцензування:

■ Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р.

■ Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» (надалі Закон України від 19.05.2011 № 3392-УІ).

■ Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р.

Дозвільна система у сфері господарської діяльності - сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, державними адміністраторами та суб'єктами господарювання у зв'язку з видачею документів (дублікатів) дозвільного характеру, переоформленням, анулюванням документів дозвільного характеру.

Законом України від 19.05.2011 №3392-VI затверджено вичерпний Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування не вправі вимагати від суб'єктів господарювання отримання дозвільних документів, не передбачених законом.

Строк видачі документів дозвільного характеру становить 10 робочих днів, якщо інше не встановлено законом. Місьцеве рада розглядає та приймає на пленарних засіданнях рішення щодо видачі, переоформлення, видачі дублікатів, анулювання або відмову у видачі документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності протягом місяця з дня одержання від суб'єкта господарювання відповідної заяви.

Підстави для відмови у видачі документа дозвільного характеру:

■ подання суб'єктом господарювання неповного пакета документів, необхідних для одержання документа дозвільного характеру, згідно із встановленим вичерпним переліком;

■ виявлення в документах, поданих суб'єктом господарювання, недостовірних відомостей;

■ негативний висновок за результатами проведених експертиз та обстежень або інших наукових і технічних оцінок, необхідних для видачі документа дозвільного характеру.

Підстави для анулювання документа дозвільного характеру:

■ звернення суб'єкта господарювання із заявою про анулювання документа дозвільного характеру;

■ припинення юридичної особи (злиття, приєднання, поділ, перетворення або ліквідація), якщо інше не визначено законом;

- припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця;

- встановлення факту надання в заяві та документах, що додаються до неї, недостовірної інформації.

*Законом* можуть встановлюватися інші підстави для анулювання документів дозвільного характеру.

Підстави для переоформлення документа дозвільного характеру:

- зміна найменування суб'єкта господарювання - юридичної особи або прізвища, імені, по батькові фізичної особи - підприємця;

- зміна місцезнаходження суб'єкта господарювання.

*Законом* можуть бути встановлені інші підстави для переоформлення документів дозвільного характеру.

Також серед методів державного регулювання підприємницької діяльності найбільш розповсюдженим є застосування дотацій.

*Дотації* – це метод регулювання діяльності підприємств промисловості, виробників сільськогосподарської продукції та інших галузей народного господарства. Він полягає у виділенні державою коштів для збалансування витрат і доходів з метою підтримки обсягу виробництва продукції, що є збитковою для виробника, але необхідною для населення або держави.

Джерелам дотацій є державний бюджет, а в окремих випадках – спеціалізовані фонди та резервний фонд Уряду України.

*Субсидії* – допомога (переважно в грошовій формі), що надається державою за рахунок державного або місцевого бюджетів, а також спеціальних фондів. Одночасно це спосіб соціального захисту певних шарів населення в умовах переходу до ринкової економіки.

*Субвенція* на відміну від дотацій і субсидій – вид грошової допомоги, що надається державою місцевим органам влади для цільового фінансування реалізації певного заходу (програми), яка розроблена цим місцевим органом влади і схвалена Урядом України. У випадку порушення цільового призначення субвенції вона підлягає поверненню.

З боку держави використовуються також інші методи впливу на процес підприємницької діяльності суб'єктів, серед яких треба виділити *преференцію* і *квоту*. Ці методи частіше використовуються в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Під *преференцією* розуміють переваги, привілеї, податкові умови, що надаються державою установам, підприємствам з метою створення сприятливих умов щодо їх діяльності. Застосування пільг щодо оподаткування також можна розглядати як своєрідні преференції.

*Квота* – це частина в загальному обсязі виробництва, збуту, експорту (імпорту), що встановлюється компетентними державними органами з метою обмеження виготовлення, ввезення (вивезення) товарів на певний строк.

Важливим важелем регулювання економіки, формою цілеспрямованого впливу держави на розвиток тієї або іншої галузі є також *державні замовлення*, що передбачають постачання певної продукції або виконання

робіт на договірній основі з метою задоволення першочергових потреб суспільства. Такі замовлення фінансуються безпосередньо за рахунок державного бюджету або забезпечуються податковими кредитами.

Також, одним з важливих видів регулювання підприємницької діяльності є *антимонопольна діяльність*. Постійно необхідний прямиий державний контроль над монопольними ринками. Механізм державного регулювання цього явища в Україні, закріплений у Законі «Про обмеження монополізму і недопущення несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності». Метою антимонопольного регулювання з боку держави – є захист інтересів споживачів і суспільства в цілому від негативних наслідків монопольної діяльності конкретних суб'єктів підприємництва.

Заходи щодо демонополізації економіки України забезпечуються спеціальною програмою, що є складовою частиною єдиної комплексної програми Уряду України. Для реалізації антимонопольної політики створений Антимонопольний комітет України

Вимагають державного регулювання також *екологічні наслідки* від діяльності низки підприємств. Необхідне проведення природоохоронних заходів, фінансові санкції і жорсткі стандарти господарської діяльності, що гарантують населенню екологічну безпеку.

Наступна сфера – визначення і підтримка мінімально припустимих параметрів життя населення, захист національних інтересів у системі господарських зв'язків.

Важливим методом державного регулювання підприємництва – є *амортизаційна політика*, як складова частина загальної науково-технічної політики держави. Встановлюючи норми амортизації, порядок її нарахування і використання, держава тим самим регулює темпи і характер відтворення і, у першу чергу, швидкість відновлення основних фондів.

Наступний метод – вплив держави на підприємницьку діяльність за допомогою *фіскальної політики*. Вона спрямована, насамперед, на згладжування економічних коливань. Здійснюючи тільки цю політику, держава не може виконувати свої функції без відповідної кредитно-грошової політики. Особливо в умовах економічної кризи.

Важливим важелем впливу на підприємницьку діяльність і економіку країни є *інвестиційна політика* держави. За допомогою цієї політики держава безпосередньо може впливати на темпи обсягу виробництва, на зміну структури виробництва, на прискорення науково-технічного прогресу.

Основною задачею, в умовах переходу до ринкової економіки, є звільнення держави від функцій основного інвестора і створення таких умов, при яких приватний сектор в економіці був би зацікавлений в інвестиційній діяльності.

З переходом до ринкових відносин, важливими важелями держави в управлінні економікою країни є *прогнозування, планування і регулювання*. Методи планування істотно змінюються. На зміну директивному плануванню, коли підприємству встановлювалася заздалегідь задана виробнича програма, приходять індикативне планування. Суть його у



виробленні і науковому обґрунтуванні цілей, орієнтирів, пріоритетів і структур соціально-економічного розвитку на перспективу і способів їхнього досягнення. На відміну від директивного, індикативний план є таким, що орієнтує. У ньому даються конкретні рекомендації, терміни, ресурси і способи їх реалізації.

Підприємницька діяльність припиняється згідно ст.51 ГКУ (рисунок 4.1):

- з власної ініціативи підприємця;
- у разі закінчення строку ліцензії;
- у разі припинення існування підприємця;
- на підставі рішення суду у випадках, у випадках, передбачених Господарським Кодексом та іншими законами.

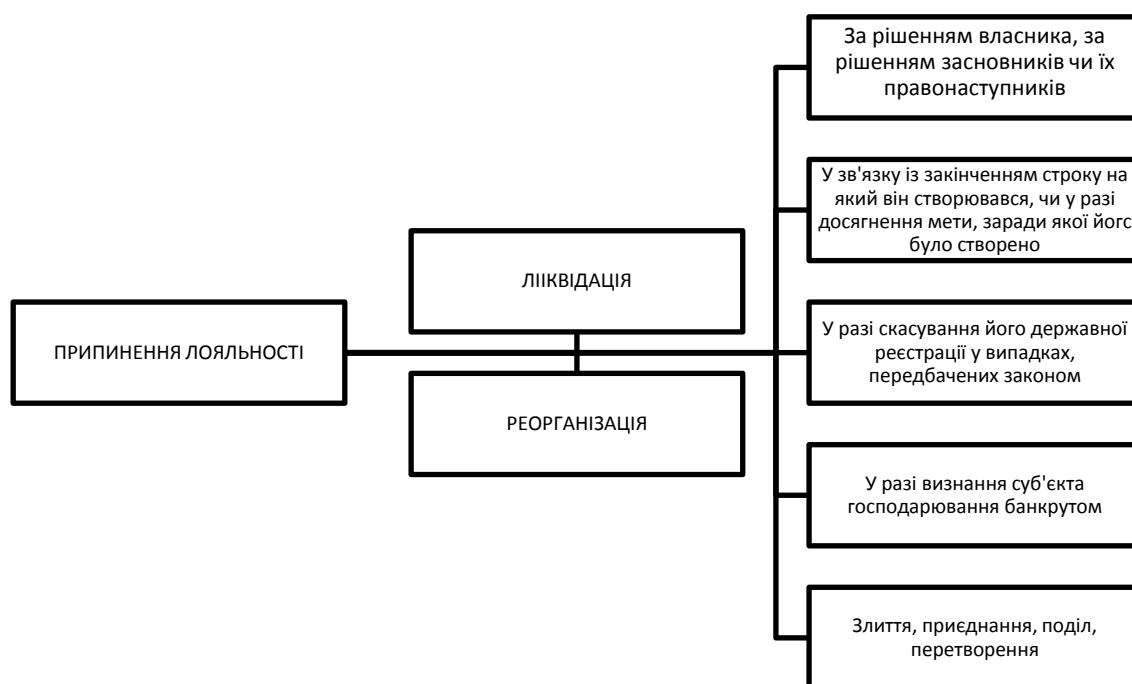


Рисунок 4.1 - Ліквідація суб'єкта господарювання

### **Перелік дозвільних документів та погоджень, що видають органи державної влади та місцевого самоврядування**

*Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» визначає виключний перелік дозвільних документів, які необхідні для здійснення будь-якого виду господарської діяльності.*

Інших дозволів та погоджень не можуть вимагати органи державної влади та/або місцевого самоврядування!

*Найпоширенішими є:* дозволи в сфері будівництва та будівельної діяльності (дозвіл на початок проведення будівельних робіт Сертифікат про прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів, що належать до IV і V категорій складності, дозвіл на порушення об'єктів благоустрою),

експлуатаційні дозволи (для ведення відповідної діяльності щодо виробництва харчової продукції), дозволи в сфері лісового господарства, рибальства та інші чітко визначені в зазначеному вище законі.

### **Питання для самоперевірки.**

1. Визначити сутність механізму державного регулювання підприємництва
2. Охарактеризувати прямі і непрямі механізми державного регулювання
3. Охарактеризувати нормативний механізм державного регулювання
4. Охарактеризувати фінансовий механізм державного регулювання
5. Охарактеризувати адміністративний механізм державного регулювання

## **Лекція 5. РИНОК І КОНКУРЕНЦІЯ МЕТОДИ КОНКУРЕНТНОГО СУПЕРНИЦТВА МОДЕЛІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ**

### **ПЛАН**

#### **5.1 Сутність ринку як сфери бізнесу**

#### **5.2 Сутність і принципи комерційного розрахунку**

#### **5.3 Зміст конкуренції в системі підприємництва**

#### **5.4 Методи конкурентного суперництва Моделі конкурентної поведінки**

**Література:** [6-9; 29,30].

**Ключові слова:** внутрішньогалузева конкуренція, демпінг, забезпечуюча конкурентна поведінка, інтеграція, конкуренція, міжгалузева конкуренція, монополія, недобросовісна конкуренція, нецінова конкуренція, олігополія, підприємницька таємниця, платоспроможність, попит, пристосовницька конкурентна поведінка, пропозиція, ринок, споживач, суперництво, товаровиробник, цінова конкуренція.

#### **5.1 Сутність ринку як сфери бізнесу**

Термін «ринкова економіка» останнім часом активно застосовується в нашій країні для характеристики тієї моделі господарювання, до якої нас мають привести радикальні зміни.

Ключовим елементом конструкції «ринкова економіка» виступає *ринок*. Ринок – це складне та різнобічне явище. Ринкові відносини дуже різняться в різних країнах за рівнем розвитку, особливостями модифікації, рівнем зрілості, історичними, соціальними та іншими ознаками.

Проте ринок має цілком певний набір *загальних ознак*. На наявність загальних ознак варто звернути увагу, оскільки ці ознаки повинні певною мірою виявлятися у нашій «ринковій економіці» по мірі її становлення.

Найбільш просте визначення ринку таке: ринок є поєднання попиту та пропозиції. Дійсно, за відсутності попиту чи пропозиції про ринок говорити немає сенсу. Це визначення відображає особливість ринку, що лежить на поверхні явищ. Однак це визначення не виявляє глибинних властивостей ринку як економічного феномену, не є досить конструктивним для підприємця-початківця.

Є й інше визначення ринку, що більш точно відображає його роль в економічному житті. Ринок – це форма суспільного зв'язку між людьми, яка полягає у взаємній купівлі-продажу товарів. Це визначення дозволяє трактувати ринок як сферу економічних відносин, а не просто як зіткнення безіменних компонентів економіки. Отже, по-перше, ринок – це сфера відносин між суб'єктами економіки. По-друге, це лише елемент ринкової економіки, до якого разом з ринком входять також сфери виробництва

товарів, їхнього споживання та розподілу, програмування та регулювання економіки.

### **Характеристика ознак ринку.**

1. Сучасний ринок є ринком покупця. Що це означає? Це такий стан ринку, при якому має місце перевищення пропозиції товарів над попитом на них при фіксованій ціні. Такий стан ринку визначає пріоритетне положення споживачів продукції порівняно з продавцями, свого роду «диктат споживачів» – на противагу «диктату виробників», який був характерним для радянської економіки.

Діаметральною протилежністю ринку покупця є *ринок продавця*, котрому властиве перевищення попиту на товар над пропозицією при фіксованій ціні.

Для системи підприємництва характерний не ринок продавця, а ринок покупця, бо кожний підприємець прагне до збільшення своїх доходів, але досягти цього він може лише створивши та реалізувавши продукцію, здатну задовольнити запити покупців.

2. Друга ознака сучасного ринку – стабілізація відносин між суб'єктами на основі *інтеграції*. Сучасний ринок – це арена суперництва підприємців та інших суб'єктів економіки, кожному з яких повинен бути гарантований його суверенітет та збереження його конкурентних прав. Це означає, що суб'єкти ділових відносин, зберігаючи прагнення до взаємного суперництва, разом з цим виявляються спільно зацікавленими у протидії монополізації економіки. Їхня зацікавленість пов'язується з інтеграцією економіки.

Про інтеграцію в межах ринкової економіки раніше говорили в основному при характеристиці міжнародних економічних відносин. Найяскравіший приклад – це функціонування Європейського Економічного Співтовариства.

Однак інтеграція здійснюється і на внутрішніх ринках країн. Її проявами виступають державне регулювання, програмування економіки, соціальне партнерство різних соціальних груп, маркетингова діяльність фірм, розвиток акціонерної форми підприємництва.

Наприклад, соціальне партнерство у галузі регулювання зайнятості населення. Так, державні фонди зайнятості, за рахунок яких утримуються безробітні громадяни, формуються в західних країнах із трьох джерел – внесків працівників, внесків підприємців та відрахувань із державного бюджету. Участь і підприємців, і найманих працівників у формуванні таких фондів обов'язкова, хоча і для працівників, і для підприємств ці відрахування виступають прямим відрахуванням з доходів. Однак таким шляхом вони інтегруються для вирішення загальнодержавної проблеми.

3. Третьою, обов'язковою ознакою ринку є його *конкурентний* характер.

Неминучість конкуренції між підприємцями викликана пріоритетом покупців над продавцями на сучасному ринку. У своєму прагненні до задоволення запитів споживачів підприємці реалізують власний економічний суверенітет, лише вступаючи у взаємне суперництво за увагу споживачів.

Навпаки, переважання ринку продавця обертається конкуренцією покупців за увагу продавців. Конкуренція споживачів була типовою рисою колишньої радянської економіки.

Конкуренція охоплює також відносини між підприємцями та споживачами. У країнах з ринковою економікою суперечки між ними про ціни, якість товарів вирішуються на користь споживачів.

## **5.2 Сутність і принципи комерційного розрахунку**

Економічна передумова комерційного розрахунку – товарне виробництво, що засноване на різних формах власності.

Комерційний розрахунок – метод ефективного ведення господарства, заснований на вимірі в грошовій формі витрат й результатів господарської діяльності, відшкодування витрат власними доходами.

Ринок визначає сутність комерційного розрахунку, який розглядається як:

- Економічна категорія – це система економічних відносин, які виникають в процесі купівлі-продажу відносин між: окремими підприємствами, окремими колективами працівників, підприємствами та працівниками;
- Метод ведення господарства – це вміння рахувати та порівнювати доходи та витрати. Мета – отримання максимально можливого прибутку при мінімальних витратах.

Принципи комерційного розрахунку: самоокупність, рентабельність, самофінансування, забезпечення розширеного відтворення за рахунок власних коштів.

Комерційний розрахунок виступає в двох формах:

- Повний – економічна самостійність – створення умов для реалізації економічної незалежності підприємства
- Неповний – матеріальна зацікавленість – підприємець переслідуючи власну вигоду працює на суспільство.

## **5.3 Зміст конкуренції в системі підприємництва**

*Конкуренція* – це об'єктивний економічний закон розвинутого товарного виробництва, дія якого для товаровиробників є зовнішньою примусовою силою забезпечення подальшого розвитку: підвищення продуктивності праці на власних підприємствах, розширення масштабів виробництва, впровадження нових форм організації виробництва і систем заробітної плати.

*Конкуренція* – це боротьба між виробниками чи постачальниками, підприємствами, фірмами за найбільш вигідні умови виробництва та збуту з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності.

У ринковій системі основний зміст конкуренції – *боротьба за споживача*, повне задоволення його потреб. Це боротьба за частку на ринку, успіх якої залежить від дешевизни та якості товарів.

Конкуренція виникла одночасно з товарним виробництвом, однак лише при капіталізмі вона перетворилась у головний важіль ринкового регулювання суспільного виробництва. У середині XIX ст. широкого розвитку набув ринок з вільною конкуренцією, що не регулювалась державою. Такий ринок впливав на товаровиробників виключно через механізм попиту і пропозиції та коливання цін, постійно змушуючи їх враховувати вимоги споживачів, підвищувати продуктивність праці, розширювати виробництво, знижувати витрати.

Слід зазначити, що жорсткість, конфліктність конкурентної взаємодії між підприємцями зовсім не знизилась у зв'язку з широким розгортанням інтеграційних процесів. Конкуренція була й залишається формою взаємного суперництва – з переможцями та переможеними – суб'єктів ринкової економіки.

Конкуренція обумовлюється суверенним правом кожного із суб'єктів ділових відносин на реалізацію свого економічного потенціалу, а це неодмінно приводить до зіткнення між ними, до досягнення поставлених підприємцями цілей за рахунок обмеження інтересів інших ділових людей.

У разі зіткнення інтересів окремих виробників, або продавців товарів і послуг, кожен з них намагається довести свої переваги, забезпечити вигідніше та стабільніше положення, в тому числі за рахунок послаблення, або навіть банкрутства конкуруючих підприємств.

Сутність конкуренції повніше розкривається в її функціях. Вона сприяє:

1) розширенню підприємствами масштабів виробництва, підвищенню продуктивності праці й за рахунок цього зниженню витрат виробництва на одиницю продукції, отже і ціни;

2) економії ресурсів (природних, матеріальних, трудових, фінансових) та ін.

3) впровадженню досягнень науки і техніки у виробництво, що зумовлює зростання продуктивності праці;

4) поліпшенню якості продукції та обслуговування споживачів;

5) перерозподілу капіталу між галузями і вирівнюванню норми прибутковості у різних сферах і галузях економіки;

6) створенню умов для банкрутства підприємств, зростанню на цій основі безробіття;

7) виникненню економічних криз;

8) посиленню процесу диференціації товаровиробників, тобто збагаченню одних і збідненню інших;

9) монополізації економіки.

Отже, конкуренція має як позитивні, так і негативні сторони. Їх співвідношення залежить від видів та форм конкуренції, впливу на неї регулюючої діяльності держави.

Виділяють *дві основні форми конкуренції*:

- внутрішньогалузева;
- міжгалузева.

*Внутрішньогалузева* – це конкуренція між товаровиробниками однієї галузі, коли підприємства з більш високою, ніж середня, продуктивністю праці отримують додатковий прибуток, а технічно та організаційно відсталі підприємства, навпаки, втрачають частину індивідуальної вартості виготовлених ними товарів та розоряються. Внутрішньогалузева конкуренція стимулює на підприємстві розвиток науково-технічного прогресу.

*Міжгалузева* – це конкуренція між підприємствами різних галузей, яка виражається у переливанні капіталів із галузей, що мають низьку норму прибутку, до галузей з високою часткою прибутку. Прагнучи до більш прибуткових сфер, нові капітали сприяють розширенню більш потрібних у суспільному відношенні виробництв, збільшенню пропозиції найбільш необхідних товарів.

Розвиток конкуренції відбувається паралельно з розвитком товарного виробництва: від стадії вільної, або чистої конкуренції до стадії конкуренції монопольної, яка в 30-50 роках ХХ століття набула найбільшого розвитку. Стадії розвитку ринкової конкуренції збігаються зі стадіями ринкової економіки взагалі.

Розрізняють конкуренцію:

- досконалу (вільну);
- недосконалу.

*Досконала* конкуренція – це конкуренція в ідеальному варіанті, коли існує необмежена кількість виробників-конкурентів в усіх галузях суспільного виробництва. За наявності великої кількості товаровиробників, окремий виробник невеликої частки товару не має значного впливу на ринок, на ціну того ж товару. Але досконалої конкуренції в дійсності ніколи не буває. В умовах вільної конкуренції існувала й монополія, але як певний виняток із правил.

*Основні ознаки досконалої конкуренції*:

- 1) необмежена кількість учасників конкуренції, абсолютно вільний доступ на ринок та вихід з нього;
- 2) абсолютна мобільність матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів;
- 3) повна інформованість кожного учасника конкуренції (про попит та пропозицію, ціни, норми прибутку тощо);
- 4) абсолютна однорідність однойменних товарів, що виражається, зокрема, у відсутності торгових марок та інших індивідуальних характеристик якості товарів.

Наявність тієї ж торгової марки ставить продавця у привілейоване монопольне положення, а це вже не вільний ринок.

*Ринок недосконалої конкуренції* включає:

- чисту монополію;

- монополістичну конкуренцію;
- олігополію.

*Чиста (абсолютна) монополія.* Коли одна фірма є одним єдиним виробником продукту, що не має ж до того близьких замінників. Цій моделі властиві такі риси:

- 1) продавець виступає як один єдиний, галузь – синонім фірми, оскільки фірма – одна;
- 2) продукт, який реалізується, унікальний у тому розумінні, що немає його близьких замінників;
- 3) монополіст має ринкову владу, контролює ціни, поставки на ринок;
- 4) на шляху входження у ринок монополіста встановлюються нездоланні бар'єри для конкурента як природного, так і штучного походження.

Природні монополії – це електричні та газові компанії, підприємства водопостачання, лінії зв'язку та транспортні підприємства. Вони діють під суворим державним контролем або є власністю держави.

Штучні монополні бар'єри – патенти та ліцензії, які надають деяким фірмам виняткового права функціонувати на даному ринку.

*Монополістична конкуренція* – велика кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію. В умовах чистої конкуренції фірми виробляють стандартизовану чи однорідну продукцію, при монополістичній – диференційовану. Це зачіпає якість продукції, завдяки чому у споживача складаються нецінові переваги. Ця риса – головна для цієї моделі ринку. Ще риса – відносна легкість вступу у ринок. Кожна фірма має монополісну владу над своїм товаром, вона може змінювати ціну. У сучасних ринкових структурах західних країн переважають саме ринки монополістичної конкуренції.

*Олігополія.* Головна її особливість – обмежена кількість учасників конкуренції (в межах десяти). Класичні олігополії утворюються 3-5 виробниками. Наприклад, автомобільна промисловість США, де володарює «велика трійка»: «Дженерал моторс», «Форд», «Крайслер».

Тип продукту – як однорідний, так і диференційований. Умови вступу до галузі досить складні. Дуже типова – нецінова конкуренція.

Конкуренція – основа ринкової економіки, потужний стимул економічного зростання, покращення якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу та зниження витрат виробництва і цін.

Спонукаючи підприємства знижувати свої виробничі витрати, приводячи до ліквідації збиткових підприємств, конкуренція сприяє інтенсифікації, підвищенню ефективності суспільного виробництва. Орієнтуючи виробника на потреби ринку, конкуренція створює можливості найбільш широкого вибору товарів і послуг, найбільш повного задоволення виробничих потреб.

Створення конкуренції товаровиробників – найважливіша умова переходу до ефективної ринкової економіки.



Найбільш важлива галузь суперництва виробників – ринки збуту та споживання. Поряд з боротьбою за ринки збуту зростає конкуренція за сировинні ринки, трудові ресурси, капітал, право використання науково-технічних відкриттів. Останнім часом особливо загострилася конкуренція в галузі трудових ресурсів та науково-технічних нововведень. Це пов'язано з наукоємністю виробництва, що значно зросла, вимогами його подальшої модернізації.

Національні системи освіти розвинених країн не можуть задовольнити повною мірою зростаючі потреби фірм у висококваліфікованих кадрах. Для вирішення цієї проблеми компанії звертаються до різноманітних способів – від створення власних вищих навчальних закладів (особливо в Японії) до переманювання кадрів з інших компаній або інших країн.

Панування монополій не тільки обмежило свободу конкуренції, але й зробило жорсткішим її характер. У останні десятиліття значні технологічні зрушення у виробництві зменшили переваги великого виробництва, а рентабельність дрібного підприємства зросла за рахунок його гнучкості та пристосованості до мінливого ринку. У результаті цього на світовому капіталістичному ринку суперництво між великими монополіями сусідує з боротьбою середніх та дрібних фірм.

Зростає роль конкуренції і в інвестиційній діяльності. Тут важливу роль буде відігравати антимонопольна експертиза великих інвестиційних проектів.

Висока якість і швидке оновлення асортименту продукції, що виробляється, стають в умовах ринкової економіки найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємств незалежно від форм власності.

Суть конкуренції як економічної категорії, полягає в тому, що конкуруючі сторони ведуть між собою боротьбу за привласнення найбільших прибутків. Отже, вони тим самим збільшують обсяги виробництва, поліпшують якість продукції, збільшують тривалість її використання, знижують витрати на виробництво. А цього можна досягти, впроваджуючи нову техніку, технологію, методи організації праці тощо.

Таким чином конкуренція позитивно впливає на якість підприємницької діяльності. Але для цього мають бути створені умови – забезпеченість ринку товаром і платоспроможність попиту. Без цього позитивний вплив конкуренції на підприємницьку діяльність неможливий.

Ключовим елементом конструкції «ринкова економіка» виступає *ринок*. Ринок – це складне та різнобічне явище. Ринкові відносини дуже різняться в різних країнах за рівнем розвитку, особливостями модифікації, рівнем зрілості, історичними, соціальними та іншими ознаками.

Конкуренція – це боротьба між виробниками чи постачальниками, підприємствами, фірмами за найбільш вигідні умови виробництва та збуту з метою досягнення кращих результатів своєї підприємницької діяльності.

У ринковій системі основний зміст конкуренції – боротьба за споживача, повне задоволення його потреб. Це боротьба за частку на ринку, успіх якої залежить від дешевизни та якості товарів.

Розвиток конкуренції відбувається паралельно з розвитком товарного виробництва: від стадії вільної, або чистої конкуренції до стадії конкуренції монопольної, яка в 30-50 роках ХХ століття набула найбільшого розвитку. Стадії розвитку ринкової конкуренції збігаються зі стадіями ринкової економіки взагалі.

*Підприємницька таємниця* – це захищене законодавством право підприємця на засекречення відомостей про діяльність фірми, розповсюдження яких могло б завдати шкоди її інтересам. Підприємство й підприємці мають право тримати в таємниці інформацію про всі напрямки своєї діяльності, розповсюдження якої послаблює їхні позиції на ринку та яка становить інтерес для конкурентів.

#### **5.4 Методи конкурентного суперництва Моделі конкурентної поведінки**

Існують дві основні групи методів конкуренції: цінові та нецінові.

*Цінова конкуренція* – продаж товарів за більш низькими цінами, ніж у суперників. Це суперництво підприємців за вилучення додаткового прибутку на основі зменшення витрат виробництва та реалізації певної продукції, зниження цін на цю продукцію без зміни її асортименту і якості.

*Нецінова конкуренція* – передбачає пропозицію товарів більш високої якості, з кращими показниками надійності та строком служби, з більш високою продуктивністю, а також більш широкого асортименту. Особливого значення набувають такі параметри продукції, як екологічність, енергоємність, естетичні показники, її безпечність. Усе більшу роль у конкурентній боротьбі відіграє надійність та репутація фірми виробника, її престижність.

Останнім часом нецінова конкуренція, що пов'язана з суперництвом за досягнення найбільш високої якості продукції, набула домінуючого значення.

Залежно від обставин фірма може застосовувати будь-які методи конкуренції, якщо їх не заборонено законом, і використовувати будь-яку модель конкурентної поведінки.

*Недобросовісна конкуренція.* В умовах жорстокої боротьби між товаровиробниками часто застосовуються методи, пов'язані з порушенням норм та правил конкуренції, тобто недобросовісна конкуренція. Вона виявляється: у демпінгових цінах – продаж товарів за ціною нижчою від собівартості, встановленні контролю над діяльністю конкурента, зловживанні домінуючим становищем на ринку, таємних змовах на торгах, неправдивій інформації та рекламі, що вводить конкурента в оману; недобросовісному копіюванню товарів і продукції конкурентів, порушенні стандартів та умов постачання товарів.

##### **Моделі конкурентної поведінки**

Розрізняють три типи конкурентної поведінки:

- креативну;
- пристосовницьку;

- забезпечуючу (гарантуючу).

*Креативний тип* – система дій, що спрямовані на створення яких-небудь нових компонентів ринкових відносин, які забезпечували б перевагу над суперниками (нова продукція, нові форми технології та організації виробництва, нові методи розподілу та збуту, включаючи рекламу).

*Пристосовницька* конкурентна поведінка полягає в урахуванні інноваційних змін у виробництві та у спробах випередити дії суперників, що пов'язані з модернізацією виробництва. Ця поведінка застосовується в тому випадку, коли підприємець не до кінця впевнений у своїх інноваційних можливостях. Тому він прагне до копіювання досягнень суперника у максимально стислі строки.

*Забезпечуюча* конкурентна поведінка заснована на прагненні підприємців до збереження та стабілізації на тривалу перспективу досягнутих позицій на ринку за рахунок підвищення якості продукції, зміни асортименту, надання додаткових послуг. Ця поведінка застосовується в тому випадку, коли підприємець не має змоги змінювати виробничу програму.

Усі типи конкурентної поведінки застосовуються залежно від методів конкурентного суперництва, які обираються.

При аналізі конкурентоспроможності варто описати основних конкурентів, які виробляють або продають подібну продукцію на обраних вами ринках, щоб можна було уявити собі наскільки зараз ринок насичений конкурентною продукцією.

Проаналізуйте наскільки зростає конкуренція і чи можлива поява нових конкурентів у майбутньому. Найкраще представити порівняльні характеристики конкурентів щодо конкурентоспроможності самих підприємств (рівень розвитку фірм, досвід, доступ до ресурсів, зв'язки, фінансове становище, кваліфікація працівників, доля ринку, ефективність стратегії збуту тощо) і окремо щодо конкурентоспроможності характеристик продукції (споживчі якості, ціна, упаковка, чи задовольняє потреби клієнтів).

#### **Хто буде Вашими конкурентами?**

- Прямим конкурентом буде підприємство, яке пропонуватиме такий самий товар чи послугу тій самій споживацькій групі.
- Непрямим конкурентом буде компанія з таким самим товаром чи послугою, але іншим ринком збуту.
- Чого ви можете навчитися у своїх конкурентів, з їхньої діяльності чи їхньої реклами?
  - Які вони мають сильні та слабкі сторони?
  - Як їх товар чи послуга відрізняються від ваших?

#### **Чому люди купуватимуть у вас, а не у ваших конкурентів?**

- Якість товару/послуги вища
- Нижчі ціни. Хоча фінансовий фактор є потужним засобом залучення клієнтів, він нетривалий і забезпечує тимчасові переваги.
- Обслуговування (ввічливість), орієнтація на споживача. Малі

підприємництво менш формалізоване та має щільніший контакт із своїми клієнтами. Воно здатне краще та швидше задовольнити мінливі потреби та вимоги людей, пристосуватися до індивідуальності кожного клієнта.

- Місце розташування (легко дістатися/зручно).
- Ви заповнюєте особливу нішу (унікальність товару/послуги).
- Репутація та імідж, фаховий рівень персоналу. Репутація та імідж включають у себе такі поняття, як надійність, престижність, відомість.

**Покупець - особа:** Має потребу. Яка має гроші. Формує для нас рекламу. Приносить нам корисну інформацію для моніторингу.

#### ПОРТРЕТ КЛІЄНТА

**Характеристики дадуть максимально детальний опис цільової аудиторії:**

- стать; вік; релігія; сімейний стан;
- національність; професія, освіта;
- річний дохід; переваги / захоплення / хобі;
- як проводить вільний час;
- улюблені бренди (одяг, машина, посуд, стільниковий зв'язок тощо); спосіб життя.

**Продавець - особа, яка:** Обслуговує покупця. Відповідає критеріям професії. Опис компетенцій продавця (таблиця 5.1)

**Продаж - це:** алгоритм дій, який задовольняє потреби покупця за допомогою компетенції продавця. Результат взаємодії продавця і покупця, результатом якого є відвантажений товар або надання послуги.

Таблиця 5.1 - Опис компетенцій продавця

Визначення компетенції	Опис максимального ступеня прояву компетенції
<b>Навики комунікації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>оцінюється вміння встановити контакт</u></li> <li>▪ <u>вміння розуміти мотиви співрозмовника</u></li> <li>▪ <u>вміння слухати і вміння донести інформацію</u></li> </ul>
<b>Уміння встановити контакт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ уважний до співрозмовника</li> <li>▪ дивиться в очі</li> <li>▪ відкрита поза, жести</li> </ul>
<b>Уміння підтримати розмову методом: «активного слухання»,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ контактний, слухає, згладжує протиріччя</li> <li>▪ звертає увагу на невербальну поведінку співрозмовника</li> <li>▪ підтримує розмову за допомогою невеликих пауз, повторень, навідних незакінчених питань, вигуків</li> </ul>
<b>Уміння з'ясувати мотиви співрозмовника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ задає запитання, які прояснюють суть</li> <li>▪ використовує різні типи запитань: відкриті, уточнюючі, альтернативні, закриті уточнює і резюмує сказане</li> </ul>

Продовження таблиці 5.1

<b>Уміння попередити конфліктну ситуацію</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ здатність зберігати витримку і впевненість у собі</li> <li>■ реагування на мінімальні невербальні сигнали співрозмовника і зміна своєї поведінки здатність розрядити ситуацію</li> </ul>
<b>Навички презентації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ вміння повідомити саме ту інформацію, яка відповідає потребам клієнта</li> </ul>
<b>Вміння передати інформацію</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ виділяє головне</li> <li>■ говорить чітко, ясно</li> <li>■ говорить мовою співрозмовника</li> <li>■ мова емоційна, яскрава, гарна</li> <li>■ виникає бажання дізнатися ще, задати питання, купити</li> </ul>
<b>Клієнтоорієнтованість</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ спрямованість на задоволення потреб клієнта</li> </ul>
<b>Знання клієнта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ знає, хто є його клієнтом</li> <li>■ чітко уявляє потреби клієнта</li> <li>■ вивчає потенційних нових клієнтів</li> </ul>
<b>Пріоритетність вимог і потреб клієнта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ знає і передбачає вимоги і потреби клієнта активно їх вивчає потреби клієнта</li> <li>■ шукає можливості задоволення потреб клієнта</li> <li>■ в т. ч. не сформульованих клієнтом потреб</li> </ul>

## РОЛІ ПРОДАВЦЯ

Ефективний продавець під час роботи з клієнтом в тій чи іншій мірі постійно перебуває в 4-різних ролях:

- Дипломата.
- Консультанта.
- Адміністратора.
- Адвоката.

### Питання для самоперевірки.

1. Розкрити сутність ринку як сфери бізнесу
2. Охарактеризувати ознаки ринку
3. Розкрити сутність і принципи комерційного розрахунку
4. Охарактеризувати форми комерційного розрахунку
5. Охарактеризувати види конкуренції
6. Охарактеризувати методи конкурентного суперництва
7. Охарактеризувати моделі конкурентної поведінки

## Лекція 6 СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

### ПЛАН

#### 6.1 Сутність та функції ризику

#### 6.2 Види ризиків

#### 6.3 Стратегія управління ризиком

#### 6.4 Шляхи та методи зниження ризику у підприємницькій діяльності

Література: [1-4; 6-9].

**Ключові слова:** функції ризику, види ризику, витрати, не страхований ризик, неплатоспроможність, політичний ризик, рентабельність, стратегія, страховий ризик, втрати.

#### 6.1 Сутність та функції ризику

Перехід до соціальної ринкової економіки в умовах глибокої економічної кризи, необхідність виходу з кризи та забезпечення в перспективі стійкого економічного зростання неможливі без формування цивілізованого підприємництва, органічним компонентом якого є ризик.

*Ризик* – це можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів та виконання бюджетів підприємства. Справді, ризик пов'язаний з несприятливими господарськими результатами, втратами ресурсів та прибутків. І скасування ризику, усунення його є корисним. За допомогою вивчення джерел і факторів ризику, причин його виникнення, можна запобігти, виключити сам ризик або вийти з ризикової зони.

Але такий односторонній підхід до ризику базується лише на здоровому глузді, а не на науковому обґрунтуванні. Проте якби ризик був пов'язаний тільки з негативними результатами господарської діяльності, то важко припустити, щоб у цивілізованого підприємця він викликав би потребу ризикувати.

Підприємницька діяльність – це інноваційна ризикова діяльність. Застосовуючи нові технології, нову техніку, нові методи організації праці, виробництва, інноваційний маркетинг, менеджмент і т.п., підприємець, звичайно, ризикує зазнати збитків, втратити частину чи повністю ресурси. Проте він розраховує не на втрати, а на отримання підприємницького доходу. І, як свідчить практика, у багатьох випадках отримує його. Ось чому фірми інноваційного типу мають більш високу рентабельність і більш високий рівень конкурентоспроможності порівняно з тими, які здійснюють процес відтворення з використанням традиційних технологій, методів організації та управління.

Підприємницький ризик має певні *економічні функції*:

1. Основна функція – створення підприємницького доходу. Головним джерелом доходу є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати.

2. Інноваційна функція – нерозривно пов'язана з ризиком: допущення помилки у новаторській ідеї, у виробництві, у його результатах, у реалізації нового товару. Тому підприємець, використовуючи інновації, організовуючи інноваційний процес, ризикуючи при цьому, тим самим створює особливий інноваційний клімат.

3. Захисна функція. В умовах невизначеності є небезпека втрати та непередбаченості витрат ресурсів, недоотримання доходів порівняно із запланованим варіантом. Прораховуючи і передбачаючи ймовірність настання непередбачених ситуацій, підприємець запобігає багатьом втратам або швидко компенсує їх.

4. Аналітична функція – ризик вимагає великої аналітичної роботи, тому що необхідне прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанту, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент, з найменшими втратами або з найбільшим виграшем.

5. Регулятивна функція – підприємець надає динамізму процесу господарювання. Це рух уперед з багатьма невідомими, з ризиком. Щоб додати цьому процесу стійкості, адаптуватися в невизначеності, потрібна особлива регулятивна функція.

6. Соціальна функція. Сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, для підвищення добробуту населення. При стійкій роботі підприємства стабілізується зайнятість населення.

## 6.2 Види ризиків

Ризики підрозділяються на такі *основні види*: виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, ринковий.

*Виробничий* – пов'язаний з виробництвом та реалізацією продукції, здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. На цей вид ризику найбільший вплив мають скорочення зазначеного обсягу виробництва та реалізації, перевищення планових, матеріальних і трудових затрат, зниження цін, брак, дефекти виробів.

*Комерційний ризик* виникає у процесі реалізації закуплених підприємцем товарів та надання послуг. Тут необхідно враховувати такі фактори, як: невігідна зміна ціни засобів виробництва, що закупаються, зниження ціни, за якою реалізується продукція, втрата товару у процесі обігу, збільшення витрат обігу.

*Фінансовий ризик* може виникнути при здійсненні фінансового підприємництва. На нього впливають такі фактори як неплатоспроможність однієї зі сторін фінансової угоди, обмеження на валютно-грошові операції.

Причиною *інвестиційного ризику* може бути знецінювання інвестиційно-фінансового портфеля, що складається з власних та придбаних цінних паперів.

*Ринковий ризик* пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок національної грошової одиниці чи закордонних курсів валют.

Будь-який ризик залежить також від бізнес-партнерів. Для прийняття рішення про доцільність участі потенційних партнерів у здійсненні проекту, проводять аналіз ризику.

*Втрати від ризику* у підприємницькій діяльності поділяють на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат.

*Матеріальні втрати* – це не передбачені проектом втрати, пов'язані з прямим грошовим збитком, який викликаний непередбаченими платежами, сплатою штрафів, виплатою додаткових податків, неповерненням боргів, зменшенням виручки, інфляцією.

*Трудові втрати* – втрати робочого часу, які викликані випадковими, непередбаченими подіями.

*Втрати часу* виникають у тому разі, якщо процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж передбачено проектом.

*Спеціальні види втрат* – це втрати, пов'язані з можливістю нанесення збитків здоров'ю, життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємства або з іншими несприятливими морально-психологічними наслідками.

За основними факторами виникнення підприємницькі ризики бувають економічні, політичні, техніко-технологічні та соціальні.

*Економічні ризики* – це ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці країни та економіці самого підприємства.

*Політичні ризики* – це ризики, пов'язані з політичною ситуацією. Вони змінюють економічні умови життя людей, які склалися, порушують ритм господарської діяльності, народжують підвищені витрати живої та одержаної праці, знижують прибуток.

*Техніко-технологічні ризики* – це можливість появи негативних наслідків у зв'язку з запровадженням нової техніки і технологій.

*Соціальні ризики* – ризики, які виникають в наслідок наявності у суспільному житті суперечливих тенденцій, можливої протидії соціального середовища чи об'єкта зіткнення протилежних інтересів, багатоваріантного, імовірного характеру, соціальних процесів.

### **Способи оцінки ризиків підприємства**

Процес оцінки ризику можна визначити як зіставлення варіантів рішень, що пропонуються з урахуванням можливих вигід та втрат.

Вихідними даними для оцінки ризику є:

- 1) інформація, отримана в результаті аналізу ризику у вигляді кількісних оцінок, які стосуються кожної з запропонованих альтернатив;
- 2) економічні та інші дані, які стосуються витрат на здійснення кожної з альтернатив та передбачених зисків.



*Методологічний підхід* до оцінки ризику полягає у проведенні багатокритеріального порівняння та вибору альтернативного рішення та передбачає застосування сукупності методів і комплекс заходів, які можна поділити на декілька складових.

1. Аналіз стану зовнішнього середовища. Інформація надходить від комерційної служби підприємств, яка здійснює маркетингові дослідження попиту та пропозиції аналогічних товарів конкурентами. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе дослідження кредитних, валютних ринків, ринків цінних паперів, ринку страхування тощо.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Аналізується соціально-економічне становище підприємства, його фінансова стійкість та здатність приймати ризиковані дії.

3. Аналіз інформації, складання переліку результатів аналізу з метою їх визначення та класифікації.

4. Оцінка конкретного виду ризику з використанням різних методів.

5. Визначення фінансової спроможності (ліквідності) комерційного проекту, визначення економічної доцільності (ефективності вкладання фінансових коштів)

6. Установлення допустимого ризику та оцінка окремих комерційних угод за обраним рівнем ризику, вибір варіанта дій.

7. Застосування результатів оцінки ризику під час прийняття рішення та розробка заходів щодо нейтралізації можливих втрат.

Один з найбільш прийнятних підходів до оцінки ризику, пов'язаний з інтегральною оцінкою ризику, включає два взаємопов'язаних аспекти – кількісний та якісний.

*Кількісна оцінка* ризику – це чисельне визначення розміру окремих ризиків та ризику проекту в цілому.

*Якісна оцінка* – порівняння передбачуваних позитивних результатів з можливими негативними наслідками, виявлення ймовірних впливів аналізованих результатів на рішення, які буде прийнято в майбутньому.

Оцінюючи ступінь ризику, слід виділити *зони ризику* залежно від розміру можливих втрат.

1. *Безризикова зона*, тобто зона, де втрати практично не очікуються. Цій зоні відповідають або нульові втрати, або негативні втрати.

2. *Зона допустимого ризику*. У межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою доцільність. У цій зоні втрати можуть бути, але вони, як правило, менше очікуваної вигоди та прибутку.

3. *Зона критичного ризику*. Вона характеризується розміром втрат, що перевищує розмір очікуваного прибутку. Ця зона характеризується небезпекою виникнення втрат, які за своїм граничним розміром можуть привести до безповоротної втрати всіх ресурсів, які вкладені підприємством у справу.

4. *Зона катастрофічного ризику*. Вона характеризується можливістю втрат, які за своїм розміром перевищують критичний рівень і можуть

досягнути розміру, що перевищує майновий стан підприємства. Тобто, цей ризик приводить до банкрутства підприємства.

Для оцінки господарського ризику можуть бути використані різні *способи (методи)*. Їхня сутність зводиться до побудови відповідних кривих. Можна виділити:

1. *Статистичні методи*. Тут вивчається статистика втрат, яка має місце в аналогічних видах підприємницької діяльності, встановлюється частота їхньої появи.

2. *Метод експертних оцінок*. Він реалізується на базі обробки думок досвідчених фахівців-підприємців. Ці експерти дають свої оцінки ймовірного рівня втрат, а потім з них виявляють середній рівень втрат.

3. *Розрахунково-аналітичний метод*. Цей метод базується на теоретичних обґрунтуваннях ризику. Звідси витікає необхідність розробки системи заходів, спрямованих на зниження можливих наслідків ризику.

Розробка методів та способів зменшує ймовірність ризику, або знижує негативні наслідки та складає зміст управління ризиком.

### 6.3 Стратегія управління ризиком

Управління та ризик – взаємопов'язані компоненти економічної системи. Управління може саме виступати джерелом ризику. Найбільш наочно це простежується на сучасному етапі трансформації української економіки.

Втрата керованості економікою на першому етапі переходу до змішаної економіки призвела до ситуації тотального ризику для підприємницької діяльності.

Усі функції управління – планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль – своїм внутрішнім компонентом мають господарський ризик, бо рішення, які приймаються, та їх реалізація відбувається в умовах невизначеності. Це тим більше характерне для сучасної української дійсності.

Стратегія і тактика управління господарським ризиком дозволяють передбачати, прогнозувати можливий негативний кінець, результат та використовувати можливі шанси на успіх, які можуть виникати у подібній ситуації.

Кращі шанси на успіх будуть тоді, коли ймовірність часу настання та ціна ризику «вгадуються», прораховуються, коли підприємець має вміння, здатність, інтуїцію приймати та реалізовувати нестандартні рішення, гнучко змінювати стратегію і тактику поведінки у виробництві, комерції, маркетингу, знаходити нові ніші на ринку, реконструювати інформацію.

Можна виділити низку *методів управління ризиками*.

*Усунення, уникнення ризику*. Усунути ризик, який має об'єктивні причини, досить складно. Наприклад, неможливо усунути землетруси, засухи. Важко передбачити усі зміни в поведінці конкурентів на ринку. Неможливо передбачити всі обставини в інноваційній діяльності. Можна,

звичайно, не приймати ризикованих рішень, проте у цьому випадку підприємець позбавляє себе шансу отримати підприємницький дохід, прирікає на застій та рутинні методи господарювання. У цьому випадку збільшується ймовірність втрати конкурентоспроможності та банкрутства.

Необхідно уникати катастрофічних ризиків, коли за ризиком можуть настати втрати, близькі до розміру власних обігових коштів. Небажаним є й критичний ризик, коли втрати чистого прибутку досягають 75%. Усіма доступними методами слід усувати ризик нежиттєздатності інноваційного проекту.

*Метод мінімізації втрат.* Підприємство може спробувати попередити значну частину своїх збитків. Дотримуючись всіх правил, встановлених урядом, воно може уникнути додаткових штрафних санкцій у разі будь-якого інциденту в його діяльності. Підтримуючи гарні стосунки зі споживачами та постачальниками продукції, підприємство може зменшити розміри фінансових претензій, які воно буде змушене задовольнити.

*Метод попередження збитків.* Підприємство може спробувати зменшити, проте не зовсім усунути конкретні збитки. Попередження втрат означає можливість уберегтися від випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій (заходи, спрямовані на попередження непередбачених подій з метою зниження ймовірності та розміру збитків). Кожне підприємство зацікавлене у попереджувальній діяльності, проте її здійснення не завжди можливе в наслідок технічних та економічних причин.

*Метод розподілу ризику* – ризик імовірної шкоди чи втрат розподіляється між учасниками так, що можливі втрати кожного стають незначними. Цей метод покладено в основу ризикового фінансування.

*Пошук інформації* – цей метод спрямований на зниження ризику шляхом знаходження та використання необхідної інформації для прийняття підприємством ризикового рішення. Отримання необхідної інформації може значною мірою поліпшити прогноз і знизити ризик. Щоб визначити кількість необхідної інформації та доцільність її придбання, слід порівняти очікувані від неї граничні вигоди з очікуваними граничними витратами, що пов'язані з її отриманням. Якщо очікувана вигода від купівлі інформації перевищує очікувані граничні витрати, то таку інформацію слід придбати, і навпаки.

*Передача ризику* – цей метод реалізується шляхом формування ефективної системи страхування всіх видів ризику, які підлягають страхуванню, шляхом створення акціонерних товариств.

Купуючи страховку, підприємства передають ризик страховій компанії, котра готова платити за певні види збитків. За ці послуги вона отримує гонорар.

Розрізняють нестраховані та страховані ризики.

*Нестрахований ризик* – це ризик, страхування якого не погодиться взяти на себе практично жодна страхова компанія через те, що ймовірність пов'язаних з ним збитків майже непередбачувана. Ризики, пов'язані з можливими діями уряду чи зі змінами загальної економічної ситуації, рідко страхуються страховими компаніями.

*Страхований ризик* – це ризик, який страхова компанія готова взяти на себе, рівень допустимих збитків для якого легко визначається.

*Утримання або володіння ризиком* – це необхідно, коли потенційні втрати у ризиковому підприємстві незначні, коли робиться все необхідне для попередження та зниження шкоди від впливу непередбачуваних обставин, коли є можливі шанси на отримання підприємницького доходу.

Ризик недопустимий у тому разі, коли він містить у собі загрозу значних економічних та соціальних витрат, і навпаки, коли є засобом для досягнення суспільно корисної мети, отримання підприємницького прибутку методами, які не завдають шкоди суспільству.

#### **6.4 Шляхи та методи зниження ризику у підприємницькій діяльності**

Зниження розміру та рівня ризику – це не тільки вибір та використання методів з управління ризиком. Це ще й здійснення прогнозування, організації, регулювання, координації, стимулювання і контролю.

Основними шляхами зниження ризику є:

- залучення до розробки проекту компетентних партнерів, компаньйонів та консультантів;
- глибоке передпроектне опрацювання супутніх проблем;
- прогнозування тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, попиту на цю продукцію чи послуги;
- розподіл ризику між учасниками проекту, його співвиконавцями;
- страхування ризику;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат.

При прийнятті рішень, поєднаних з ризиком, підприємець має враховувати об'єктивні та суб'єктивні фактори. У особи, яка приймає рішення, пов'язане з ризиком, повинні бути такі риси, як оригінальність мислення, агресивність, самостійність тощо.

Щоб організувати в сучасних умовах прибуткову справу, підприємець повинен мати належну фахову підготовку, а також необхідні знання в галузі економіки, політики, психології, юриспруденції, організації виробництва та вміти співпрацювати з вченими, фахівцями з маркетингу, власниками капіталу.

Граничні випадки рішень, що пов'язані з ризиком – перестраховання та авантюризм. При перестрахованні ризик зводиться до нуля, авантюризм призводить до максимально можливого ризику. Перестраховання може привести до заниженого ефекту, авантюризм – до неотримання запланованого результату, викликаного надмірним ризиком. Необхідне оптимальне рішення, яке повинне містити обґрунтований розрахунок ризик. Слід використовувати переваги наукового прогнозування. Обґрунтований ризик майже завжди корисний. Він підвищує ефективність підприємницької діяльності.

У ринкових відносинах процеси виробництва, споживання, обігу продукції орієнтують підприємців на відповідну поведінку в умовах невизначеності та ризику. Вдалі рішення винагороджують підприємця хорошим прибутком, а невдалі – банкрутством.

Успішна господарська діяльність підприємств України має вирішальний вплив на формування позитивного іміджу нашої держави на міжнародному ринку. Мова йде про надійність функціонування організацій, дієвість платіжно-розрахункового механізму, активізацію ринкової кон'юнктури, вирівнювання платіжного балансу, що у підсумку визначає ефективність функціонування всієї економіки країни. Зазначені обставини обумовлюють актуальність і необхідність вивчення питань, пов'язаних з визначенням основних ризиків господарської діяльності та володінням ефективними методами управління ними.

Ризик – це ймовірність загрози втрати підприємцем частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої, торговельної чи фінансової діяльності.

Таким чином, ризики у господарській діяльності визначаються через їхній вплив на результати цієї діяльності.

Загально відомо, що господарська діяльність в ринкових умовах пов'язана з можливістю виникнення негативних наслідків і результатів, що обумовлює необхідність розробки форм та методів, які зменшують ймовірність їх появи, або мінімізують чи попереджують негативні наслідки. Ці дії називаються регулюванням ризику. Регулювання ризиків передбачає здійснення практичних цілеспрямованих дій експертами і спеціалістами, що приймають рішення, спрямовані на пом'якшення впливу негативних наслідків ризику на результати підприємницької діяльності.

Отже, вибір правильного управлінського рішення, детальне опрацювання підприємницького проекту, вивчення причин ризику, визначення можливих втрат та їх величини поряд із очікуваною вигодою від ризику є основою його передбачення і регулювання підприємцем.

Алгоритм управління ризиками. Методи аналізу ризиків проекту.

Ризик - фактор часу, пов'язаний з невизначеністю майбутнього стану проекту, викликаний зміною внутрішнього і зовнішнього середовищ його перебування.

В результаті бізнес-діяльності можливі три економічні результати:

- від'ємний (програш, збиток, шкода);
- нульовий;
- додатний (виграш, прибуток, вигода).

| Ризик - це можливість від'ємного економічного результату.

Ігнорувати фінансові ризики - небезпечно!

Ви впевнені, що клієнти прийдуть саме до вас і саме тоді, коли ви собі це заплануєте?

Ринок непередбачуваний, тож завжди треба мати трохи грошей у

резервному фонді.

Основні ризики підприємців-початківців:

- нереалістичні прогнози;
- недооцінка труднощів розвитку бізнесу на початку;
- недооцінювати конкуренцію;
- великі витрати;
- дефіцит обігових коштів;
- форс-мажорні обставини.

Алгоритм управління ризиками наведено на рисунку 6.1.



Рисунок 6.1 – Алгоритм управління ризиками

**Питання для самоперевірки.**

1. Розкрити сутність ризику
2. Охарактеризувати функції ризику
3. Охарактеризувати види ризиків
4. Розкрити взаємозв'язок категорій «управління» і «ризик»
5. Охарактеризувати методи управління ризиками
6. Розкрити відмінності не страхованого та страхованого ризиків
7. Охарактеризувати шляхи та методи зниження ризику у підприємницькій діяльності

## Змістовий модуль III. КУЛЬТУРА У БІЗНЕСІ ТА ДІЛОВА ЕТИКА

### Лекція 7. ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ. ДІЛОВА ЕТИКА ЯК ЗАТРЕБУВАНИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.

#### ПЛАН

- 7.1 Походження та поняття бізнес-культури
- 7.2 Функції бізнес-культури
- 7.3 Формування культури підприємства
- 7.4 Елементи культури підприємницької діяльності
- 7.5 Концептуальні основи формування методів управління підприємництвом
- 7.6 Сутність ділової етики
- 7.7 Місце ділової етики у функціонуванні власного підприємства
- 7.8 Формування етики підприємництва

Література: [10; 13; 14; 17].

**Ключові слова:** бізнес-культура, відповідальність, гармонізація, дисципліна, етика, зобов'язання, ієрархія управління, імідж, корпоративна етика, кредо, культура, культура підприємництва, менталітет, мораль, моральні принципи, персоніфікація, правила етикету, професійна етика, свобода, співробітництво, техніка спілкування цінності.

#### 7.1 Походження та поняття бізнес-культури

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

Культура є багатограним явищем. Вона пронизує всі сфери життєдіяльності людини, у тому числі й економічну, підприємницьку діяльність. Підприємницька діяльність здійснюється на підприємствах та організаціях.

Підприємства, як відомо, існують для того, щоб виробляти матеріальні блага та послуги. Це виробництво зв'язане в певний технологічний ланцюжок. Для приведення в дію всіх ланок цього ланцюжка на підприємстві діє адміністративна система або система управління, в якій весь персонал виконує функції керівників і підлеглих. Однак діяльність підприємств не може здійснюватися тільки на основі технології або управлінської ієрархії. На підприємствах, в організаціях діють люди. А це означає, що у своїй



діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, здійснюють певні обряди і т.п. У цьому сенсі кожне підприємство або організація являє собою культурний простір. Ми маємо розібратися в тому, що являє собою культура підприємства, або організаційна культура, і яку роль вона відіграє в його функціонуванні.

Кожне підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для здійснення якоїсь справи. Спосіб, яким здійснюється підприємницька діяльність в організації, спосіб, яким ведуться справи, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. Із цих позицій культуру підприємств можна охарактеризувати як специфічну, характерну для цієї організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, які здійснюються в межах конкретної підприємницької діяльності, способу постановки й ведення справ. У руслі такого підходу перебуває визначення організаційної культури, або культури підприємства, надане американським соціологом Е.Н. Шийном: «Організаційна культура є набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні. Ці правила та прийоми являють собою відправний момент у виборі співробітниками прийняттого способу дії, аналізу та прийняття рішень».

Зміст організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим, а виробляється в ході практичної підприємницької діяльності, зв'язків, взаємодій і відносин як відповідь на проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє та внутрішнє середовище. Цей зміст діє досить довго, він пройшов випробування часом. Але для кожного конкретного члена організації він існує як щось дане. Таким чином, культура підприємства відбиває певні колективні уявлення про цілі та способи підприємницької діяльності цього підприємства.

Французький соціолог Н. Деметр підкреслює, що культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, прийнята всіма його членами. Це означає, що на підприємстві кожен зв'язаний загальним поглядом на те, що являє собою це підприємство, яка його економічна та соціальна роль, яке місце воно займає стосовно своїх конкурентів, які його зобов'язання перед клієнтами тощо.

## 7.2 Функції бізнес-культури

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

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

Нарешті, кожен знає або відчуває, що якщо він порушить писані або неписані норми підприємства, то буде покараний, і що ця погроза походить не тільки від керівництва, але й від його товаришів. Таким чином, культура підприємства мобілізує енергію його членів і направляє її на досягнення мети підприємства.

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

Які головні з них?

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

2. Цілі діяльності організації формуються якимись конкретними замовниками – іншими організаціями, які потребують продукцію цієї організації. Не буде замовників – відпадуть умови функціонування цієї виробничої організації. Працювати «на склад» довго неможливо. Інакше звідки візьмуться засоби для діяльності організації?

Але організації потрібен не просто замовник. Задовольнивши запити цього замовника, організація знову має потребу в замовниках. Будь-якій виробничій організації потрібна стабільність, стійкість функціонування, певні гарантії її необхідності в майбутньому. Отже, стабільний замовник, довгострокові стійкі відносини із цим замовником також є важливою організаційною цінністю.

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

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

Окрім загальних цінностей, які визначають функціонування виробничих організацій, існує ще цілий набір внутрішньоорганізаційних цінностей. Організація добре виконує покладені на неї цілі лише за умови дотримання в ній певного функціонального та структурного порядку, що є чинником її стабільності. Порядок в організації підтримується трудовою поведінкою працівників, дотриманням ними трудової та технологічної дисципліни. Дисципліна і являє собою одну з важливих внутрішньоорганізаційних цінностей. Сюди ж відноситься і така риса трудової поведінки, як ретельність,

високе почуття відповідальності за виконання своїх професійних і статусних обов'язків, стабільність поведінки як окремого працівника, так і цілих колективів.

Дисципліна, відповідальність, стабільність – усі ці цінності виступають у якості консервуючих властивостей виробничої організації. Але в організації є потреба у впровадженні нововведень, у зміні структури, технологій, відносин, функцій. Різноманітні інновації також широко визнаються необхідною організаційною цінністю. А це означає, що новаторство, ініціативність, схильність до творчості певною мірою можуть виступати як внутрішньоорганізаційні цінності. Разом з тим, емпіричні соціологічні дослідження показують, що посадові особи, які мають статус керівників, на словах дуже високо цінують новаторство, ініціативу, але у своїх підлеглих віддають перевагу таким якостям, як особиста відданість, конформізм, слухняність тощо. Отже, і ці якості варто розглядати, як внутрішньоорганізаційні цінності.

Існують загальні цінності підприємств, які об'єктивно виростають із умов підприємницької діяльності. І ці цінності є складовою частиною культури підприємств. Однак на кожному підприємстві ці цінності мають свої модифікації: ці модифікації можуть проявлятися в розміщенні різних акцентів, а деякі із цих цінностей здобувають на цьому підприємстві характер найважливіших принципів. Здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх структур того або іншого підприємства, на думку американських фахівців з організаційної культури П. Пітерса та Р. Уотермена, є одним з найглибших джерел успішної діяльності підприємства.

Формування ключових цінностей або принципів діяльності підприємства має на меті створення в навколишньому середовищі та в очах співробітників підприємства його граничного образу або, як прийнято зараз казати, «іміджу підприємства».

Ці принципи гучномовно проголошуються в промовах засновників або президентів компаній, різного роду інформаційних документах, включаючи і рекламні ролики, вівіски, табло та ін. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як «кредо» підприємства, його «символ віри». Сукупність таких принципів найчастіше називається «філософією» цього підприємства. Так, відома американська компанія з виробництва електронної техніки – ІВМ – як найважливіші принципи своєї діяльності насамперед висуває три: 1) кожна людина заслуговує поваги; 2) кожен покупець має право на найкраще обслуговування, яке тільки можливе; 3) домагатися досконалості у всьому. За свідченням заступника головного менеджера ІВМ Дж. Роджерса, ці принципи були проголошені засновником компанії Томасом Дж. Уотсоном-старшим і неухильно втілювалися в життя протягом всієї історії існування цієї компанії.

Підприємство проголошує, як правило, ряд визначальних принципів. Однак серед них виділяють один, найбільш важливий, у вигляді ключової цінності підприємства. Задекларована підприємством ключова цінність

формулюється в гранично стислій формі, у вигляді гасла. У цих гаслах проголошується основна спрямованість підприємницької діяльності підприємства. Найчастіше компанія декларує свою прихильність роботі для клієнта. ІВМ у якості найважливішого виділяє другий принцип свого «кредо». У стислій формі він звучить так: «ІВМ – означає сервіс».

Керівництво компаній приділяє велику увагу пропаганді та впровадженню своїх основних принципів. Вони мають стати надбанням внутрішнього світу всього персоналу компанії. Для цього розробляється складна та розвинена система пропаганди. Наприклад, кожен службовець американської компанії «Тандем Комп'ютінг» під час вступу на роботу одержує книгу за назвою «Зрозуміти нашу філософію», у якій засновник фірми Джимі Трейбінг детально пояснює принципи та логіку функціонування компанії. Всі нові працівники компанії проходять двотижневий семінар, на якому, серед іншого, важливе місце приділяється роз'ясненню цих принципів. Аналогічні заходи практикують ІВМ та інші провідні північноамериканські компанії. Велике значення в справі поширення основних принципів культури підприємства приділяється вивченню історії підприємства та її пропаганді. Із цією метою великі фірми нерідко укладають контракти з університетами. До цієї роботи залучаються не тільки солідні вчені, але і молоді випускники, які за тему своєї дипломної роботи обирають історію того або іншого підприємства.

### **Імідж як бренд. створення іміджу як питання стратегічного планування діяльності**

**Імідж** підприємства визначається сукупністю характеристик, що дають уявлення про його діяльність.

Для іміджу важлива не сама характеристика, а те уявлення, яке можна створити про неї професійними засобами і яке забезпечить організації позитивний імідж.

У створенні позитивного іміджу організації досить часто йдуть через створення впізнаваного візуального образу, який стає маркетинговим інструментом за умови дотримання єдиного стилю, привабливості, чіткості і запам'ятовування.

### **СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ - ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

Завдання іміджу:

1. Підвищення престижу фірми, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва.
2. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару.
3. Полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), тому що фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше.

4 Підвищення конкурентоспроможності фірми, тому що в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджу фірм. Елементи іміджу наведено на рисунку 7.1.

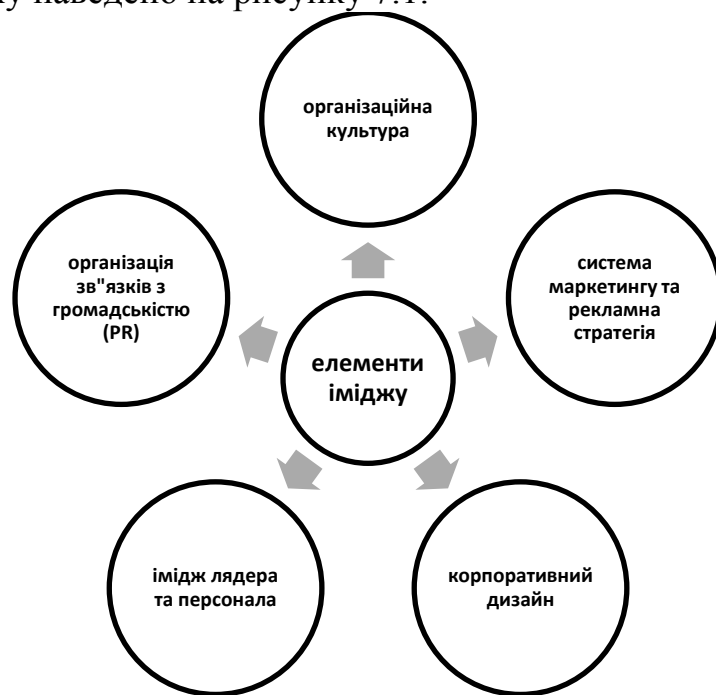


Рисунок 7.1 – Елементи іміджу підприємницької структури

### 7.3 Формування культури підприємства

*Яку роль у справі формування культури підприємства відіграє його історія?* Основна мета звертання до історії – це не наукова фіксація фактів еволюції організації, а прагнення з позицій минулого мотивувати діяльність персоналу в сьогоденні. Історія підприємства відіграє роль посередника між минулим і нинішнім колективом. Знання її допомагає людям адаптуватися до сучасних умов функціонування підприємства. Історичні дослідження, «екскурс в історію», дозволяють задовільно пояснити, чому так, а не інакше склалися теперішні справи, звідки узялися ті або інші культурні цінності тощо. В історичному дослідженні неодмінно відбиваються такі важливі моменти, як історія становлення та розвитку самої організації: обставини її створення, можливі факти злиття з іншими підприємствами, найбільш значні дати та події, історичні особистості. Тут може йти мова про засновника підприємства, його принципи і заповіді, страйки і т.п.

Важливе місце відводиться опису еволюції виробничої діяльності, продукції, що виробляється, із чого почалося виробництво, яким чином відбувався розвиток виробництва, на виробництві яких товарів компанія досягла найбільших успіхів.

Велика увага у функціонуванні відповідної культури підприємства приділяється його керівництвом кадровій політиці. Ця політика проявляється, насамперед, у відборі персоналу. Провідні компанії із задоволенням беруть на роботу членів родини персоналу або за

рекомендацією своїх службовців. Для визначення можливостей вписатися в ту або іншу культуру фахівцями підприємств – кадровиками, психологами – розробляються та впроваджуються спеціальні методики. На це працюють бізнес-школи при компаніях, відбір відбувається і в університетах, завдяки різним формам співробітництва зі студентами, починаючи з перших курсів. При цьому велика увага приділяється не тільки інтелектуальним можливостям студентів, їхнім технічним компетенціям, але і їхній здатності пристосовуватися до людей, до існуючої моделі культури компанії.

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

Як відомо, підприємницька діяльність – це вільна діяльність дієздатних громадян і(або) їхніх об'єднань. Але економічна свобода в здійсненні підприємницької діяльності не означає, що її учасники вільні від невиконання встановлених принципів і методів регулювання підприємницької діяльності. Держава встановлює певні перешкоди для обмеження прояву всілякої економічної свободи окремими представниками підприємницької діяльності в ім'я захисту інтересів та економічної свободи інших учасників підприємництва та інших суб'єктів ринкової економіки, суспільства в цілому.

#### **7.4 Елементи культури підприємницької діяльності**

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

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

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

Культура підприємництва як прояв правових і етичних критеріїв (норм) включає наступні відносини: з державою, із суспільством, зі споживачами, зі службовцями, з партнерами, з конкурентами та іншими господарюючими

суб'єктами, а також дотримання діючих правових актів, стандартів, правил, норм, що прямо або опосередковано впливають на розвиток підприємництва.

Підприємницька діяльність спрямована на систематичне досягнення прибутку, але не будь-якими шляхами та методами, а тільки на законних підставах. Культура підприємництва означає, що підприємці, створивши власну справу, здійснюють законний бізнес і одержують дохід (прибуток) на законних підставах, у іншому випадку вони будуть «баронами удачі», про що свідчить історія розвитку підприємництва. Так, М. Вебер вважав, що становлення цивілізованого підприємництва пов'язане з новою, протестантською, аскетичною духовною традицією, що підприємцеві, вирощеному цією традицією, «далекі показна розкіш і марнотратство... задоволення владою. Підприємцеві такого типу багатство нічого не дає, хіба що відчуття добре виконаного обов'язку в межах свого покликання».

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

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

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

### **Умови та фактори формування бізнес-культури**

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

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

- ідеологія особистого «детермінізму», тобто визнання того факту, що особистість може істотно впливати на своє майбутнє;
- свобода самовираження цінується дуже високо та індивідуалізм заохочується;
- забезпечення рівних можливостей;
- конкуренція визнається найбільш ефективним економічним механізмом;
- рішення мають ґрунтуватися на аналізі цілей;
- підтримується інноваційна діяльність, пошук поліпшуючих змін;

- будь-яка спеціалізація оцінюється як позитивний фактор;
- оцінюється якість виконання роботи, а не особистість;
- основу для просування становлять результати роботи та ініціатива;
- вітається делегування повноважень;
- демонстрація влади засуджується;
- основна орієнтація персоналу «на майбутнє».

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

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

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

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

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

Культура підприємництва в цілому залежить від формування культури підприємницьких організацій, культури самих підприємців, від



підприємницької етики, ділового етикету і багатьох інших елементів, які в цілому складають таке поняття, як культура.

Схематично виникнення культури підприємницької організації та подальше її формування можна представити в такий спосіб (рисунок 7.2).

Культура організації, як правило, визначається такими внутрішніми факторами:

- предметом підприємницької діяльності, бізнесом, що здійснюється;

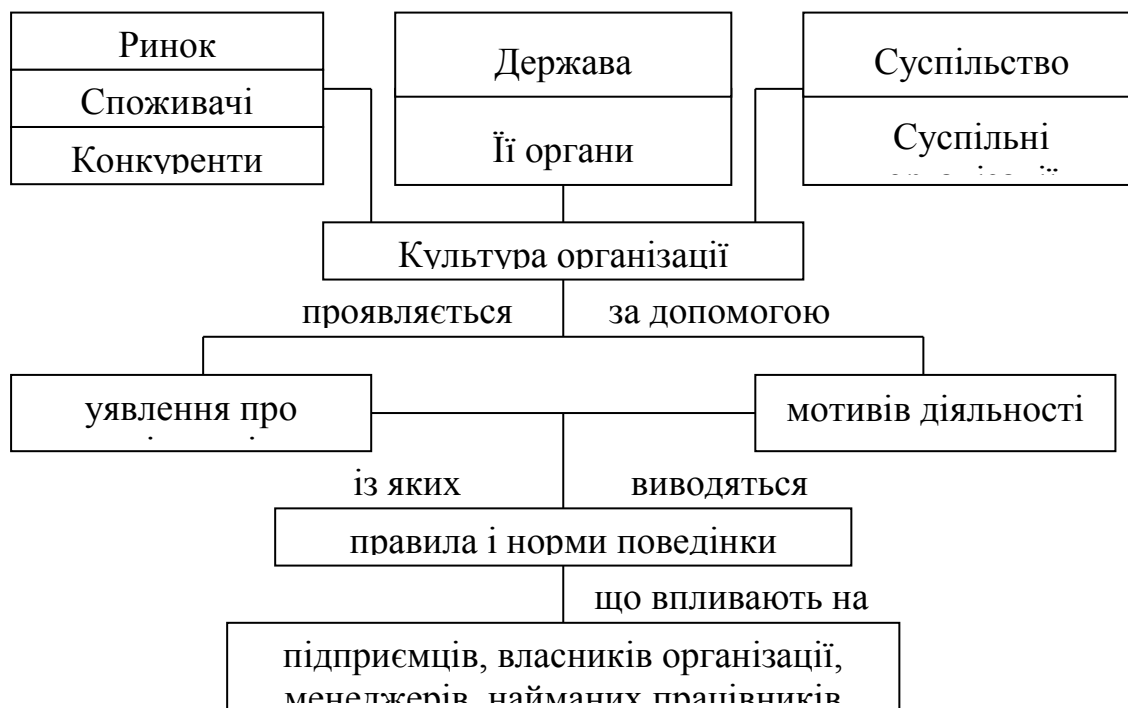


Рисунок 7.2 – Виникнення та формування культури підприємницької організації

- організацією підприємницької діяльності;
- мотивацією власника фірми та службовців;
- рівнем управлінської культури, механізмом взаємин керівників фірми та найманих робітників;
  - наявністю особливого стилю управління, що сприяє досягненню провідних позицій на ринку;
  - створенням таких умов діяльності службовців, які сприяють усвідомленню їхньої повної причетності до результатів діяльності фірми;
  - наявністю набору чітких, визначених уявлень про цінності, до яких прагне фірма;
  - високою професійною компетентністю керівників фірми, менеджерів і співробітників і можливістю їхнього навчання;
  - умінням керівництва брати відповідальність на себе, не вишукуючи винуватців невдач;
  - досягненням високої якості та інтенсивності праці співробітників з відповідною матеріальною винагородою;

- орієнтацією діяльності фірми на високу ефективність та якість товарів і послуг, що пропонуються;
- добре організованим сервісним обслуговуванням продукції у споживачів;
- високою культурою виробництва, впровадженням нових технологій, що забезпечують необхідний рівень якості товарів і послуг;
- створенням необхідних санітарно-гігієнічних і безпечних умов праці;
- забезпеченням здорового морального клімату в фірмі та ін.

Формування такої корпоративної культури поряд з іншими факторами забезпечує підприємницький успіх.

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

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

## **7.5 Концептуальні основи формування методів управління підприємництвом**

За концептуальну основу формування методів підприємницького менеджменту прийнято збалансований розвиток чотирьох складових: економічної, соціальної, культурної та екологічної (остання розглядається у взаємозв'язку з культурною складовою як максимальний прояв людського в людині, коли вона у процесі підприємницької діяльності враховує інтереси природи).

Зокрема, проведено паралель між пріоритетами суспільного розвитку і задоволенням потреб окремого індивіда. Підкреслено, що найвищими в ієрархії вторинних потреб людини є культурні та екологічні потреби. Таким чином, гармонійне існування людини та суспільства при врахуванні всіх інтересів третіх сторін можливе лише у разі ототожнення індивідуальних і суспільних проблем у процесі ведення підприємницької діяльності.

Як відомо, за всю історію свого існування людство виробило всього три інструменти управління: ієрархію, ринок, культуру. Перші два інструменти є альтернативами щодо вибору типу відносин (по горизонталі або по вертикалі) і ступеня їх централізації з боку органів управління. Третій інструмент, культура, спрямований на глибинну сутність процесу управління, внаслідок чого, з одного боку, є найбільш інерційним, а з іншого боку, найбільш ефективним. Згідно цими трьома інструментами можна виділити три групи методів підприємницького менеджменту: відповідно адміністративні, економічні (ринкові) і соціально-психологічні (спрямовані на зміну культури організації, культури особи, індивідуальності).

Існують три складних інструменти управління, сформовані багатомілітарною історією людства:

1. Ієрархія, побудована на відношенні «влада-підпорядкування», тобто тиск на людину зверху, заснований на примусовості.

2. Моральні цінності, вироблені та визнані суспільством. Соціальні норми, установки, ритуали, які змушують людину поводитися так, а не інакше.

3. Ринок – рівноправні відносини, засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновага інтересів продавця та покупця.

У діючих господарських і соціальних системах ці явища завжди співіснують. Різниця лише в тому, чому надається пріоритет, на що робиться головна ставка. Це і визначає сутність та вигляд економічної організації суспільства.

Колись у нашій країні існувала адміністративно-командна система. Її коренем була ієрархія, найпотужніший інструмент управління та «тверда» етика радянського суспільства. Сьогодні, коли адміністративно-командна система поступилась місцем ринковій, руйнується і стара етика відносин, у тому числі і ділових. З новою системою економічних відносин змінилися етичні норми в суспільстві, і підприємницька сфера змушена створювати свою етику. У цей час вона лише набуває своєї форми, але хочеться вірити, що нинішня ситуація зміниться, і поряд з «ринковим» інструментом управління більшої ваги буде набувати і «етичний», їхнє співвідношення збалансується, як у всіх цивілізованих країнах.

Перші два інструменти є альтернативами щодо вибору типу відносин (по горизонталі або по вертикалі) і ступеня їх централізації з боку органів управління. Третій інструмент, культура, спрямований на глибинну сутність процесу управління, внаслідок чого, з одного боку, є найбільш інерційним, а з іншого боку, найбільш ефективним. Згідно цими трьома інструментами можна виділити три групи методів підприємницького менеджменту: відповідно адміністративні, економічні (ринкові) і соціально-психологічні (спрямовані на зміну культури організації, культури особи, індивідуальності).

Доцільно в рамках основної ланки еколого-економічних відносин підвищення ролі бізнес-культури як інструменту, що визначає те, які соціально-психологічні методи повинно застосовувати окремо взяте підприємство, що здійснює управління в умовах невизначеності та інноваційного розвитку. Тобто слід розглядати соціально-психологічні методи з погляду бізнес-культури. Методи формування цієї культури є і соціально-психологічними методами підприємницького менеджменту. Тобто йдеться про взаємоперехід методу управління в його предмет і навпаки: високий рівень бізнес-культури припускає використання більшої кількості соціально-психологічних методів управління і, отже, меншого числа двох інших груп методів; і навпаки: застосування соціально-психологічних методів менеджменту є наслідком підвищення рівня культури підприємства.

У практиці підприємницького менеджменту не існує якого-небудь одного ідеального методу. Вибір способу дії залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх чинників, тобто необхідний ситуативний підхід. У кожному окремому випадку повинні враховуватися економічні, політичні, соціальні та культурні ефекти.

Вагомість урахування названих ефектів, зокрема економічної оргкультури, повинна бути дещо вищою, ніж спостерігається на сьогоднішній день. У теоретичному плані це означає, що на сучасному етапі розвитку ринків і організацій вибір методів підприємницького менеджменту безпосередньо залежить від особливостей організаційної і національної культури тієї чи іншої держави. Будь-який метод економічної, адміністративної або соціально-психологічної спрямованості є похідним від культури підприємства. При цьому в останньому випадку з огляду на мотиваційну сутність методів цей взаємозв'язок має найбільш тісний характер.

## **7.6 Сутність ділової етики**

Дані опитувань засвідчують зростання інтересу до етичних проблем в усьому світі. У країнах з розвиненими ринковими відносинами є загальноприйнятим, що питання ділової етики, соціальної відповідальності турбують підприємця так само, як і ефективність виробництва.

В усьому світі завдяки економічним і соціальним змінам великого значення набувають моральні та етичні норми життя суспільства: право на людське достоїнство, на гідні умови праці, на здорове навколишнє

середовище, достатність духовних благ, свободу особистості, соціальний зв'язок між людьми, справедливість, зведення до мінімуму конфліктів усередині суспільства, активну участь усіх громадян у суспільному житті, право кожного громадянина на участь у прийнятті рішень, можливість одержання освіти та ін.

Для реалізації цих цінностей необхідний високий рівень розвитку продуктивних сил, культури. Якщо сфера матеріального виробництва недостатньо розвинена, то реалізація ряду ідеалів менш приваблива, ніж виробництво додаткової кількості матеріальних благ. Без відновлення моральних основ суспільства неможливо створити платформу для перебудови економіки.

У період переходу від тоталітарної системи до формування демократичних інститутів і ринкової економіки важливо проаналізувати співвідношення економіки та етики, моральних та економічних цінностей.

Мораль – форма суспільної свідомості, суспільний інститут, що виконує функцію регулювання поведінки людини.

Розрізняють корпоративну, підприємницьку та інші види етики.

Етика – система норм моральної поведінки людей, їхніх обов'язків по відношенню один до одного та суспільства в цілому.

Етика – одна з найдавніших дисциплін, об'єктом вивчення якої є мораль. Термін «етика» був уведений ще Аристотелем, який глибокодумно помітив, що етика «допомагає пізнати, що варто робити та від чого варто втриматися».

Сучасна етика – це, насамперед, наука, що дозволяє розглядати людські відносини, а також оцінювати поведінку людей з погляду загальноприйнятих норм. Існує професійна етика, що містить у собі систему норм моральної поведінки людини, яка належить до певної суспільної групи. Підприємець повинен не тільки знати етичні норми поведінки, але й слідувати їм.

Існує так звана професійна етика, і зокрема – *ділова етика*, що містить у собі норми поведінки підприємця. Підприємницька діяльність неможлива без численних контактів з людьми, вона не розрахована на роботу поодиноці, тому культурне суспільство пред'являє до бізнесмена як особистості, яка до того ж займається і «суспільно-контактною» роботою, особливі вимоги до – стилю його роботи, соціального вигляду, характеру спілкування з оточуючими.

У чому різниця між діловим етикетом і діловою етикою? *Ділова етика* – це, насамперед, етика ведення переговорів з партнерами; етика ведення документації; використання етичних прийомів конкуренції. Ділову етику прийнято вважати єдиною для бізнесменів різних країн. *Діловий етикет* – це певні норми, що регламентують стиль роботи, манеру спілкування між фірмами, зовнішній вигляд бізнесменів, послідовність і манеру ведення переговорів тощо. Діловий етикет формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни. Тому тим підприємцям, які планують співробітництво із закордонними партнерами, корисно

ознайомитися з національним діловим етикетом бізнес-партнера до початку спільної діяльності.

### **7.7 Місце ділової етики у функціонуванні власного підприємства**

У міжнародному підприємстві вже давно сформувалися певні правила «ринкової гри», тобто в практиці підприємців існує загальноприйнята поведінка на ринку. Правила такої гри не виходять за межі етичної поведінки ділових партнерів, хоча когось іншого вони можуть образити. Наприклад, у сфері підприємництва вироблені свої правила гри.

Виграє той, хто досконально знає ці правила гри: вміє глибоко проникнути у психологію партнера, має залізну витримку та здатність миттєво та ефективно реагувати на будь-яку ситуацію, яка обіцяє виграш. Блеф гравців не дістає осуд, тому що «брехня» заради виграшу вважається цілком правомірною, адже в грі кожний грає сам за себе. Непогана карткова комбінація на руках – це лише половина перемоги. Спокійний, із залізною витримкою гравець, у якого значно гірша комбінація на руках, може лише своєю впевненістю змусити суперника засумніватися у власній перемозі.

Не можна засуджувати правила гри, вироблені у сфері підприємництва. Адже поняття «справедливо» та «несправедливо» трактуються тут зовсім не так, як трактувалися б суспільною мораллю.

Для приклада можна навести деякі ситуації, у яких підприємець може виявитися в скрутному становищі саме через те, що прийняті ним рішення будуть не відповідати поняттям про «справедливість» у моральних традиціях суспільства, але будуть цілком прийнятними у сфері підприємницької діяльності. Хоча деякі рішення можуть бути засуджені і в цій «грі», але все буде залежати від особистих якостей бізнесмена, його честоловства.

1. Підприємець періодично зустрічає свого старого знайомого, який працює в конкуруючій фірмі та за плечима якого безліч розробок. Знайомий хоче при своїй фірмі відкрити філію, якою буде керувати. Керівництво фірми вважає, що керівна посада буде віднімати в цінного кадру багато сил і відволікати від розробки нових проектів. Підприємець давно мріяв «перетягнути» старого знайомого в свою фірму. З'являється така нагода. Як вчинити?

2. Керівник фармакологічної фірми вважав, що випускає корисний для здоров'я товар. Але ознайомившись із останніми науковими дослідженнями, з'ясував, що нове покоління заспокійливих таблеток, що приносить істотний дохід, негативно впливає на психіку хворих. Як йому вчинити?

3. Фірма за допомогою досліджень удосконалила один з товарів, що випускає. Удосконалення виявилось досить незначним, тобто товар не виявився «новинкою» для споживача, але на упакуванні та у рекламі товару наполегливо звучить таке твердження. Підприємець упевнений, що «новинка» принесе неабиякий прибуток. Як йому бути?

4. Підприємець знає, що в конкуруючій сильній фірмі відкрилася вакантна посада начальника відділу. Його дружина проходить конкурс та

одержує цю посаду. Перед підприємцем відкривається дуже рідка можливість дізнаватися про новинки товару конкуруючої фірми з перших рук. Як йому вчинити?

Навіть незначної кількості таких прикладів достатньо, щоб зрозуміти, що подібні ситуації можуть мати різні наслідки. Бажаючи досягти успіху і в бізнесі, потрібно навчитися переборювати перешкоди, домагатися бажаних результатів напівправдою та недомовками, якщо є необхідність уводити конкурента в оману.

Що ж стосується етики в конкурентній боротьбі, то вона повинна бути чесною, шахрайство неприпустиме. Підприємець, який здійснює «брудну гру», ніколи не досягне успіху, в нього не буде хорошого та гідного партнера. Авторитет підприємця – успіх його бізнесу. А завоювання авторитету – довгий, складний і трудомісткий процес.

Можна обдурити замовника один раз, але навряд чи вдасться «провернути» те ж саме вдруге. А з таким відношенням навряд чи до підприємця-ошуканця потечуть численні замовлення, що обіцяють солідні доходи. Прогноз такий: фірма-ошуканець дуже скоро розвалиться, тому що мати справу з нею ніхто не буде.

Поки ж у нашій країні підприємці намагаються знайти ту єдину правильну поведінку, що буде відповідати етичним нормам, тому що для них складністю є вибір між альтруїзмом і нарощуванням капіталу. А етика (не тільки в бізнесі) завжди має справу із принципами, що визначають правильну та неправильну поведінку.

Етика бізнесу зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і керованих, вона має свої норми і засоби, які використовуються для досягнення цілей. Наприклад, у нашій країні хабарництво процвітає, а американці вважають, що вкрай неетично давати хабар іноземному чиновникові заради одержання контракту. У цьому випадку неетичні засоби. Порушення закону керівництвом або рядовими працівниками варто розцінювати як неетичні. Однак дії, що не порушують закону, можуть розглядатися або не розглядатися як неетичні, залежно від особистої системи цінностей. Якщо діяльність підприємця нагадує гру в покер, і покупець вірить необразливому блефу, то можна вважати таку діяльність етичною. Якщо ж діяльність приносить відверту шкоду, підприємець, знаючи про це, продовжує свою діяльність, це однозначно неетично і неприпустимо в бізнесі.

Етичні проблеми в бізнесі найбільш гостро проявляються в зіткненні двох показників діяльності однієї фірми:

- економічні показники (витрати, доходи, прибуток);
- показники соціальної відповідальності, тобто ті зобов'язання, які фірма повинна виконувати не тільки перед своїми працівниками, але і перед суспільством.

До неетичних дій як керівників, так і працівників корпорацій з явними порушеннями закону відноситься фальсифікація документів, які відправляються службам державного регулювання, присвоєння засобів,

масовий обман споживачів, конкурентна боротьба з використанням «брудних» прийомів і багато чого іншого.

## 7.8 Формування етики підприємництва

Етику підприємництва формують, насамперед, самі підприємці, різні державні інститути, засоби масової інформації та ін. Для того щоб підприємницька етика формувалася не в розріз із суспільними моральними принципами, ідеологія бізнесу повинна ґрунтуватися на таких поняттях, як свобода, право, пропаганда, стабільність, співробітництво. Розглянемо ці поняття докладніше.

*Свобода.* Прийнятна тільки для демократичного суспільства, де співіснують політична та економічна свобода, свобода слова, друку і вибору, вільне ціноутворення, вільна конкуренція, свобода вибору економічного суб'єкта, рівність фізичних і юридичних осіб, що займаються підприємницькою діяльністю і т.п.

*Право.* Повага до закону, дотримання законів, нормативне встановлення загальних правил поведінки, що регламентують діяльність підприємців, формування загальних моральних цінностей у сфері ринкових відносин.

*Пропаганда.* Тісне співробітництво із засобами масової інформації, осуд корупції, тіншового бізнесу, нечесної конкуренції, створення образу процвітаючого ділового суб'єкта, що володіє високими моральними принципами.

*Стабільність.* Стабільність законодавств, сильна і чітко працююча виконавча влада, парламентські засоби політичної боротьби.

*Співробітництво.* Створення професійних об'єднань підприємців, які будуть виконувати функцію безсторонніх арбітрів під час оцінки рівня моральності корпорацій, які до них входять, і у випадку порушення підприємницької етики будуть застосовувати найжорсткіші заходи.

Етичні норми поведінки фірми у взаєминах з державою, покупцями, постачальниками, працівниками вивчає корпоративна етика. Багато західних фірм мають власні етичні кодекси. При цьому вони виходять із того, що високі етичні стандарти забезпечують стабільний прибуток.

Важливу роль у формуванні ділової етики, а також у виявленні й усуненні неетичних методів бізнесу відіграє громадськість. Питання етики обговорюються в пресі, на телебаченні, в об'єднаннях споживачів, різних асоціаціях тощо.

Професійна етика відбиває особливості моральної свідомості, поведінки і взаємин людей, обумовлені специфікою професійної діяльності. Професійна етика визначає етичні принципи і норми поведінки людей у рамках певного виду трудової діяльності. Тому виділяють різні види етики, у тому числі педагогічну, медичну, військову, управлінську.

Вирішальними умовами успіху є працьовитість, професійна майстерність, талант. Для активізації перерахованих якостей важливі



моральний підхід і високий рівень моральної свідомості. Важливим у професійній етиці є об'єктивне і доброзичливе ставлення до людей, до їхньої професійної думки, службових вподобань. Реальний прояв професійної порядності – єдність слова і справи.

**Партнерські зв'язки** - це такі договірні відносини, які встановлюються між декількома підприємцями та дають можливість кожному з них одержати плановий рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності (купівля, поставка продукції), що виступають у товарній або грошовій формі.

Кожен підприємець зацікавлений у встановленні найбільш ефективних форм партнерських зв'язків. Визначити найліпшу форму відносин із партнером можна лише шляхом порівняльного аналізу різних варіантів. Схема підприємницьких дій дає можливість обрати найефективнішу форму взаємин із кожним партнером. Ця схема представляє собою розділ цілісного проекту на його окремі складові – отримання кредиту, пошук і найм на роботу фахівців, одержання необхідного устаткування, отримання сировини, взаємодія з партнером із приводу транспортування, поставки готової продукції.

Головна складова схеми підприємницьких дій – це економіко-правова форма досягнення підприємницької мети. Під такою формою розуміється конкретний вид угоди, яка може бути прийнятною для партнера та відповідати меті підприємця.

**Угода** – це комерційний (з метою одержання прибутку) обмін цінностями між партнерами або об'єднання їх зусиль для досягнення комерційної вигоди. Це дія, спрямована на встановлення, зміну або припинення правовідносин юридичних і фізичних осіб в області господарської діяльності.

Розрізняють **однобічні угоди** (заповіт, дарування, доручення) і **взаємні угоди**, в яких приймають участь двоє або більше осіб. Угодою називають таку домовленість між підприємцями, в основі якої лежить комерційний інтерес. Угоду варто відрізнити від простої передачі. Якщо Ви передасте Вашому партнеру окремих товар, а він Вам замість - гроші або інший товар, то це угода. Коли Ви передаєте йому товар, але замість не одержуєте нічого, то це передача. Якщо Ви домовляєтеся зі своїм партнером про те, що Ви будете виробляти напівфабрикати, а він із цих напівфабрикатів буде випускати товари, то це - угода. Якщо Ви в кооперації з іншим партнером домовилися зробити товар на тих же умовах, але не продати його, а передати (безкоштовно) у дитячий будинок, то це - передача.

Угода вважається укладеною, коли на кожному зі сторін покладають певні права та обов'язки. Правові наслідки укладеної угоди (права та обов'язки кожної сторони) починаються відразу після підписання договору, за яким кожна зі сторін добровільно приймає на себе певні зобов'язання (поставити товар, оплатити поставку тощо). Невиконання або неналежне виконання цих зобов'язань викликає необхідність застосування до винної сторони штрафних санкцій на користь іншої сторони.

Зміст і форма договору залежать від конкретного напрямку співробітництва підприємців (наприклад, договір обміну товарами буде відрізнятися від договору про співробітництво у сфері виробництва). У цілому вибудовується такий логічний ланцюжок: спочатку підприємець-ініціатор визначає сферу співробітництва з можливим партнером, потім шукає конкретну форму співробітництва, а після цього пропонує укласти договір.

### **Принципи ділової етики**

Вивчаючи етику підприємництва, необхідно зупинитися на трьох етичних принципах:

- принцип економічної доцільності;
- принцип ситуативності;
- принцип індивідуальної відповідальності.

*Принцип економічної доцільності.* Перше, що надає спрямованості діям усіх представників підприємництва, що об'єднує безліч несхожих один на одного людей, ситуацій і дій, – це їхнє дотримання канону економічної доцільності. Це впливає з природи самої діяльності, оскільки його серйозне порушення об'єктивно позбавляє людину можливості займатися цим видом діяльності.

Принцип економічної доцільності розглядається не як фактор, що тонально визначає всі думки і вчинки підприємців, а як певний «обмежник знизу». Адже підприємець може керуватися у своїй діяльності безліччю різних мотивів, орієнтуватися на різні важливі для себе цінності, але, у кінцевому рахунку, він не може дозволити, щоб прийняті їм рішення виявлялися економічно недоцільними в такій мірі, щоб були загрозою для існування його справи.

Теоретично в схемі взаємодії бізнесу і держави бізнес має активно виконувати свою функцію новатора й організатора виробництва, функцію розподілу благ і послуг, а держава функцію великого суспільства захисту прав споживачів. Легко помітити, що принцип економічної доцільності і соціальна відповідальність підприємця в багатьох ситуаціях можуть виявитися різноспрямованими векторами поведінки і не завжди легко поєднуються. Це ставить бізнесмена в досить складну ситуацію вибору, яку кожний вирішує по-своєму. Хтось не дозволяє собі думати про соціальну відповідальність і легко знаходить аргументи на підтримку своєї позиції. Хтось, навпаки, може надмірно захопитися соціальними проектами і забути про розвиток своєї справи.

Головне, щоб при цьому не порушувався баланс економічної доцільності. Але гроші залучаються до бізнесу не тільки заради того, щоб робити з них гроші. І коли у підприємця з'являється відчутний результат його праці – вільний прибуток, – то його право витратити цей прибуток так, як він вважає за потрібне.

*Принцип ситуативності.* Цей принцип є логічним продовженням і розвитком принципу економічної доцільності і в той самий час багато в чому визначається інноваційною природою бізнесу, що найчастіше змушений

діяти не в стандартних ситуаціях, а в умовах невизначеності. В результаті в багатьох випадках, з якими має справу підприємець, є велика кількість суперечливих факторів, у тому числі й етичного порядку. Для їх вирішення немає алгоритму, і щораз це завдання індивідуального вибору підприємця.

Із цього приводу важливо нагадати ще про дві аксіоми. Перша з них: у кожної людини є своя, у чомусь несхожа на будь-яку іншу, система етичних принципів, так само у світі бізнесу не існує універсальної правильної етики. Те, що підприємці діють в одному культурному контексті, у чомусь зближує систему їхніх етичних правил і їхнього найближчого оточення, але в бізнесі неминучі зустрічі з носіями зовсім інших культур, традицій і систем етики. А крім того, і це друга аксіома, самі етичні системи динамічні в часі. Вони змушені пристосовуватися до обставин, які постійно змінюються, і цей факт надзвичайно значущий для підприємництва.

Ситуативність у прийнятті етичних рішень нерозривно пов'язана з посиленням індивідуальної відповідальності за це рішення. Людина вчинила так, як вчинила, не тому, що так прийнято робити. Просто подібна ситуація була унікальна, і людина зробила свій вибір і за нього відповідальна.

*Принцип індивідуальної відповідальності.* Цей принцип історично сформувався як механізм індивідуальної відповідальності в повсякденній діяльності підприємців.

Норма індивідуальної відповідальності формувалася в історії практично паралельно з розвитком передумов бізнесу, а також різноманітних форм та інститутів підприємництва. Важливою характеристикою періоду ранніх форм підприємництва є обставина, яка часто не помічається, – це могутній вплив на людину суспільної етики і психології, прийняття громадою на себе відповідальності за поведінку і результати діяльності окремих людей. Причому цей вплив виявляється тим жорсткішим, чим далі в глибині історії він проглядається.

З погляду повсякденної моралі, деякі дії бізнесменів виглядають як не зовсім етичні. Однак ключова теза бізнесу: кожен сам відповідає за свою справу. І якщо людина недостатньо добре знає законодавство і підписує договір з обмеження своїх інтересів – це її проблема. Зрештою у неї була можливість вивчити необхідні юридичні тонкощі, що стосуються договірних відносин, чи витратити гроші на професійну експертизу. Адже ніхто не зобов'язаний це робити за неї.

Ця етика виглядає жорстокою, але працює ефективно. Саме в таких ситуаціях формується внутрішнє почуття індивідуальної відповідальності. Почуття, що призводить до серйозних переворотів життєвої філософії.

За логікою індивідуальної відповідальності бізнесу, це почуття повинно прорости разом з масштабами справи, що розвивається. Підприємець відповідає тільки за себе і своїх близьких, доки у нього невеликий бізнес. Він відповідає за сотні своїх співробітників, коли його бізнес розширюється. І він неминуче приходить згодом до усвідомлення індивідуальної відповідальності за все суспільство, тому що це той світ, у якому живе він сам і його близькі.

*Культура підприємництва* – це система правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, різноманітних інтересів, особливостей поведінки працівників певного підприємства, стилю керівництва, задоволеність працівників умовами праці, рівень взаємного співробітництва та перспективи розвитку.

Таким чином, культура організації підприємницької діяльності визначає клімат, стиль взаємовідносин, цінність підприємства. Вона не тільки забезпечує високий престиж підприємству, але й сприяє підвищенню ефективності виробництва, поліпшенню якості товарів та послуг і, отже, збільшенню доходів.

Культура підприємництва передбачає вміння так організувати його виробничу та комерційну діяльність, щоб успіхи в бізнесі поєднувались зі створенням таких умов, за яких працівники максимально задоволені працею. Залежно від галузі, регіону, історії підприємства, людей кожне підприємство має свою культуру.

*Основні фактори*, що впливають на культуру підприємства:

- цілі підприємства;
- його система цінностей та ідей;
- прийняті на підприємстві стандарти і правила.

Елементи підприємницької культури формуються як під впливом досвіду діяльності цього підприємства, так і в результаті настанов його лідерів. Слід мати на увазі, що, перш ніж розпочати формування культури того чи іншого підприємства, слід твердо зрозуміти його систему цінностей та переконань. Вона складається роками, динамічна, постійно вдосконалюється.

Квітучі та швидкозростаючі фірми мають високу культуру й особливий стиль, що сприяє досягненню й збереженню провідних позицій на ринку. Працівники таких фірм мають чітку систему цінностей та тверді уявлення про цілі й засоби їх досягнення, в цих фірмах існують партнерські стосунки на всіх рівнях, високо цінуються професійна компетентність та вірність справі, прагнення до високої якості праці, просування службою залежить від результатів праці, вміння брати на себе відповідальність, бажання розширити і зміцнити позиції, займати панівне положення на ринку.

*Мораль* – це форма суспільної свідомості, суспільний інститут, який виконує функцію регулювання поведінки людини.

*Етика* – це система норм моральної поведінки людей, їхніх обов'язків стосовно один до одного та суспільства в цілому.

Етичні норми поведінки фірми у взаємовідносинах з державою, покупцями, постачальниками, працівниками вивчає *корпоративна етика*. Це формування в колективі своєрідного способу думок (світогляду), що об'єднує співробітників під час вирішення ділових та загальнолюдських проблем. Корпоративна етика базується, насамперед, на створенні необхідних умов для реалізації потреб людини. *Професійна етика* відбиває особливості моральної свідомості, взаємовідносин людей, які обумовлені специфікою професійної діяльності.

### **Питання для самоперевірки.**

1. Охарактеризувати походження бізнес-культури
2. Охарактеризувати поняття бізнес-культури
3. Визначити основні положення бізнес-культури
4. Розкрити функції бізнес-культури
5. Навести характеристики культури підприємства
6. Охарактеризувати процес формування культури підприємства
7. Охарактеризувати елементи культури підприємницької діяльності
8. Охарактеризувати концептуальні основи формування методів управління підприємництвом
9. Охарактеризувати загальноприйняті інструменти управління
10. Назвати групи методів управління підприємництвом
11. Визначити направленість соціально-психологічних методів
12. Яким чином соціально-психологічні методи розглядаються з погляду бізнес-культури
13. Розкрити сутність ділової етики
14. Вказати відмінності ділової етики від ділового етикету
15. Визначити місце ділової етики у функціонуванні власного підприємства
16. На чому зосереджена етика бізнесу
17. Етичні проблеми в бізнесі найбільш гостро проявляються в зіткненні яких показників діяльності однієї фірми?
18. Охарактеризувати критерії формування етики підприємництва

## **Лекція 8. ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМЦІВ НОРМИ ЕТИКЕТУ**

### **ПЛАН**

- 8.1 Сутність поняття корпоративної культури**
- 8.2 Типи організаційних (корпоративних) культур**
- 8.3 Складові корпоративної культури**
- 8.4 Формування корпоративної культури**
- 8.5 Сутність та значення понять «соціальна відповідальність» СВ та «корпоративна соціальна відповідальність» КСВ**
- 8.6 Моральні обов'язки соціально відповідальної поведінки**
- 8.7 Міжнародні норми соціальної відповідальності**

**Література:** [12; 15; 16].

**Ключові слова:** бізнес-процес, бізнес-ціль, відданість, дисципліна, домінуюча культура, корпоративна культура, організація, особистість, потреби, професіоналізм, реструктуризація, рольова культура, саморозвиток, стимулювання, субкультури, цілеспрямованість.

### **8.1 Сутність поняття корпоративної культури**

За останні кілька років питання культури, і особливо культури в великих організаціях, все більше привертають увагу теоретиків і дослідників. І справді, ми живемо в такий час, коли тисячі людей знають, чим характеризується культурна обстановка в організації, і люблять дискутувати про це.

Більшість авторитетних фахівців у сфері бізнесу погоджуються з тим, що організації, як і нації, мають свою культуру. Для опису цього поняття користуються різними термінами, що є близькими за змістом, але трохи відрізняються один від одного: «культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура».

Розгляд організацій як співтовариств, що мають однакове розуміння своїх цілей, значення та місця, цінностей і поведінки, викликало до життя поняття *корпоративної культури*.

Новим термін «корпоративна культура» здається тільки на перший погляд. На зорі монополізму, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації Г. Форд вітався зі своїми робітниками за руку та вітав їх із сімейними святами, він створював на своїх заводах саме цю культуру – загальну сприятливу атмосферу серед персоналу всіх рівнів – ефемерне

явище, до якого не можна доторкнутися в буквальному сенсі, але чії плоди досить матеріальні, тому що прямо сприяють збільшенню доходів компанії.

*Корпоративна культура* – це не тільки імідж компанії, але й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей а, отже, на підвищення конкурентоспроможності.

У грудні 2004 року Асоціація менеджерів провела дослідження, спрямоване на виявлення пріоритетних напрямків розвитку професії менеджера. Його результати показали, що одну з ключових позицій займає тема корпоративної культури в межах стратегічного управління людськими ресурсами.

Однак реальне розміщення пріоритетів сьогодні, на жаль, виглядає трохи інакше. Незважаючи на визнання своєї значимості, корпоративна культура сприймається найчастіше як засіб формування зовнішнього іміджу організації, а не підвищення ефективності бізнес-процесів і розвитку компанії.

За даними Асоціації менеджерів, на сьогодні тільки 25% компаній мають спеціальні департаменти, відповідальні за формування корпоративної культури та впровадження інновацій. Але саме корпоративна культура, що сприяє змінам усередині організації, є основою розвитку та конкурентоспроможності будь-якої успішної організації.

У «класичному» розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії завдяки стимулюванню інновацій і управлінню змінами. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії – з моменту появи організації і до завершення її існування – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою чинить позитивний вплив на бізнес компанії. Зокрема воно дозволяє скорочувати витрати, причому не лише на підбір персоналу, але і, наприклад, на зовнішній PR: співробітники, що є провідниками філософії компанії в зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, що займається PR-політикою організації. Компанія із грамотно розвинутою корпоративною культурою має більший авторитет на ринку та приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.

На практиці фахівці з управління людськими ресурсами по-різному інтерпретують поняття корпоративної культури. Одне із грамотних його визначень звучить так: *корпоративна культура* – це система цінностей і методів управління. Перша частина визначення відноситься до нематеріальних активів організації, а друга – до конкретних механізмів. Ці два, на перший погляд, протилежних аспекти поняття і призводять до його неоднозначного тлумачення.

І все-таки, що таке корпоративна культура? Визначень культури є чимало. Ми інтуїтивно відчуваємо, що такі поняття, як «особистість» або «спілкування» наближаються до чогось дуже важливого у визначенні культури, але це «щось» настільки розпливчате, що його визначення так

само численні, як картинки в калейдоскопі. І чим більше визначень культури, тим вільніше кожен новий автор придумує власну версію.

Термін «корпоративна культура» уперше застосував (у минулому столітті!) німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке, він застосовував його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час взаємини регулювалися не тільки уставами, судами честі, але і дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації». Правила поведінки як писані, так і неписані, склалися усередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могли призводити до виключення їхніх членів зі співтовариств. Професійні та інші співтовариства вже тоді часто мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з покромом і кольором одягу, аксесуарами, таємними символами приналежності, поведінковими знаками, за якими члени співтовариств могли відрізнити «своїх» від «чужих». Дотепер студенти Оксфордського і Кембриджського університетів носять краватки певних кольорів, а студенти Тартуського університету – особливі кашкети.

А от розуміння корпоративної культури сучасним бізнесменом: «Будь-яка організація, якщо хочете – мозок. Його ліва півкуля – організаційна структура, штатний розклад, посадові обов'язки, система управління. А права півкуля – це культура організації: норми поведінки, цінності, звичаї, ритуали і табу, прийняті в колективі. Сюди ж відносяться місцеві анекдоти, легенди, герої та ізгої, словом, усе, що прийнято називати системою взаємин».

Мета корпоративної культури — забезпечення високої доходності фірми за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства в цілому за допомогою:

удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;

виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому;

розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках спиратися на встановлені норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Підходи до вивчення поняття «корпоративна культура»

Символічний підхід — підхід, в основу якого покладені уявлення про компанію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності. У даних умовах символ, який однаково розуміє колектив, є основним орієнтиром та використовується працівниками для впорядкування службових відносин. Якщо виявляється неузгодженість в ланках компанії, то її культурна система піддається оптимізації. Керівництво домагається формування у свідомості працівників сукупності «правильних» символів-маяків, завдяки яким впливає на всі сфери управління підприємством.

Когнітивний підхід — підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань, засвоєних членами компанії в ході представлення зовнішніх соціальних та службових



взаємозв'язків. Шаблони поведінки в організації при даному підході засновані на спільній трудовій діяльності працівників. Управління культурою здійснюється шляхом проведення різних форм навчання, тренінгів, інформування персоналу і т. д. Таким чином вирішуються проблеми недостатнього знання і розуміння працівниками логіки економічної поведінки організації і засвоєння ними ціннісних орієнтацій, якими живе колектив.

Систематичний підхід — підхід, заснований на виборі як основного культурного визначника організаційного клімату, який, з одного боку, формується під впливом об'єктивних властивостей організації (стилю керівництва, місії організації тощо), а з іншого боку, характеризується станом психологічного середовища, тобто закріпленням у свідомості працівників комплексів суб'єктивних вражень і думок. При цьому домінуюча культура визначається або через зразки службової поведінки, комунікації та відношення до матеріальних засобів членів організації, або на основі існуючих вірувань, цінностей і об'єднують людей в колектив.

Складові корпоративної культури

Мова спілкування та система комунікацій (використання усної, письмової та невербальної комунікації, а також жестів та міміки).

Усвідомлення своєї ролі в організації. Одним культурам імпонує приховування співробітником своїх внутрішніх намірів, а інші — навпаки сприяють їх зовнішньому прояву. Одні компанії налаштовані на співпрацю, а інші — на індивідуальне самовираження.

Зовнішній вигляд працівників, тобто охайність, наявність спеціального одягу, уніформи.

Дотримання розпорядку дня.

Організація харчування, тобто тривалість та періодичність харчування, наявність однієї їдальні для всіх працівників чи розмежування їх для керуючого та рядового персоналу.

Відносини в колективі та з клієнтами (у тому числі різними за статтю, віком, релігією, статусом в суспільстві, шляхи вирішення конфліктів).

Норми та цінності організації.

Мотивування та трудова етика (відповідальність за виконану роботу, якість роботи, оцінка роботи та винагорода за неї, просування по кар'єрних сходах).

Віра (віра в успіх, допомогу, підтримку, справедливість, власні сили).

Символіка в організації — ритуали, лозунги, організаційні табу.

## **8.2 Типи організаційних (корпоративних) культур**

Види корпоративних культур за Хенди-Харрисоном.

«Культура влади» — у цій культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Серед джерел влади помітне місце

належить ресурсам, що перебувають у розпорядженні того або іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу та просування шаблями ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Приклад культур влади часто можна виявити в маленьких підприємницьких організаціях, у компаніях, що займаються власністю, торгівлею, фінансами. Таку структуру найкраще представити у вигляді павутини. Вона залежить від центрального джерела влади, влада виходить із центра, а поширюється у вигляді центральних хвиль.

Контроль здійснюється централізовано через відібраних для цієї мети осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів, і невеликої частки бюрократизму. Проблеми вирішуються, переважно, на основі балансу впливів, а не на процедурній або частково логічній основі.

Організації з таким типом культури можуть швидко реагувати на події, але сильно залежать від прийняття рішень людьми із центра. Вони будуть прагнути залучити людей, що мають схильність до політики, орієнтованих на владу, що люблять ризикувати, і таких, які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в цій культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Щоб добре уживатися з культурою влади, службовець повинен бути зорієнтований на владу (силу), цікавитися політикою, не боятися ризикувати в небезпечних ситуаціях. Він повинен бути впевнений у собі, а не в інших членах команди, зорієнтований на результат, бути досить «товстошкірим», щоб витримати тверду конкуренцію.

«Рольова культура» – характеризується чітким функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність.

Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, що займається в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі. Уособленням рольової культури є класична, чітко розпланована організація (більш відома як бюрократія), яку можна представити у вигляді храму. Цей тип організації характеризується строгими функціональними та спеціалізованими ділянками, такими як фінансовий відділ і торговельний відділ (її колони), які координуються вузькою єднальною ланкою управління зверху.

Ступінь формалізації та стандартизації великий; діяльність функціональних областей та їхня взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначають поділ роботи і влади, способи зв'язку та розв'язання конфліктів між функціональними ділянками. У рольовій культурі основним джерелом сили є сила положення. Для виконання ролі обираються окремі особи, до сили особистості ставляться з несхваленням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами та процедурами. Ефективність цієї культури залежить від раціонального розподілу роботи та відповідальності, а не від окремих особистостей.

Цей тип організації, найімовірніше, буде успішно діяти в стабільному оточенні, зі стабільним ринком, передбачуваним та контрольованим, і де «життя» продукту тривале. І навпаки, рольова культура погано адаптується до змін, погано «усвідомлює» їх необхідність і повільно на них реагує. Рольова організація виявляється там, де стабільність виробництва важливіша за гнучкість або де технічна компетентність і глибина спеціалізації важливіші за впровадження нової продукції або вартості обслуговування.

Окремому службовцеві рольова культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; ретельність у певних межах заохочується згідно з певною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі усередині функціональної області. Але ця культура є руйнівною для честолюбних осіб, які орієнтовані на владу і прагнуть управляти своєю роботою, для тих, кого більше цікавить результат, ніж методи. Такі особи будуть задоволені, тільки перебуваючи в групі старших менеджерів.

Рольова культура підійде менеджерам, які люблять безпеку та передбачуваність, які хочуть досягти мети, виконуючи роль, а не роблячи видатний особистий внесок, і для тих, котрих цікавить можливість кваліфіковано застосовувати прийняту методологію, а не остаточний результат.

«Культура завдання» – цей вид культури зорієнтований, у першу чергу, на рішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Високими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в цей момент є експертом у провідній області діяльності та хто має максимальну кількість інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації.

Ця культура зорієнтована на проект або роботу, її структуру найкраще представити у вигляді сітки, деякі нитки більш товсті та міцні порівняно з іншими, причому влада і вплив розташовані в місцях перетинання цієї сітки, у вузлах. Організація з «матричною структурою» є одним із прикладів культури завдання. Основна увага в цій культурі приділяється швидкому завершенню роботи.

Організація з такою культурою намагається поєднати відповідні ресурси та підходящих співробітників на потрібному рівні і дати їм можливість добре завершити роботу. Культура завдання залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітника із цілями організації. Це культура команди, де результат команди важливіший за індивідуальні цілі, положення та стильові розходження. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі або положенні особистості. Вплив тут поширюється ширше, ніж в інших типах корпоративних культур.

Культура завдання добре адаптується. Групи, проектні бригади або спеціальні комісії створюються для певних цілей і можуть бути переформовані, розпущені або залишені. Організація може швидко

реагувати, тому що кожна група в ідеалі містить всі необхідні елементи, що дозволяють приймати рішення. Окремі особистості визначають, що для цієї культури характерний високий ступінь автономії, оцінка роботи за результатами і легкі робочі стосунки усередині групи, причому обопільна повага заснована на здібностях, а не на віці або положенні.

Тому культура завдання підходить там, де життя продукту швидкоплинне, і де важлива швидкість реакції. Цим перевагам протистоять труднощі управління великою рухливою організацією, труднощі, пов'язані зі створенням раціональної структури, труднощі досягнення професіоналізму.

Управління в цих організаціях є складним. Основний контроль залишається за вищим керівництвом, що розподіляє проекти, людей і ресурси і зберігає незначний щоденний контроль над роботою без порушень норм культури. Це добре працює в сприятливих умовах, і коли ресурси доступні всім, хто відчуває в них потребу. Однак якщо вони менш доступні, вище керівництво починає відчувати необхідність контролювати роботу і результати, а керівники групи можуть почати конкуренцію за ці ресурси, використовуючи політичний вплив. Мораль групи падає, робота приносить менше задоволення, і співробітники починають діяти у своїх особистих інтересах. Це робить необхідним установлення певних правил і процедур роботи. Таким чином, культура завдання з часом може трансформуватися у рольову культуру або культуру влади, коли обмежені ресурси, або підприємство функціонує погано.

«Культура особистості» – організація з цим типом культури поєднує людей не для рішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер.

Цей тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, однак багато окремих осіб дотримуються деяких його принципів. У цій культурі особистість перебуває в центрі; якщо є деяка структура і організація, вона існує тільки для обслуговування та допомоги особистостям у цій організації, для сприяння виконання власних інтересів без певної мети.

Цю культуру найкраще представити як бджолиний рій або «зоряну галактику». Очевидно, деякі організації можуть існувати з таким видом культури, тому що організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що піднімаються над особистими цілями учасників організації. Більше того, для цієї культури неможливі контроль або навіть ієрархія управління за винятком обопільної згоди. Організація підкоряється особистості і зобов'язана своїм існуванням цій особистості. Особистість може покинути цю організацію, але в організації рідко є сила «виселити» особистість. Вплив розподіляється нарівно, а основа влади при необхідності – це звичайно сила фахівця: людина робить те, що добре вміє робити, тому до неї прислухаються.

Адвокатські контори, союз архітекторів і дрібних консультуючих фірм часто зорієнтовані на «особистість». Кооператив може прагнути до культури особистості в організаційній формі, але в міру розвитку він, у найкращому

разі, приходять до культури завдання але набагато частіше – до рольової культури або культури влади.

Хоча організації з культурою особистості зустрічаються рідко, часто можна стикнутися з особистостями, що віддають перевагу особистим інтересам і підходять під цей тип культури, але працюють у більш типових організаціях (консультанти в лікарнях, архітектори в місцевих радах). Вони мало віддані своїй організації і розглядають її як місце здійснення своїх власних справ з деякою вигодою для роботодавця. Такими особистостями нелегко управляти. Будучи фахівцями, вони легко можуть знайти іншу роботу; сила положення, не підкріплена силою ресурсів, не працює. Ці особистості не визнають силу експертів і не підкоряються силі примуса. Залишається тільки сила особистості, але на таких людей взагалі важко вплинути. До того ж на них зазвичай не впливають групові норми і відносини з колегами, що могло б стримати їхні особистісні амбіції.]

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфельдом.

Дж. Зонненфельд виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»). Кожна з культур по-різному впливає на організацію та відображається на кар'єрі працівників.

«Бейсбольна команда» (Baseball team Culture) виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.

«Клубна культура» (Club Culture) характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.

«Академічна культура» (Academy Culture) передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший.

«Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture) може виникнути в ситуації, коли компанія просто намагається вижити (наприклад, при загальногалузевим спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, тому що компаніям часто

доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Одна з найпопулярніших типологій запропонована К. Камероном і Р. Куїнном. В її основу покладено чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації:

- гнучкість і дискретність,
- стабільність і контроль,
- внутрішній фокус і інтеграція,
- зовнішній фокус і диференціація.

Кланова організаційна культура: дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації (підрозділу) схожі на великі родини. Лідери або голови організацій сприймаються як вихователі і навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока її обов'язковість. Організація робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається як добре відчуття до споживачів і турбота про людей. При цьому типі організаційної культури організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і злагода.

Адхократіческа організаціїна культура (від лат. Ad hoc - «з нагоди»): динамічний підприємницьке і творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментування і новаторства. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво / надання унікальних і нових продуктів і / або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і свободу.

Ієрархічна організаційна культура: дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримку головного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Управління працівниками передбачає заклопотаність гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна турбота - виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери - тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації - жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

### 8.3 Складові корпоративної культури

Здобуваючи індивідуальний і особистий досвід, працівники формують, зберігають і змінюють свої значеннєві системи, у яких відбито їх відношення до різних явищ – місії організації, планування, мотиваційної політики, продуктивності, якості праці тощо. Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, насамперед, в організаційній поведінці співробітників. Сюди варто віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньо системних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їхнього виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співробітництві; активні процеси позитивної самоорганізації і багато чого іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, що поєднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Корпоративна культура, за своїм змістом, не може бути сконструйована і впроваджена. Вона не може бути навіть запозичена. Запозичені можуть бути лише деякі структури та механізми зв'язків, що знаходять відображення в організаційних проектах. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка тощо – все це накладає свій відбиток. Велике значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу і сформовані традиції. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури корпоративної поведінки та виховання кадрів проголошується так зване кредо фірми.

Носіями корпоративної культури є люди. Однак в організаціях із сталою культурою вона немов відокремлюється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, яка здійснює активний вплив на працівників, модифікує їхню поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які становлять її основу. Керівництво використовує цю культуру для залучення працівників певних типів і для стимулювання певних типів поведінки. Культура, образ фірми підкріплюються або послабляються репутацією компанії.

От як виглядають результати опитування, проведеного засобами масової інформації: керівники комерційних банків, торговельних і консалтингових фірм вважають, що корпоративна культура насамперед містить у собі:

- професіоналізм;
- відданість і лояльність стосовно фірми;
- матеріальне і моральне стимулювання та заохочення кваліфікованих фахівців.

У той самий час, співробітники цих компаній представили свою думку про корпоративну культуру так:

- дружні взаємини з колегами;
- можливості професійного зростання;

- матеріальні пільги і винагороди.

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як комплекс прийнятих членами організації думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, що зумовлюють індивідуальність компанії.

Корпоративна культура містить у собі:

- норми, що об'єднують та відокремлюють – те, що загальне у членів цього колективу, за їх допомогою легко відрізнити «своїх» від «чужих»;
- норми, що орієнтують і направляють – те, що визначає функціонування колективу, ставлення до «своїх», «чужих», рівних, нижчестоящих і вищестоящих, цінності, потреби, цілі та способи їхнього досягнення, комплекси необхідних для існування в цьому колективі знань, умінь, навичок, типові для цього колективу способи впливу на людей тощо.

Корпоративна культура задає деяку систему координат, що пояснює, чому організація функціонує саме в такий, а не в інший спосіб. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи загальний культурний простір, що включає цінності, норми та поведінкові моделі, прийняті всіма працівниками. Культура підприємництва є невід'ємним елементом організації підприємницької діяльності. Вона базується на загальних поняттях культури та нерозривно з нею зв'язана.

*Корпоративна культура* – це сукупність духовних цінностей і обумовлених ними способів ведення справ у бізнесі. Якщо ж ми говоримо про національну бізнес-культуру, мова йде про цінності, що культивуються у тому або іншому національному середовищі, задають порядок ведення справ у бізнесі. Сила та ефективність тієї або іншої бізнес-культури і відповідно бізнес-співтовариств, що її дотримуються, ґрунтується на базових цінностях національної культури.

#### **8.4 Формування корпоративної культури**

Створення корпоративної культури, якщо цим не займатися спеціально, відбувається стихійно, вона складається з «уламків» культур, привнесених різними людьми з попередніх колективів.

У становленні культури першорядну роль відіграє керівник підприємства. Далекоглядні керівники процвітаючих підприємств розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників компанії на загальні цілі і ціннісні установки, мобілізувати ініціативу колективу, забезпечувати відданість справі та компанії, полегшувати спілкування та досягати взаєморозуміння.

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносяться основні філософські положення та ідеї, прийняті в компанії.



Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги «У пошуках ефективного управління (Досвід кращих компаній)», на підставі аналізу таких компаній як IBM, Boeing, Dana, McDonalds, Behtel та інших, прийшли до висновку, що процвітаючі фірми відрізняються міцною орієнтацією на цінності.

Система цінностей знаходить своє відбиття у формулюванні кредо організації. Кредо компанії включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно клієнтів, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми ці принципи та зобов'язання дозволяють об'єднувати співробітників навколо єдиних ясно визначених цілей і цінностей.

Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії та політики, що проголошені і реалізуються вищим керівництвом та приймаються співробітниками компанії.

Ще в 1912 році промисловці та підприємці затвердили 7 принципів ведення справ, які виглядали в такий спосіб:

1. *Поважай владу.* Влада – необхідна умова для ефективного ведення справи. У всьому має бути порядок. У зв'язку із цим проявляй повагу до охоронців порядку в узаконених ешелонах влади.
2. *Будь чесним і правдивим.* Чесність і правдивість – фундамент підприємництва, передумова здорового прибутку і гармонічних відносин у справах. Підприємець повинен бути бездоганним носієм чеснот чесності та правдивості.
3. *Поважай право приватної власності.* Вільне підприємництво – основа благополуччя держави. Підприємець зобов'язаний у поті чола свого працювати на благо своєї Вітчизни. Таке устремління можна виявити тільки при опорі на приватну власність.
4. *Люби і поважай людину.* Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу. У таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку в людей найрізноманітніших здібностей, спонукує їх проявляти себе в усій красі.
5. *Будь вірним своєму слову.* Ділова людина має бути вірною своєму слову: «Одного разу збрехав – хто тобі повірить?» Успіх у справі багато в чому залежить від того, наскільки оточуючі довіряють тобі.
6. *Живи за коштами.* Не заривайся. Обирай справу до снаги. Завжди оцінюй свої можливості. Дій згідно із своїми засобами.
7. *Будь цілеспрямованим.* Завжди май перед собою ясну мету. Підприємцеві така мета потрібна як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння «двом панам» протиприродно. У прагненні досягти заповітної мети не переходь межу дозволеного. Жодна мета не може затьмарити моральні цінності.

Корпоративні цінності є найважливішим структурним елементом підприємства, тому що вони забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою, тим, що ми відчуваємо, і тим, що ми робимо.

От як визначає систему корпоративних цінностей американський теоретик менеджменту Джеймс Чемпі у своїй книзі «Перебудова

управління»: «Важко постійно зберігати робочий дух і доброту, перебуваючи в гушавині нескінченних змін, – якщо тільки цей дух не підтримується відповідною системою цінностей. Коли все навколо нас стрімко змінюється, ми вкрай відчуваємо потребу в чомусь надійному і незмінному – Полярній зірці або заповідях, гаслах або афоризмах – щоб схопитися за це, обпертися, знайти свою лінію поведінки та заспокоїти нерви. Система цінностей – це наш навігаційний інструмент у сфері моралі».

Так само цінності слугують навігаційним інструментом і у бізнесі. Як ілюстрацію наведемо приклад, який увійшов в історію американського бізнесу як «тайленола криза». Коли отруєні таблетки тайленола призвели до смертельних випадків серед американців, Джим Берк, голова ради директорів компанії «Джонсон і Джонсон» заявив, що відповідно до суворих принципів, які сповідає його компанія, вона без найменшого коливання вилучає з торгівлі і зі складів всі таблетки тайленола. Ця акція принесла корпорації мільйони доларів збитку, однак вигода, яку вона при цьому одержала, була безцінною. «От чим є система цінностей – точкою перетинання порядності та великих прибутків, – резюмує Дж. Чемпі, – от у цій точці і має будуватися культура корпорацій».

Які складові системи цінностей? Форма і зміст цінностей визначаються колом факторів, зокрема:

- реальним змістом конкретного бізнесу;
- політичними та соціальними традиціями тієї країни, де перебуває компанія;
- особистими поглядами співробітників фірми.

Наявність настільки різнорідних факторів створює, здавалося б, нерозв'язне протиріччя на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої компанії принципів. Разом із тим, практика процвітаючих компаній у будь-якій точці земної кулі демонструє чимало загальних рис у системі цінностей, що диктуються зовсім різними культурами корпорацій.

Експерти вказують на намічений процес виникнення загальної, зручної та підходящої з людської точки зору культури, що включає такі компоненти:

- виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- пристосовуватися до змін;
- приймати рішення;
- працювати в команді;
- бути «відкритим» для інформації, знань або новин про прийдешні або актуальні проблеми;
- довіряти і бути гідним довіри;
- поважати інших (клієнтів, постачальників і колег), а також самого себе.
- відповідати за свої вчинки та приймати на себе відповідальність;
- судити та піддаватися суду оточуючих, винагороджувати і бути винагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку виділяються дві групи пунктів. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової

діяльності, безпосередньо роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості та зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

У науковій літературі представлено багато прикладів, які відбивають цінності і принципи діяльності різних компаній. Вони приваблюють своєю правдивістю і вірогідністю, звучанням справді людського голосу та колективною єдністю, тоном високої відповідальності та етики поведінки людей, взаємин виробників і клієнтів.

Таким чином, створення системи корпоративних цінностей – це відповіді на такі питання:

- Що ми робимо?
- На що ми придатні?
- До чого ми здатні?
- Які наші життєві установки?
- Який у нас план?
- Який інтерес наш бізнес представляє для клієнтів, співробітників компанії, наших партнерів?
- Де особисто моє місце в загальному плані розвитку?

Цінності повинні відповідати потребі людей одержувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має значення, яке виходить за межі конкретного бізнесу, конкретної посади, конкретних колег по роботі і конкретного окладу.

Корпоративна культура виникає в будь-якій структурованій групі людей. Причому вона стає тим могутнішою, чим довше існує ця структура.

Звичайно, корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у вуста», за допомогою особистого прикладу та усних наставлень старожилів. Найбільший внесок вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їхні звички та правила поведінки починають, нехай не усвідомлено, копіювати інші співробітники.

Природно, якщо на чолі організації стоїть сильний харизматичний лідер, то основний вплив на формування корпоративної культури здійснить саме він. І корпоративна культура почне працювати на свого творця.

Однак без чіткого «наукового» управління цим процесом, без створення «якорів» корпоративного кодексу, без усвідомленого використання елементів корпоративної культури в рекламних та PR-матеріалах, основної мети не досягти, а саме – самопідтримки та саморозвитку організації.

Деякі керівники розглядають свою корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися таких питань:

- призначення організації та її «обличчя» (вища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, повага старшинства і влади);
- значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);
- ставлення до людей (турбота про людей і їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання та можливості підвищення кваліфікації, справедливість щодо оплати, мотивація людей);
- роль жінок в управлінні та на інших посадах;
- критерії вибору на керівні та контролюючі посади;
- організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- поширення і обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);
- характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам, можливість контактів з вищим керівництвом);
- характер соціалізації (хто спілкується з ким під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня та ін.);
- шляхи розв'язання конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);
- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);
- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Крім іншого, в організаціях можна виділити *домінуючі культури* та *субкультури*.

*Домінуюча* культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, що виражає відмітну характеристику організації.

*Субкультури* одержують розвиток у великих організаціях і відбивають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їхнього вирішення. Вони розвиваються географічно або за окремими підрозділами, вертикально або горизонтально.

Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговельний) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, однак більша частина субкультури

визначається департаментською структурною схемою або географічним поділом. Вона буде включати основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

## **8.5 Сутність та значення понять «соціальна відповідальність» СВ та «корпоративна соціальна відповідальність» КСВ**

М. Фрідмен свого часу говорив «Головне завдання бізнесу – отримання прибутку». Однак реалії сьогодення ставлять під сумнів дане твердження. Адже не завжди отриманий прибуток стає дійсно важливим компаніям. Мабуть, доречно згадати думку Карла Маркса, який говорив, що «мораль політичної економії – чистий прибуток, а політична економія моралі – чисте сумління».

**Існує два підходи розуміння соціальної відповідальності підприємництва.**

**Перший.** Підприємництво вважається соціально-відповідальним, якщо воно, не порушуючи законів і норм державного регулювання, збільшує прибуток, тобто досягає запланованих економічних цілей.

**Другий.** Підприємець в доповнення до економічної відповідальності повинен враховувати людські і соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників, партнерів, споживачів, і також, вносити позитивний внесок у рішення суспільних проблем суспільства в цілому. Тобто, суспільство чекає від росту підприємництва не тільки високих економічних результатів, а й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей.

Підприємництво повинне бути націлене на досягнення прибутку за умов дотримання правил гри у відкритій конкурентній боротьбі без обману і шахрайства, а також активно діяти у таких сферах як охорона здоров'я, оточуючого середовища, суспільна безпека, громадські права, захист прав споживачів тощо. Це означає, що бізнес повинен бути соціально відповідальним .

Важливо зрозуміти різницю між соціальною і юридичною відповідальністю. Так, під юридичною відповідальністю розуміється виконання законів і нормативних актів державного регулювання, які визначають, що може і чого не може робити підприємець.

Соціальна відповідальність — це визначений рівень добровільної безкорисної підтримки вирішення соціальних проблем з боку підприємця, що має місце поза вимогами державних органів і над ними.

Суперечки з приводу ролі бізнесу в суспільстві породжують численні аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності підприємництва. Серед аргументів на користь соціальної відповідальності можна виділити: сприятливі довгострокові перспективи.

Соціальні дії підприємця, що поліпшують рівень життя регіону або зменшують соціальну напругу, незважаючи на деякі витрати, можуть стимулювати ріст прибутку, оскільки у споживачів, партнерів і у місцевого

населення формується більш сприятливий образ цього бізнесмена. Зміна потреб і очікувань широкого загалу.

Пов'язані зі зростанням обсягів підприємництва очікування населення радикально змінюються. Перехід підприємницьких структур до вирішення соціальних проблем стає і бажаним, і необхідним суспільству, але бізнес займає все більше трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, які забезпечують передумови для передачі частки їх на соціальні потреби, розвиток соціальної сфери.

Постійний розвиток бізнесу і соціально-трудова відносин, інтеграція України у світову економічну систему ставить перед українськими компаніями нові питання, одне з яких пов'язане з корпоративною соціальною відповідальністю.

Аналіз центру «Розвиток КСВ», дає змогу робити висновки, що переконаність компаній в тому, що корпоративна соціальна відповідальність включає в себе відкритість компанії, невелика. Рис.1. Відповіді опитаних респондентів (600 осіб) на питання: «Що таке КСВБ?»

З того часу, як корпоративна соціальна відповідальність бізнесу з'явилася в Україні, змінилося ставлення та періодичність проведення таких заходів. (рис.2) Проаналізувавши дані, стверджуємо що більше половини компаній здійснюють дані заходи постійно.

Серед чинників, які мотивують компанії здійснювати заходи КСВБ моральні міркування – 61,3% опитаних (кількість опитаних компаній – 404), власні принципи – 52,1% та зростання продажів – 37,9%.

## **8.6 Моральні обов'язки соціально відповідальної поведінки**

Для аналізу аспектів втілення соціальної відповідальності в реальні заходи, виділимо три рівні. Перший рівень – це економічна модель держави, другий – підхід до впровадження соціальної відповідальності в діяльність підприємств, третій рівень – модель корпоративного управління

На першому рівні виокремимо три економічних моделі держави: ліберально-ринкову, соціально-ринкову та командно-адміністративну. Кожна з них характеризується власним розумінням доцільності соціальної відповідальності компанії і формує притаманний їй підхід до впровадження принципів соціальної відповідальності.

На другому рівні розглядаються концептуальні підходи, що пояснюють сутність та доцільність соціальної активності підприємств.

Перший підхід, що відповідає ліберально-ринковій моделі, є традиційним і отримав назву "концепції корпоративного егоїзму". Його прибічниками є М. Фрідман та Т. Левіт. Згідно з цим поглядом, основна мета бізнесу – оптимальне використання наявних ресурсів задля досягнення максимального прибутку, при цьому компанія повинна діяти у межах чинного законодавства. За умов виконання нормативних вимог менеджери

повинні витратити корпоративні ресурси таким чином, щоб задовольнити інтереси власників.

Прихильники цієї концепції виступають проти соціальної відповідальності в більш широкому розумінні, вважаючи, що подібна практика призводить до послаблення основної функції бізнесу – отримання прибутку.

"Концепції корпоративного альтруїзму" виникла одночасно з публікаціями М. Фрідмана і вперше була сформована у США Комітетом з економічного розвитку, у рекомендаціях якого зазначалося, що корпорації повинні вносити вклад у покращення якості життя суспільства. Згідно з цією позицією корпорація зобов'язана враховувати негативні аспекти власної діяльності, вплив на екологію й місцеве населення, а також повинна брати участь у рішенні проблем на загальнонаціональному рівні.

Ці два підходи є цілком протилежними. Їх логічним продовженням стала "концепція розумного егоїзму" ("концепція освіченого егоїзму"), що є компромісним варіантом поєднання двох попередніх підходів. Згідно з нею підприємство повинно обирати такі напрямки соціальної діяльності, які дозволять вирішувати соціальні проблеми, а також у майбутньому покращать його економічні результати. Компанія, займаючи соціально відповідальну позицію, у подальшому отримує вигоду внаслідок зниження майбутніх ризиків. При цьому у довгостроковій перспективі витрати на соціальні ініціативи доцільно розглядати як соціальні інвестиції.

Четвертий підхід, який отримав назву "концепції підприємства – соціального гаранту", відповідав командно-адміністративній моделі економіки (зокрема СРСР). Відповідно до цієї точки зору, компанія має ряд суспільних обов'язків і володіє об'єктами соціальної інфраструктури. Ця концепція отримала свій розвиток в умовах, коли не існувало розвиненої системи соціальних закладів, і заходи щодо її формування були передані підприємствам. Ситуація у державі характеризувалася недостатньою ефективністю розподілу соціальних благ та складністю утримання великої кількості непрофільних активів для підприємств. Така концепція, на відміну від інших, не отримала подальшого розвитку у зв'язку з переходом країн, у яких вона була розповсюджена, до ринкових відносин.

На третьому рівні розглядаємо моделі корпоративного управління компаній, що характеризуються обраними підходами до впровадження принципів соціальної відповідальності. "Концепція корпоративного егоїзму" стала основою для моделі "компанії власників" (shareholders company). Згідно з цією моделлю персонал розглядається як продавець своєї робочої сили і отримує лише заробітну плату. Усі соціальні потреби працівники повинні задовольняти за рахунок заробітної плати, тому компанії не слід проводити соціальні заходи. Це функція держави, а підприємство бере участь у вирішенні соціальних проблем, утворюючи робочі місця, сплачуючи заробітну плату, задовольняючи потреби суспільства у якісних товарах і послугах та сплачуючи податки.

"Концепція розумного егоїзму" отримала подальший розвиток у вигляді моделі "компанії учасників" (stakeholders company). У межах цієї моделі компанія сприймається як соціальна спільнота, яка в ході своєї діяльності вимушена взаємодіяти з колом інших сторін (такими як власники, акціонери, інвестори, менеджери, наймані працівники, органи влади, місцева громада постачальники, споживачі), а соціальна відповідальність є підсумковим результатом їх взаємодії. Зміст даної моделі полягає у тому, що усі персони та організації, які прямо чи опосередковано пов'язані з компанією, не тільки підтримують певні відношення і зв'язки, але і утворюють поєднану загальними інтересами спільноту.

Оскільки підприємець є членом суспільства, то управляти його поведінкою повинні норми моралі, прийняті в цьому суспільстві. Подібно до індивідуальних членів суспільства підприємництво повинне діяти особливо відповідально і сприяти закріпленню моральних основ суспільства. Оскільки закони не можуть охопити всі життєві випадки, підприємці мусять виходити із вимог правил соціальновідповідальної поведінки, щоб підтримувати суспільство, засноване на упорядкуванні і законності.

## 8.7 Міжнародні норми соціальної відповідальності.

Існують сотні законів, правил і нормативів, що обмежують, наприклад наявність у суміші тих чи інших речовин, виключають дискримінацію при прийнятті на роботу, забезпечують дотримання техніки безпеки і санітарної гігієни. Підприємці, що виконують зазначені закони, правила, норми, поведуть себе юридично відповідально, хоча це не означає, що і соціально відповідально.

Сьогодні у світовій практиці велике значення надається формуванню нормативної бази щодо соціальної відповідальності організацій. Серед міжнародних документів, що формують цю нормативну базу, необхідно відмітити такі: ISO 26000:2010 «Настанови з соціальної відповідальності», який було офіційно прийнято Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) 01.11.2010; SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність», розроблений Міжнародною організацією із соціальної відповідальності; серія стандартів AA1000 S, а саме AA1000APS – стандарт основних принципів підзвітності, AA1000AS – стандарт верифікації звітів та AA1000SES – стандарт взаємодії зі стейкхолдерами, створені Інститутом соціальної та етичної підзвітності; стандарти серії GRI, куди входить Керівництво G3, а також настанови з визначення показників економічної результативності, екологічної результативності, показники результативності у сфері прав людини, показники результативної взаємодії із суспільством, показники результативності у сфері відповідальності за продукцію, запропоновані Глобальною ініціативою зі звітності.

Згідно з *соціальною відповідальністю* – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності – на суспільство та навколишнє середовище через



прозору й етичну поведінку, яка: 1) сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; 2) враховує очікування зацікавлених сторін; 3) відповідає законодавству, що застосовується та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; 4) є інтегрованою у діяльність всієї організації та реалізується нею на практиці взаємовідносин.

Проаналізувавши це визначення, можна припустити, що для ефективної реалізації такої діяльності організації слід застосовувати комплекс стандартів, норм та правил, які охоплюють наведені вище характеристики, а також обов'язково враховувати визначені принципи соціальної відповідальності.

У таблиці 8.1 наведено порівняння принципів, закладених у зазначених документах. Таким чином, вимоги [1], є значно ширшими порівняно із [3]. Наприклад, такий принцип, як «Прозорість», взагалі не розглядається в [3], у той час як деякі інші описуються лише частково, серед них «Етична поведінка», «Повага до інтересів зацікавлених сторін». У випадку «Врахування міжнародних норм поведінки» або «Дотримання прав людини» присутня істотна схожість у підходах. Отже, документ [1] визначає більш широкий спектр вимог до соціальної відповідальності організації порівняно із [3]. Однак слід зазначити, що це в жодному випадку не може слугувати причиною для обмеження користування цим документом [11-13].

Таблиця 8.1 - Порівняння принципів соціальної відповідальності, наведених в документах [1] і [3]

Назва принципу згідно з [1]	Реалізація принципу згідно з [1]	Реалізація принципу згідно з [3]
1	2	3
Підзвітність	Звітування про рішення, прийняті організацією стосовно суспільства, навколишнього середовища з урахуванням їхніх наслідків	Описуються норми для звітування тільки за визначеними у стандарті вісьмома характеристиками вимог соціального захисту
Прозорість	Організації слід бути прозорою у своїх рішеннях та діях, які впливають на суспільство та навколишнє середовище	Таких вимог немає
Етична поведінка	Організації слід будувати власну поведінку на засадах етики, чесності та рівності за рахунок прийняття та застосування власних стандартів етичної поведінки й заохочення до їх поширення	Таких вимог немає
Повага до інтересів зацікавлених сторін	Організації слід аналізувати, визначати та відповідати вимогам зацікавлених сторін	Стандартом визначається поняття «зацікавлена сторона», але описується лише взаємозв'язок зі співробітниками організації

## Продовження таблиці 8.1

Верховенство права (закону)	Організація має діяти відповідно до наявних законів та правил, тоб-то дотримуватися усіх їхніх вимог	Основні законодавчі вимоги вже закладено у зміст стандарту й організація повинна їх дотримуватися
Врахування міжнародних норм поведінки	Якщо у законодавстві держави, на території якої функціонує підприємство, відсутні або суттєво розходяться з міжнародними у бік послаблення пев-них норм поведінки, організація має засто-совувати міжнародні вимоги (Конвенції МОП, ООН)	Організація повинна поважати принципи Конвенцій Міжнарод-ної організації праці (МОП), Організації Об'єднаних Націй (ООН)
Дотримання прав людини	Організація має поважати права людини та керуватися прин-ципами Всесвітньої декларації з прав людини	Організація має поважати права людини та керуватися прин-ципами Всесвітньої декларації з прав людини

Нормативний документ ISO 26000 надає інструкції щодо основних принципів, аспектів та практик соціальної відповідальності, але цей документ не є стандартом на системи управління, а також є непридатним для використання з метою сертифікації у випадку регулятивної діяльності або укладання договорів.

ISO відзначає, що рекомендації або вимоги сертифікації, відповідно до ISO 26000, є неправильним тлумачення цілей цього міжнародного стандарту. Більш глибокий аналіз питання пояснює причину такої позиції.

Відомо, що соціальна політика кожної держави є індивідуальною та визначається її особистим історичним розвитком, а також переліком інших, притаманних лише їй характеристик. Навіть якщо взяти до уваги Європейський Союз, в якому діють єдині підходи у торгівлі та принципи вільного переміщення товарів і людей, можна стверджувати, що саме політика соціального забезпечення є практично єдиним не спільним питанням для держав - членів ЄС. Достатньо яскравим прикладом такого твердження є ситуація у Греції [14]. Порівнюючи також країни Західного та Східного регіону, США та країни Африки, про певну схожість соціальної політики також стверджувати не можна.

ISO об'єднує в собі багато країн світу і є достатньо авторитетною установою на світовій арені. Але у розробленому цією організацією документі [1], який визначає соціальну відповідальність, її принципи, аспекти, не встановлено конкретних шляхів впровадження принципів соціальної відповідальності. За необхідності кожна держава світу розроблятиме власний національний стандарт з урахуванням вимог

національного законодавства та принципів соціальної відповідальності, закладених в ISO 26000, і такий стандарт буде придатним для застосовування з метою розроблення та сертифікації систем управління.

Не менш важливою причиною необхідності створення національного стандарту із систем управління соціальною відповідальністю організації, як зазначено в [15, 16], є відсутність на міжнародному рівні документа, який повною мірою стосується питань соціальної відповідальності з позицій менеджменту та застосовує принципи Демінга для побудови та удосконалення системи управління.

Оскільки правова база, що регулює питання, які належать до соціальної відповідальності в Україні, певною мірою вже існує, наприклад [17-20], і це не повний її перелік, найближчим часом необхідно вирішувати питання гармонізації, оскільки це є необхідним кроком до створення національного стандарту із систем управління соціальною відповідальністю організації.

У будь-якому випадку необхідною умовою функціонування системи управління соціальною відповідальністю організації є виконання законодавчих вимог.

Наступним кроком, відповідно до піраміди, буде використання принципів та аспектів соціальної відповідальності, що будуть запропоновані в ратифікованому Україною ДСТУ ISO 26000:20\_\_ (рік поки невизначено) та створення системи управління з усіма притаманними їй властивостями в Україні.

На сьогодні більш ефективним є впровадження інтегрованих систем управління, які враховують екологічні питання, а також питання якості та безпеки виробництва і працівників. Звичайно, системи, що враховують вимоги лише одного стандарту, порівняно з інтегрованими є значно більш простими для впровадження та потребують менше коштів, оскільки вони мають лише певне спрямування: управління якістю, екологічний менеджмент або охорона праці. Тому слід взяти до уваги комплексність напрямків, яку передбачає реалізація системи управління соціальною відповідальністю організації, і напевно, що кількість впровадження саме інтегрованих систем має зростати. На рисунку 1.2 наведено можливий зв'язок ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 14001, ДСТУ-П OHSAS 18001 [23-25], SA 8000 та [1].

Міжнародний стандарт SA8000 - це уніфікований стандарт, що перевіряється, призначений для використання в системі контролю третьою стороною. Даний стандарт періодично переглядається і буде доповнюватися та уточнюватися й далі в міру того, як зацікавлені сторони висловлюють свої пропозиції щодо його вдосконалення та виправлення. При розробці даного стандарту враховувалися думки різних зацікавлених сторін

Керівний документ (SA8000 Guidance Document) містить пояснення до стандарту SA8000, а також інформацію щодо його впровадження, опис методів визначення відповідності даному стандарту і

може використовуватися як керівництво для аудиторів та компаній, що бажають пройти атестацію відповідно до SA8000.

В цьому нормативному документі визначені нормативні елементи та їх інтерпретація, надані визначення компанії (підприємству), постачальника/субпідрядника, субпостачальника, компенсації, коригувальної дії, зацікавленої сторонни, дитини, молодого працівника, дитячої праці, примусової праці, надомного працівника, перелічені вимоги щодо соціального захисту, охорони праці, свободи об'єднань і права на укладання колективного договору, дисциплінарні заходи, порядок нарахування заробітної плати працівникам.

Наступна група стандартів - це AA1000 та стандарти серії GRI, які стосуються звітування.

Стандарти AA1000 AccountAbility забезпечують можливість звітування у питаннях, які стосуються соціальної звітності та ревізії. На сьогодні ці нормативні документи використовуються бізнес- та громадськими організаціями під час проектування політики корпоративної звітності, а також діалогу між усіма зацікавленими сторонами [8].

Аналізуючи глобальну ініціативу зі звітності, слід зазначити, що у настанові GRI наведено методика звітності, де передбачене визначення економічної, екологічної та соціальної результативності організації – так звана «трирівнева» модель звітування. Згідно з GRI-стандартами визначаються показники економічної та екологічної результативності, результативності у сфері прав людини, підходів до організації належних умов праці, відповідальності за продукцію, взаємодії із суспільством [10].

Стандарти серії GRI - це безпосередньо стандарти звітності, тоді як AA 1000 - це стандарти організації соціальної звітності, які дають можливість не лише описувати переваги та недоліки конкретного підприємства, а й визначати можливі шляхи покращання функціонування соціальної відповідальності підприємства, тобто є можливість модернізації організації саме з позиції соціальної відповідальності.

Ці два стандарти зі звітності доповнюють один одного і тому для організації перевагою буде спільне їх застосування.

Отже, сучасна нормативна база, яка охоплює питання соціальної відповідальності організації, є достатньо різноманітною. До неї входять як міжнародні стандарти, так і регіональні. Така різнобічність, перш за все, має позитивний ефект для організацій, оскільки є можливість вибору та інтеграції, враховуючи конкретні вимоги сучасності.

1. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility (Настанова із соціальної відповідальності).
2. Офіційний сайт ISO.  
Режим доступу: <http://www.iso.org>
3. SAI SA 8000:2001. Social Accountability (Соціальна відповідальність).
4. Офіційний сайт Міжнародної організації із соціальної відповідальності.  
Режим доступу: <http://www.sa-intl.org>

5. AA1000APS – The AA1000 Account Ability Principles Standard (Стандарт щодо загальних принципів підзвітності).
6. AA1000AS – The AA1000 Assurance Standard (Вимоги до проведення перевірки звітів про сталий розвиток).
7. AA1000SES – The AA1000 Stakeholder Engagement Standard (Стандарт взаємодії зі сторонами).
8. Офіційний сайт Інституту соціальної та етичної підзвітності. Режим доступу: <http://www.accountability.org>
9. GRI – Керівництво із звітності у сфері сталого розвитку.
10. Офіційний сайт Глобальної ініціативи зі звітності. Режим доступу: <http://www.globalreporting.org>
11. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: Монография / Под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляе-вой, д.э.н. проф. М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008.
12. Добролюбов И.К. Заинтересованные стороны системы «Партнерские отношения». Материалы международной заочной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и решения»  
Режим доступу: <http://sibac.info>
13. Офіційний сайт Асоціації із сертифікації «Русский Регистр». Режим доступу: <http://www.rusregister.ru/sa8000.shtml>
14. Сайт РИА-новости.  
Режим доступу: [http://www.rian.ru/trend/greek\\_strikes\\_0503201](http://www.rian.ru/trend/greek_strikes_0503201)
15. Корчевна Л., Новіков В., Домницька В., Жогло В. Аналіз розвитку системи управління соціальною відповідальністю підприємства та проблеми їх упровадження в Україні // Стандартизація, сертифікація, якість. - 2009. - № 3 (58). - С. 50-53.
16. Жогло В.І. Проблеми термінології в сфері соціальної відповідальності. Інтегровані інтелектуальні робототехнічні комплекси (ІРТК-2009). Друга міжнародна науково-практична конференція, 25 – 28 травня 2009 року, Київ, Україна: Збірка тез. – К.: НАУ, 2009. – С. 48 – 50.
17. Закон України № 2017-III “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” . - [Чинний від 05.10.2000]
18. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT).
19. ДСТУ ISO 14001:2006. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2004, IDT).
20. ДСТУ-П OHSAS 18001:2006. Система управління безпекою та гігієною праці. Вимоги (OHSAS 18001:1999, IDT).

### **Питання для самоперевірки.**

1. Охарактеризувати сутність поняття корпоративної культури
2. Назвати типи організаційних (корпоративних) культур
3. Охарактеризувати типи організаційних культур за С.Хенді
4. Охарактеризувати типи організаційних культур за Камерон і Куинном
5. Вказати куди орієнтована корпоративна культура
6. Визначити хто є носіями корпоративної культури
7. Вказати які характеристики містить у собі корпоративна культура
8. Охарактеризувати процес формування корпоративної культури
9. Визначити коло факторів, за яким визначаються форма і зміст цінностей бізнесу
10. Перелічити компоненти корпоративної культури

## **Лекція 9. ДІЛОВА ЕТИКА І ЕТИКЕТ ЗАГАЛЬНІ ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ТА ХАРАКТЕР ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ**

### **ПЛАН**

- 9.1 Сутність та значення етики ділового спілкування**
- 9.2 Техніка ділового спілкування**
- 9.3 Типи ділового спілкування**
- 9.4 Сутність і види конфліктів**
- 9.5 Особливості української бізнес-культури**
- 9.6 Мій шлях до бізнес-культури**
- 9.7 Ділові відносини – як важлива частина культури підприємництва.**
- 9.8 Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу**
- 9.9 Гендерні засади ділових відносин**

**Література:** [31-48].

**Ключові слова:** техніка спілкування, ділові відносини, наказ, прохання, питання «доброволець», ділові бесіди, підприємницька етика, діловий етикет, ділова етика.

#### **9.1 Сутність та значення етики ділового спілкування**

*Підприємницька етика* – одна зі складних проблем формування культури цивілізованого підприємництва, тому що етика взагалі – це вчення і практика поведінки індивідуумів (громадян) відповідно до ідей про належне, про добро і зло у вигляді ідеалів, моральних принципів і норм поведінки. Це вчення про призначення людини, про зміст її життя. Це система моральних норм, включаючи загальнообов'язкові правила поведінки людей.

Підприємницька діяльність, як і будь-яка економічна, господарська, професійна діяльність дієздатних громадян, має правові та етичні критерії, норми, правила поведінки, відступ від яких загрожує суб'єктам підприємницької діяльності негативними наслідками. Правові норми поведінки підприємців та організацій встановлюються законами та іншими нормативними актами, невиконання яких загрожує серйозними мірами покарання, аж до банкрутства та позбавлення волі. Тому дуже важливою умовою розвитку цивілізованого підприємництва є не тільки прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність, але і формування правової культури. Однак часом те, що зроблено за законом, не завжди є етичним. Але що робити суспільству? Потрібно вносити пропозиції щодо зміни законів, наприклад, податкового законодавства, тому що число податків, податкові ставки є гальмом розвитку підприємництва.

Етичні норми в підприємстві являють собою сукупність ознак поведінки громадян, що здійснюють підприємницьку діяльність у різних сферах економіки, спрямовану на задоволення потреб ринку, конкретних споживачів, суспільства і держави. Підприємницька етика базується на загальних етичних нормах і правилах поведінки, які сформувалися в країні, у світі, а також на професійній етиці, що проявляється в тій або іншій сфері діяльності. У зв'язку із загальноетичними нормами поведінки громадян підприємницька етика нерозривно пов'язана з такими поняттями, як чесність, совість, авторитет, шляхетність, увічливість, честолюбство, самолюбство, безсоромність, лицемірство, зловтіха, лихослів'я, помста, підступництво, брутальність та ін. Як видно, одні поняття пов'язані з позитивними принципами та рисами поведінки, а інші – з негативними. Тільки неповне перерахування характерних рис поведінки окремих підприємців свідчить про комплексне поняття підприємницької етики, що, як правило, повинна базуватися на загальнолюдських, загальногуманних принципах, на загальних принципах здійснення ризикового, новаторського, інноваційного, компетентного, законного, чесного підприємництва на противагу рутинному, незаконному, некомпетентному бізнесу.

На формуванні підприємницької етики позначаються форми суспільної свідомості (менталітету) і суспільних відносин, спрямованих на ствердження самоцінності громадянина як підприємця, прояв його кращих людських якостей, економічної свободи, його відповідальності перед споживачами, суспільством. Підприємницька етика спирається на моральні принципи, що відносяться до вдач, характеру, складу душі, амбіцій підприємців, а тому нерозривно пов'язана з їхніми мотивами, спонуканнями.

Етичні проблеми підприємців постійно виникають і вирішуються, у першу чергу, зі споживачами, тому і держава захищає інтереси споживачів. Етичні відносини підприємців як власників справи пов'язані з найманими робітниками. Ці відносини впливають на рівень підприємницького успіху. Особливе значення в розвитку цивілізованого підприємництва також мають відносини з партнерами, конкурентами, суспільством.

Підприємницька етика проявляється в таких категоріях, як вірність своєму слову, прийнятому на себе зобов'язанню, моральна відповідальність за невиконання встановлених правовими нормами обов'язків. Дослідники етики підприємців сформували загальні етичні норми цивілізованого підприємця, які можна звести до наступного:

- він переконаний у корисності своєї діяльності не тільки (і не стільки) для себе, але і для інших, для суспільства;
- виходить із того, що люди, які його оточують, хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе разом з підприємцем;
- вірить у свій бізнес, розцінює його як привабливу творчість, відноситься до бізнесу як до мистецтва;
- визнає необхідність конкуренції, але розуміє і необхідність співробітництва;

- поважає себе як особистість, а будь-яку особистість – як себе;
- поважає будь-яку власність, державну владу, суспільні рухи, соціальний порядок, закони;
- довіряє не тільки собі, але й іншим, поважає професіоналізм і компетентність;
- цінує освіту, науку і техніку, культуру, дотримується екологічних норм;
- прагне до впровадження нововведень;
- не перекладає відповідальність за ухвалення потрібного рішення на підлеглих;
- терплячий до недоліків інших людей;
- погоджує свої цілі з особистими цілями співробітників;
- нікого не принижує.

Підприємець повинен створювати свій імідж, дотримуватися *етикету*. Він повинен ясно усвідомити, що такі риси поведінки, як увічливість, тактовність, делікатність, абсолютно необхідні не тільки для «уміння поводитися в суспільстві», але і для звичайної життєвої позиції. Не можна забувати про культуру спілкування, почуття міри, доброзичливості, потрібно повністю управляти своїми емоціями. Необхідно мати свій цивілізований стиль поведінки, свій шляхетний образ, той самий імідж підприємця, що гарантує не тільки половину успіху, але і постійне задоволення від своєї діяльності.

Щоб опанувати навички коректної поведінки, потрібно дотримуватися:

- правил представлення та знайомства;
- правил проведення ділових контактів;
- правил поведінки на переговорах;
- вимог до зовнішнього вигляду, манер, ділового одягу;
- вимог до мови;
- культури службових документів та інших елементів ділового етикету, що є складовою частиною підприємницької етики.

*Діловий етикет* являє собою сукупність правил поведінки підприємця, що регулюють його зовнішні прояви з оточуючим світом, з іншими підприємцями, конкурентами, співробітниками, з усіма індивідуумами, з якими підприємець контактує не тільки під час здійснення свого бізнесу, але в будь-якій життєвій ситуації.

*Ділова етика* – це, насамперед, етика ведення переговорів з партнерами; етика ведення документації; використання етичних прийомів конкуренції. Ділову етику прийнято вважати єдиною для бізнесменів різних країн. Діловий етикет – це певні норми, що регламентують стиль роботи, манеру спілкування між фірмами, зовнішній вигляд бізнесменів, послідовність і манеру ведення переговорів і так далі. Діловий етикет формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни. Тому тим підприємцям, які співпрацюють із



закордонними партнерами, досить корисно ознайомитися з національним діловим етикетом.

Дотримання підприємницького етикету, культури спілкування, доскональне знання своєї справи, увічливість, коректність, почуття міри у всьому і деякі інші «атрибути» ділової людини – гарантія половини успіху в підприємницькій діяльності. Знання та дотримання етичного кодексу, зацікавленість в успіху не тільки особистого, але і вітчизняного бізнесу та здоровий азарт у справах привернуть увагу закордонних підприємців, що прагнуть розширити сферу свого бізнесу, стануть тим «елементом», що допоможе нашій країні набути економічної стабільності і здійснитися на більш високий рівень на міжнародному ринку.

*Ділова етика та етикет* – це набір правил взаємодії, спілкування та поведінки людей у суспільстві. Саме слово «етикет», у перекладі з французької мови, означає «ярлик», «напис», «етикетка». Сучасний діловий етикет визначає правила спілкування, поведінки та взаємодії людей у процесі професійних відносин і позначає форми вітання, манеру триматися і стиль ділового одягу.

Першим і *найголовнішим правилом сучасного ділового етикету* є чесність і надійність у діловій сфері. Виконання цих моральних вимог є необхідним не через просте прагнення бути з усіма оточуючими в дружніх відносинах. Прагнення людей у ділових колах бути чесними один з одним – це прояв установки на підтримку довгострокових партнерських відносин і стабільності. Демонструючи надійність і чесність, ви даєте зрозуміти своєму партнерові, що він одержує гарантії та впевненість в успіху, співпрацюючи саме з вашою компанією або організацією.

*Другим важливим правилом ділового етикету* виступає обов'язковість. Насамперед, партнери цінують ділові відносини, перевірені роками, та людей, які довели свою обов'язковість. Нових колег і компаньйонів завжди довго вивчають і тільки потім починають їм довіряти. Нечесні та необов'язкові партнери завжди заносяться в «чорний список», навіть якщо вони зробили поганий вчинок один єдиний раз. Тому бережіть повагу до себе оточуючих, завжди виконуючи зобов'язання. У ділових колах характеристика партнерів швидко стає широко відомою, тому намагайтеся формувати позитивний імідж, що знадобиться вам у роботі з новими людьми.

*Третім правилом сучасного ділового етикету* є правило «золотої середини», тобто пошук межі між конкуренцією і співробітництвом. Шукайте компромісний варіант, перш ніж починати війну: дуже часто конкуренти можуть бути досить корисними один одному та допомагати розвивати бізнес, не застосовуючи брудних методів боротьби із супротивником

*Четверте правило ділового етикету* говорить: завжди дотримуйтеся норм субординації. Молодші за званням повинні беззаперечно підкорятися наказам старших, якщо їхньої думки не запитують. Навчіться розмежовувати професійні повноваження та виробіть трудову дисципліну. Не дійте через

голову свого керівника, не забувайте про компетенцію в прийнятті важливих рішень.

*П'яте правило етикету ділового спілкування:* співробітники повинні бути віддані установі, в якій працюють. Повинна існувати система ділових цінностей – це одна з найважливіших умов ефективності ділових відносин. Цінуються ті співробітники, які в кризові моменти організували якісне управління та змогли врятувати фірму від банкрутства, а не звільнилися з першими падіннями показників прибутку. Це, мабуть, головні принципи, які повинні бути основою ділового етикету, але це не все: в діловому співробітництві також дуже важливий зовнішній вигляд (так званий «дрес код»).

Ділова етика і етикет пред'являють певні норми у виборі одягу та загального стилю. У фірмах загальноприйнято дотримуватися суворої манери одягу та стриманого стилю поведінки. Чоловікам доцільніше носити костюми темних кольорів класичного крою, світлу сорочку і стриману, сучасну краватку. Також в одязі обов'язковими є такі атрибути і аксесуари солідності, такі як коштовні годинники, фірмове взуття та шкарпетки в тон взуття, позолочені або золоті запонки, інкрустована ручка солідної фірми, золота оправа для окулярів, солідний шкіряний дипломат. Жінки теж зобов'язані дотримуватися ділового стилю, але в їхньому одязі заохочується індивідуальність. Із прикрас вітаються коштовні золоті ланцюжки або перли, браслети і кільця, взуття – тільки відповідне останнім тенденціям моди, костюми повинні бути діловими, але в той самий час елегантними.

Поведінка в професійних колах має відповідати одягу: така сама стримана. Найбільш цінується зібраність, вміння контролювати свої емоції і почуття власної гідності. Спілкування з партнерами має бути на професійному рівні: стримане, інформативне та коротке. За манерою поведінки можна багато чого довідатися про людину і той колектив, у якому вона працює. А за зовнішнім виглядом кожного працівника в клієнтів і партнерів формується певна думка про фірму. Тому дотримання норм ділового етикету – обов'язкова умова успіху в професійній діяльності.

Усі норми ділового етикету регламентують чіткі межі взаємодії людей у професійній сфері. Сучасний діловий етикет розвиває та упорядковує найважливіші норми етики відносин і фіксує їх як необхідну умову організації контактів, дозволяючи вберегти партнерів і себе самого від непотрібних непорозумінь. Правила ділового етикету дають можливість вибудувати особливу для кожної окремої фірми соціально-психологічну атмосферу (так звана корпоративна етика), з метою створення унікального іміджу відмінностей від інших організацій.

Знаючи принципи та правила ділового етикету, можна набагато швидше і з меншими витратами матеріальних ресурсів адаптуватися до навколишнього оточення і зайняти гідне місце в компанії. Ділова етика та етикет дають можливість зберегти пристойність та не виходити за межі «розумного» у конфліктних ситуаціях і під час протистоянь. Уміння читати та вчасно розпізнавати знаки ділового етикету, що відбиваються в поведінці службовців

та управлінських працівників, під час їхніх ділових взаємин, значно спрощує розуміння складних, багатозначних і часто суперечливих людських відносин. Зрештою, сучасний діловий етикет – це своєрідна культура, якої ми всі повинні дотримуватися та прагнути досягти. На основі цієї культури вже давно живе діловий світ, гідне місце в якому може та повинен зайняти кожний підприємець.

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які можуть бути зафіксовані у документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут як раз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, котрі відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту.

Далеко не завжди ті самі вчинки, дії, форми поведінки у різних країнах набувають однакової етичної поведінки. Так, наприклад, американське законодавство хабарі вважає злочином, але допускає їх певною мірою з боку американських фірм за кордоном. Так звані підмазки - невеликі виплати іноземним державним чиновникам з боку американських компаній для того, щоб прискорити прийняття рішень, не тільки не вважаються злочином, а й нерідко звільняються від оподаткування. Тобто напівпідпільні подачки готівкою вираховуються із сум, які підлягають оподаткуванню.

Сума таких виплат, за даними американської статистики, становить щорічно 98,3 млрд. дол. Ці витрати спрямовуються на виплати митному персоналу за прискорення проходження митних формальностей, дрібних подарунків, чайових, прискорення прийняття рішень, але не можуть використовувати на підтримку збуту, започаткування нового бізнесу тощо.

Інший приклад досить типової етичної проблеми стосується дотримання антидемпінгового законодавства США металургійними підприємствами України, що експортували в 1996 році близько півмільйона тонн сталевого високоякісного вуглецевого обрізного листа на суму близько 200 млн. дол. Департамент торгівлі США в результаті антидемпінгового процесу, який було порушено двома американськими компаніями, установив з 1 липня 1997 року нові ставки ввізного мита для українських підприємств. Для "Азовсталі" вони становлять 100%, для комбінату ім. Ілліча - 177%, а для решти підприємств - 238%. Для наших менеджерів дане рішення було цілком несподіваним і, як вони вважають, несправедливим. Адже рівень рентабельності відносно собівартості дорівнює лише 7-10%. І начебто, на перший погляд, підстав для того, щоб вважати демпінговими ціни на українську металопродукцію, немає. Однак американська сторона мала для цього певні підстави.

По-перше, українські підприємства близько 100 тис. тонн металопродукції поставили через фірми-посередники із південноазіатських

країн, що вважається піратськими поставками. Це негативно відбилося на іміджі українських підприємств. Зараз фірми-посередники збанкрутували або ж були ліквідовані, а питання українського металу існує.

По-друге, і це головне, українська економіка не має статусу ринкової, а вважається перехідною. Це дає можливість американському департаменту торгівлі вдаватися до широких маніпуляцій під час визначення “реальних” цін. Тому зараз один із пунктів, який обговорюється у відомій комісії “Кучма-Гор” - надання вітчизняній економіці статусу ринкової. А на переговорах між учасниками зазначеної антидемпінгової процедури українська сторона намагається призупинити введення в дію нових ставок ввізного мита на метал на 5 років. До речі, у США розглядається і декілька інших питань дотримання українських постачальниками вимог антидемпінгового законодавства США. Все це свідчить про актуальність етичних питань у сфері м/н бізнесу.

Етика - система моральних принципів, яка зобов'язує відрізнити правильну поведінку від неправильної. Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей менеджерів і виконавців.

Важливо розрізнити етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

Що стосується організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні м/н компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу.

Етика відносин зі споживачами:

- безпечність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорювання освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

Етика відносин зі співробітниками:

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- “Дитячий день” для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля:

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;

- утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика:

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

Етика відносин із партнерами:

- дотримання зобов'язань;
- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин із конкурентами:

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством:

- збереження і розширення зайнятості;
- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;
- спонсорування проектів соціального добробуту;
- підтримування освіти і мистецтва;
- підтримування громадських рекреаційних програм;
- участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою:

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

Міжнародна етика:

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з м/н конкурентами стратегіями;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Причини неетичної поведінки:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг “тіньової” економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному кварталному звіті;

- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Інструменти поліпшення етичності поведінки в організаціях:

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;
- комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включаються авторитетні працівники, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії;
- навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників.

Менеджмент ділових організацій несе перед суспільством подвійну відповідальність: юридичну і соціальну.

Юридична відповідальність - дотримання конкретних законів і норм регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація. Юридична відповідальність притаманна компаніям, які дотримуються традиційної моделі бізнесу.

Соціальна відповідальність - певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми. Соціальна і юридична відповідальність притаманна сучасній моделі бізнесу. Кожен із видів відповідальності має свої критерії.

Проблема соціальної відповідальності виникла ще наприкінці минулого - на початок 20 ст., але й досі стосовно цієї проблеми не вщухають дискусії. Дуже часто при цьому згадують ім'я Е.Карнегі. Ендрю Карнегі - провідний бізнесмен у виробництві сталі, видав у 1990 році "Євангеліє процвітання", де виклав доктрину капіталістичної благодійності, відповідно до якої прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Він вклав понад 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував понад 2000 публічних бібліотек. Не менш відомий американський бізнесмен Джон Д. Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера, кошти якого використовуються для розв'язання соціально значущих проблем у сфері економіки, науки, культури. Ще одним прибічником соціальної відповідальності ділових організацій став Роберт Вуд - президент торговельної фірми "Сірс Рьобак енд К", який у звіті за 1936 рік нагадував своїм акціонерам про соціальні зобов'язання організації.

Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним: від сприятливого до ворожого. Характеристика 4 стратегій ділових організацій щодо соціальної відповідальності: протидія, оборона, пристосування та сприйняття. Закономірним є перехід від низького до високого рівня соціальної відповідальності.

Слід врахувати наявність аргументів за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соц. відповідальності:

- сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- зміна потреб і очікувань широкої громадськості;
- залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем;
- моральні зобов'язання щодо соціальної відповідальності.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- додаткові витрати на соціальну відповідальність;
- недостатня звітність широкій громадськості;
- недостатня кваліфікація у розв'язанні соціальних проблем.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності була запропонована Кітом Девісом у 1975 році. Вона охоплює п'ять ключових положень:

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали, а з іншого - бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Аналізуючи діяльність багатьох корпорацій, Кіт Девіс та інші дослідники дійшли висновку, що соціальна відповідальність сприяє розвиткові компаній, і навпаки, уникнення соц. відповідальності звужує можливості успіху організацій. Це дало змогу сформулювати "залізний закон відповідальності", згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що його суспільство розглядає як відповідальний, має тенденцію втратити цю владу.

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що представляє собою суму морально-етичних правил і традицій, що клались у даному суспільстві.

Етика бізнесу - ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку у відповідності з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яка демонструється:

- по відношенню до майна фірми;

- у ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- у делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти у таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

У розвинутих країнах сформувались три сучасні етичні концепції м/н менеджменту (принципи ділової етики): утилітаризм, дотримання прав людини і справедливість, а також нова модель бізнесу.

Утилітаризм виходить з того, що “правильні” рішення приносять найбільшу користь більшості людей. Менеджеру, який дотримується цієї концепції, доводиться спочатку ретельно вивчати дію альтернативних рішень на всі зацікавлені сторони, а потім робити вибір, який приносить задоволення більшості людей. Утилітарна концепція спирається на виявлення наслідків реалізації рішень, які мають приносити користь більшості зацікавлених. Отже, прийняття рішення у даному випадку залежить від співвідношення затрат і прибутків.

Концепція дотримання прав людини ґрунтується на добровільно взятих на себе обов'язках менеджера захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. Менеджер у такому випадку не буде примушувати інших діяти всупереч їхнім релігійним або ж етичним уявленням. Слід при цьому зазначити, що за останні роки у світі розуміння індивідуальних прав людини розширилося настільки, що фактично вони включають захист рослин, тварин, землі, води, повітря, інших елементів природи і довкілля.

Концепція справедливості зобов'язує менеджерів ставитися однаково до всіх людей, невідворотно виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тими, хто завдає шкоди іншим, тощо. Отже, ґрунтується на поняттях порядності і чесності.

Намітилась тенденція переходу бізнесу від економічної моделі, яка була притаманна минулому, до соціоекономічної моделі, яка притаманна розвиненим країнам після 80-х років 20 століття. Пріоритети наведених моделей зазначено в таблиці 9.1.

Фахівці вважають, що на зміну колишньому жорсткому ієрархічному устрою компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки необхідно володіти такою культурою, яка заохочує розвиток певних чеснот: здатності до постійної гонитви за клієнтом, невичерпної фантазії, вміння бездоганно працювати в команді поряд з незалежністю та самостійністю.

Раніше, у періоди «спокійного існування ринку», корпоративна культура формувалася як різновид культури покори наказам, що поширюються командним ланцюжком, і вимог, виконання яких необхідне для досягнення чітко контрольованих начальством цілей.



Таблиця 9.1.- Порівняння моделей бізнесу

Пріоритети економічної моделі	Пріоритети соціоекономічної моделі
Виробництво	Якість життя
Експлуатація ресурсів	Збереження ресурсів
Ринкові рішення	Задоволення потреб
Економічна віддача від ресурсів	Збалансована економічна і соціальна віддача від ресурсів
Індивідуальні інтереси	Суспільні інтереси: люди працюють у системі, як того потребують коопераційні зв'язки
Бізнес розглядається переважно як замкнена система	Бізнес розглядається переважно як відкрита система
Слабка взаємодія з урядовими органами	Активна взаємодія з урядовими органами

Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних процвітаючих компаній.

Ставлення до бізнесу як до «механізму», а до працівників – як до взаємозамінних «гвинтиків» – це важка спадщина індустріальної епохи, вважають представники електронної еліти, вони добре розуміють, що ключ до успіху – людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як «Майкрософт», «Делл», «Інтел», «Епл» є прихильниками управлінської концепції «корпорація – співтовариство» на противагу підходу «корпорація – машина». От що Білл Гейтс говорить про той тип управлінської культури, який він зрощував на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості та для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. При тому, що Microsoft – величезна компанія, яка активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожний відчуває, що від нього багато що залежить. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату».

Майкл Делл, один із найуспішніших підприємців свого покоління, управляє компанією «Делл», яка, за рейтингом журналу «Форчун», входить до числа кращих американських компаній, так само наполягає на важливості для успіху почуття співтовариства: «Люди вбачають у компанії місце, де вони бажають побудувати свою кар'єру, для них це справа життя, а не місце, куди вони заходять ненадовго покурити. Ми всерйоз прагнемо викликати в співробітниках почуття приналежності до чогось значимого. Є всі шанси домогтися цього в компанії, яка зростає так швидко, як наша. Було б просто нерозумно дати «прогоріти» ентузіазму людей, які вірять у те, що вони будують прекрасну компанію».

Створення саме співтовариств, а не систем «механізмів», дало можливість американським компаніям, що працюють у галузі електронних високих технологій, швидко досягти успіху.

Протилежних поглядів дотримуються прихильники управлінської концепції «корпорація – машина». Саме цей традиційний підхід став однією із причин втрати конкурентоспроможності багатьма компаніями. Характерними рисами «корпорації – машини» є: широкий бюрократичний прошарок керівників, твердий поділ функцій, покора наказам, централізація влади, дегуманізація, контрольний і фіскальний апарат. Концепція «корпорація – машина» змушує вищих менеджерів почувати себе операторами за пультом гігантського апарата: «Я відчуваю себе капітаном авіаносця. Я повертаю штурвал і намагаюся повести судно в іншому напрямку, але я не можу перевірити, чи виконуються мої вказівки».

Звернімося до прикладу. До 1993 року компанія IBM, один з гігантів американської індустрії та лідерів своєї галузі, ледве не опинилася на межі фінансового краху. Рада директорів запросила на фірму зовнішнього консультанта з компанії «Маккінзі». Діагноз, поставлений Л. Герстнером: IBM рекомендується змінити культуру управління, для цього необхідно: 1) уважно стежити за ринком і пропонувати споживачеві те, що хоче він, а не бюрократ; 2) компанія повинна твердо дотримуватися в своїй діяльності лінії на задоволення попиту на ринку; 3) весь управлінський апарат має працювати разом як єдина команда. Герстнер установив вісім принципів управління, тим самим змінивши корпоративну культуру IBM, що була актуальною в умовах, коли фірмі належало 40% прибутку на світовому комп'ютерному ринку. Громіздкий бюрократичний апарат виявився не здатним зрозуміти, що навколишній світ змінився, причому так швидко та у таких напрямках, що під загрозу було поставлено фінансове благополуччя компанії.

Вище представлено опис проблеми культури управління, виходячи із двох традиційних концепцій: «корпорація – машина» та «корпорація – співтовариство». Уявлення про предмет розширюють ще ряд класифікацій типів організаційних культур.

У підсумку наведемо деякі думки фахівців – практиків, службовців різних компаній українських та іноземних, що працюють на нашому ринку, що відбивають дискусію в журналі «Капітал» про стилі та культуру управління. Серед частини менеджерів поширене упередження, що жорстка ієрархія – це застарілий спосіб управління. Однак фахівці вважають, що це не зовсім так. «Вертикальний менеджмент» необхідний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизована і вимагає дотримання дисципліни.

«Вертикальний менеджмент – це агресивний спосіб управління, однак він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості та погодженості дій усіх рівнів управління. Іноді зайва кількість наданої менеджерів ініціативи призводить до хаосу і з'ясування стосунків. Завдання менеджерів вищої ланки – знайти «золоту середину» між твердою субординацією і наданням самостійності

розташованим нижче менеджерам, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту: боротьбу за сфери впливу та компетенції, конфлікти повноважень, приховування важливої для колег інформації, «перетягування ковдри на себе».

Представники компанії «Рібок» в Україні вважають, що проблеми внутрішньої конкуренції, що характерна для горизонтального менеджменту, можна уникнути, навчаючи персонал роботі в команді та взаємодії з колегами.

Супротивники вертикального менеджменту стверджують: «Дизайнер – це скоріше вільний художник, ніж гвинтик у робочій бригаді. Втиснути його в чіткі рамки неможливо, та і просто згубно для роботи, тому що сама суть роботи полягає у творчій свободі та експериментах; ...а питання про відповідальність вирішується так: кожний відповідає за свою роботу сам, і якщо виконує її погано, то втрачає гроші». При цьому в співробітників є стимул до самодисципліни.

Як видно з вищевикладеного, питання стилю управління, структури компанії, ієрархії є досить добре розробленими компонентами корпоративної культури. Однак автори робіт на ці теми мало звертають увагу на те, як до цих питань ставиться простий співробітник. Адже, наприклад, структура компанії може бути далекою від досконалості, а співробітники компанії будуть однаково ставитися до компанії з любов'ю, повагою та гордістю, і навпаки, компанія як структура, як ієрархія може бути ідеальною, але за низького рівня корпоративної культури ці досягнення можуть бути зведені нанівець. Тому, працюючи зі структурними та управлінськими елементами корпоративної культури, необхідно домагатися не тільки економічної (процесуальної) доцільності, але і піклуватися про адекватне ставлення до цих питань із боку співробітників.

Важливою сферою управління корпоративною культурою є кадрова система. Значною інформацією про специфіку підходів до відбору кадрів, систему вимог до професійних, особистісних якостей персоналу володіють співробітники рекрутингових агентств. Матеріали інтерв'ю з ними, а також з керівниками відділів персоналу великих іноземних компаній, що працюють на ринку, є дуже корисними для розуміння ролі корпоративної культури в сучасних організаціях.

Ці фахівці одноставно відзначають, що в сучасних умовах поряд із професійними навичками вимоги роботодавців до психологічних, іміджевих, поведінкових характеристик претендента продиктовані специфікою корпоративної культури компанії, її ціннісними орієнтирами, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету.

Британські, німецькі та американські фірми воліють підбирати персонал за допомогою рекрутингових агентств, оголошень про вакансії в газетах або проводять відбір самостійно, на основі надісланих резюме. Влаштуватися на роботу за допомогою знайомих або родичів практично неможливо. До самої процедури співбесіди всі без винятку іноземці

підходять дуже ретельно. Так, у німецькій компанії «Крафт» претендент проходить три, а в американській фірмі «ЗМ» – шість співбесід.

Вимоги до кандидатів стандартні: вища освіта, володіння іноземною мовою, як правило, досвід роботи. Іноземні компанії пред'являють цілком конкретні вимоги до психологічного типу співробітника. Більшості американських компаній властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони відбирають дуже працездатних і рішучих кандидатів. Крім того, для них дуже важливе бажання людини працювати саме в їхній компанії. Німці до подібного ентузіазму ставляться прохолодно, для них важливішим є серйозний, педантичний професіонал. Французи та італійці відрізняються товариськістю та м'якістю. Наприклад, в «Лореаль» головне – щоб людина була динамічною і вміла працювати в колективі. Японські та інші східні компанії на додаток до професіоналізму цінують відданість фірмі, керованість, безконфліктність, колективізм.

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника – не примха фірм. Від складу особистості, її відповідності внутрішньофірмовим стандартам у сфері комунікації, яка існує у фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємини в колективі та з керівництвом, наскільки ефективно, у підсумку, він буде працювати.

Так, наприклад, в американських компаніях дуже розвинений дух команди. Дистанція між начальником і підлеглим є мінімальною; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами. Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, необізнані думають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. При всій їхній зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, не достатньо виступити із пропозиціями та ідеями, необхідно бути готовим реалізовувати їх. Така сама практика існує і в англійських компаніях.

У німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німця нерідко треба не тільки на ім'я та прізвище, але і з назвою його посади.

Традиційно фірми культивують поважне ставлення не тільки до начальства, але і до всіх колег. Співробітників навчають позитивному ставленню до справи та людей. Стосунки між людьми усередині компанії будуються за принципом «чим я можу Вам допомогти?». Фрази типу «у мене багато роботи, відчепіться від мене» тут ніколи не вимовляються. Ми всі клієнти по відношенню один до одного усередині компанії.

Щодо цього цікавим є досвід деяких наших банків, у яких зараз впроваджується так звана «програма адаптації співробітників». Підбирається група з 5-7 осіб, що орієнтовані на роботу в різних підрозділах. Протягом тижня ця група проходить курс адаптації, у ході якої співробітників знайомлять із банком, його ідеологією, принципами роботи, людьми, з якими вони будуть змушені взаємодіяти в роботі, інформацією про структуру банку, показниками роботи, у тому числі і за тими напрямками, за якими спочатку

співробітників не доведеться мати справу. У ролі вчителів виступають кращі співробітники, не обов'язково керівники. У результаті такого інтенсивного «уведення» новий співробітник з перших днів відчуває себе членом колективу, час до початку його продуктивної роботи скорочується з декількох місяців до 2-3 тижнів.

У сучасних умовах існують два види атестації, у різних компаніях вони мають свою специфіку. Перша форма являє собою процедуру оцінки безпосереднім начальником результатів трудової діяльності співробітника за різноманітними параметрами, передбаченими атестаційним аркушем. Результати атестації повідомляються співробітнику на співбесіді. Потім оцінки обговорюються на атестаційній комісії. Всі атестовані одержують конверт, де перебуває лист подяки від керівництва з оцінкою, та приймають в усному виді напутні слова. Чим вищий бал, тим більша можливість для зростання кар'єри та оплати праці.

Інша форма зветься «управління за допомогою постановки цілей». У цьому випадку керівник зі співробітником заздалегідь розробляють його індивідуальний план роботи, ставлять конкретні завдання, визначають строки їхнього виконання. Під час атестації перевіряється, що з намічених цілей досягнуто. Подібного роду оцінки вимагають від співробітників максимуму зусиль, і процес атестації часом перетворюється на своєрідний марафон.

Розміри і форми оплати праці та стимулювання поза заробітною платою теж мають свою специфіку на різних фірмах. Якщо в українських фірмах основну частину доходу співробітників становить заробітна плата, то в іноземних – різні бонуси та спеціальні пільги. Японська система оплати праці є ідеальною для тих, хто цінує сталість і впевненість у завтрашньому дні. Щомісяця можна знати напевно, що отримаєте стабільну заробітну плату та незмінну премію, навіть якщо цей місяць працювали не дуже успішно.

Кадрова політика є базисним компонентом для корпоративної культури. Однак він має бути «одухотворений», «пожвавлений» корпоративною культурою, стати частиною емоційного світу всіх співробітників компанії. Тільки коли службовці і керівники чітко усвідомлюють не випадковість, корисність того або іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику на частину корпоративної культури.

Презентація (від лат. *prasento* — передаю, вручаю) власної справи означає спеціальну форму (процес) публічного його представлення заінтересованим фізичним чи юридичним особам з певною метою.

Презентація бізнес-плану здійснюється:

- для ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;
- для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найліпших ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми;
- для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

У процесі презентації бізнес-план має породжувати почуття оптимізму та ентузіазму. Інвестори не вкладатимуть свої гроші в проект, який не матиме для них бізнесового інтересу. Будь-який потенційний інвестор чи кредитор у процесі презентації бізнес-плану хоче переконатися в його реалістичності та ефективності. Якщо в процесі презентації підприємець буде спроможним довести до свідомості інвесторів (кредиторів) основні цілі, свої можливості та кінцеві результати, то він, як правило, може сподіватися на фінансову підтримку.

При цьому бізнесові інтереси заінтересованих осіб (кредиторів, інвесторів) не збігаються. Кредитора, як уже було сказано, передовсім турбує здатність компанії повернути свій борг. Він задовольняється тим, щоб регулярно виплачувались і борг, і проценти за користування позичкою.

Інвестори-акціонери прискіпливіше розглядатимуть сам бізнес-план. Вони будуть особливо уважними до питань, пов'язаних із розумним компромісом між інтересами акціонерного товариства та їхніми власними інтересами. Інвестора цікавитимуть перспективи прибутковості та зміцнення бізнесових позицій на ринку. Як відомо, ринок інвестицій характеризується найвищим рівнем конкуренції.

Якщо діяльність фірми буде успішною, то це позитивно позначатиметься на нормі прибутку інвестора, який одержує частку в доході в обмін на інвестиції. Інвестори готові прийняти на себе більший ризик за умови отримання більшого прибутку. Якщо ж прибуток є непорівнянним із ризиком, то інвестування в бізнесовий проект стає не вигідним.

Дуже важливим моментом процесу презентації бізнес-плану є показ очікуваних обсягів продажу в динаміці за певний період. При цьому прогнози мають бути реалістичними, інакше можна поставити під сумнів обґрунтованість самого проекту.

Наступним важливим кроком у процесі презентації є: пояснення обсягів необхідного інвестування, напрямів його використання; обґрунтування прибутковості вкладеного капіталу; наголошення на можливостях і термінах повернення позичкових коштів. Якщо ці дані старанно підготовлені й переконливо доведені в ході презентації бізнес-плану, вони можуть стати одним з важливих критеріїв оцінки привабливості започатковуваного бізнесу.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцеві обов'язково треба довести своє вміння передбачити всі можливі типи та джерела виникнення ризиків, на які можна натрапити в новому бізнесі. При цьому дуже важливо виокремити найбільш імовірні ризики з тим, аби перекинути «місток» до відповіді на запитання, як зменшити ризики й утрати.

Слід зазначити, що відверте, виважене і стисле обговорення цього питання в процесі презентації бізнес-плану передовсім характеризуватиме підприємця з найліпшого боку, а також засвідчить, що він виявляє належну турботу про ефективне використання й захист капіталу, який має намір одержати від свого партнера.

Тривалість презентації звичайно становить близько 20 хвилин. Після цього підприємець має бути готовий до відповідей на запитання, оскільки

найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Процес презентації бізнес-плану буде ефективним, якщо враховуватиме ті чинники, які «зваблюють» кредиторів та інвесторів до фінансування й співробітництва. Досвід свідчить, що найбільшу увагу привертають:

- особисті ділові якості підприємця, його здібності як керівника;
- явно виражена заінтересованість підприємця своїм бізнесом, бажання будь-що досягти поставленої мети;
- професійна компетентність та обізнаність підприємця в практичних організаційно-економічних питаннях бізнесу;
- склад провідних менеджерів фірми, їхня кваліфікація, досвід, попередні досягнення та успіхи, збалансованість знань і кваліфікації команди менеджерів у цілому.

У процесі презентації цілком виправданою є пильна увага до особистих ділових якостей підприємця. Він має підтвердити свою репутацію сучасного керівника, який має високий рівень комунікабельності, далекоглядності, уміє мислити, слухати інших, формувати дієздатний колектив, спрямувати всі дії на досягнення місії та цілей проекту. Потенційні кредитори й інвестори мають переконатися в тому, що керівник та його команда, котрі реалізовуватимуть бізнес-план, є сучасними професійно підготовленими спеціалістами, яким притаманні ініціативність і ціле-спрямованість; постійний пошук нових можливостей, новаторських рішень; готовність ризикувати в розумних межах; віра у свою підприємницьку ідею і в реальність досягнення очікуваних позитивних результатів.

Презентація бізнес-плану має засвідчити, що вся команда заінтересована в позитивних результатах бізнесової ідеї, персонал працює з керівником-лідером в одному руслі, а індивідуальні та групові інтереси, досвід і традиції, кваліфікаційні й соціально-психологічні характеристики керівника та провідних менеджерів фірми враховано в процесі розробки бізнес-плану. При цьому кредитори та інвестори повинні зрозуміти, що запропонована в бізнес-плані організаційна структура управління є найдоцільнішою для даного бізнесу, а управлінська команда має як адміністративні навички, так і навички управління фінансами, маркетингом, виробництвом.

У процесі презентації бізнес-плану підприємцю слід докласти всіх зусиль, щоб проілюструвати як власну професійну компетентність, так і кваліфікацію команди менеджерів у цілому для успішної реалізації підприємницького проекту.

Організація проведення презентації власної справи

Що входить у процес презентації? Відповідь на це запитання значною мірою залежить від обсягу того чи іншого бізнес-плану. Беручи загалом, якщо підприємець вважає, що певне питання варте прилюдного розгляду, то він включає його в програму презентації. Більшість презентацій охоплює сім ключових моментів, а саме:

- фірма (компанія) та її продукція, послуги;

- ринок, клієнти й конкуренти;
- стратегія маркетингу;
- першочергові фінансові завдання та необхідні обсяги початкового фінансування;
- цілі, на досягнення яких спрямовуватимуться кошти;
- команда, яка здійснюватиме цей план;
- умови і способи повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Процес презентації бізнес-плану передбачає також коротку й змістовну розповідь про історію розвитку підприємства. Можливо, що інвестор іще до презентації наводитиме довідки про ділову репутацію фірми та її майбутній бізнес. Треба наголосити на успіхах компанії за останні роки, а також подати короткі відомості щодо техніко-технологічної бази та організаційної структури підприємницького проекту.

Характеризуючи продукцію, треба більше підкреслювати ті переваги, які ця продукція дасть потенційним споживачам, і менше — технічні подробиці. Підприємцеві варто поставити себе на місце потенційних інвесторів. Найбільш імовірними можуть бути такі запитання:

1. Які потреби ринку задовольнятиме продукція (послуга)?
2. Що особливого в цій продукції (послузі)? Чому споживачі відрізнятимуть її від товарів і послуг конкурентів?
3. Наскільки довго цей товар буде новинкою на ринку?

Тому на презентації доцільно постійно наголошувати саме на відповідності даного товару (послуги) запитам ринку, на можливості створення стійкого попиту на нього. Наступний фрагмент презентації доцільно присвятити короткій розповіді про стан ринку та сутність маркетингової стратегії фірми. Передусім треба почати з оцінки потенційної місткості ринку та того сегмента ринку, який буде головним для даної компанії. Майбутні інвестори в процесі презентації мають одержати відповіді принаймні на такі запитання:

- Яка місткість ринку та частка ринку даного підприємства?
- Хто є потенційним клієнтом?
- Які переваги та слабкі сторони власні й конкурентів бачить сам підприємець?
- Яка стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та методи конкурентної боротьби?

У цьому зв'язку необхідно продумати й ґрунтовно пояснити потенційним партнерам та інвесторам основні елементи свого плану маркетингу: схему розповсюдження товарів, ціноутворення, рекламу, методи стимулювання продажу, організацію післяпродажного обслуговування клієнтів (для складних технічно товарів).

Особливо треба наголосити на співвідношенні ціни свого товару й цін на аналогічні товари конкурентів. Бажано подати ці дані в таблиці або в іншому наочному матеріалі, як зробив, наприклад, Ф. Котлер, пояснюючи



ціноутворення трактора компанії «Катерпіллер». Демонстрація в найдоступнішій формі пояснює цінову політику фірми.

Ураховуючи типову психологію сприйняття людиною нової пропозиції, не слід «виплескувати» на потенційного інвестора одразу «стрімкий та бурхливий» потік кількісної та якісної інформації. Підприємцві треба відчувати, які напрями і проблеми започаткованого бізнесу здатні найбільше заінтересувати інвестора, кредитора, майбутнього партнера.

Присутні на презентації повинні трохи «звикнути» до висловленої пропозиції, подумки її проаналізувати і позбутися негативного ставлення до майбутнього бізнесу, коли таке було. Головне «надзавдання» презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб схилити майбутніх партнерів підприємця до прийняття його поглядів на проблеми.

Способи підвищення ефективності презентації власної справи

На практиці підприємці застосовують різноманітні способи підвищення ефективності презентації. Основні з них такі:

- попереднє (до презентації) ознайомлення її учасників з бізнес-планом;
- обґрунтований вибір форми проведення презентації та методів установлення контактів з учасниками презентації;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць тощо);
- звертання уваги учасників презентації на ключові питання пропонованого бізнесу.

Якщо копію бізнес-плану буде заздалегідь передано потенційним інвесторам, то вони матимуть можливість підготуватися до зустрічі, а підприємець може виграти час на презентації, спиняючись одразу на головних проблемах та уникаючи допоміжних, другорядних уточнень і пояснень.

Якщо підприємець не зумів раціонально та по-діловому провести презентацію, то це, як правило, породжує сумнів щодо його здібностей ефективно керувати компанією. Відомо, що перше враження дуже важливе, має довготривалий і непропорційно великий вплив. Якщо підприємець одразу справить враження розумної та ділової людини, то існуватиме велика ймовірність позитивної відповіді на його пропозицію. Навпаки, якщо він недбало вдягнений, погано підготовлений чи надто самовпевнений і глухий до будь-чиїх аргументів, крім власних, то інвестори інстинктивно поставляться до нього упереджено і не прислухатимуться навіть до найспокусливіших пропозицій.

Налагодженню добрих взаємостосунків з учасниками презентації сприяють кілька чинників, а саме:

- віра в себе, яка базується на старанній підготовці до презентації;
- справжнє захоплення своїм ділом (продукцією, послугою);
- проведення презентації у формі діалогу, а не монологу;

- використання за можливості стверджувальних речень, уникнення невизначених, двозначних і негативних висловів, короткі, ділові відповіді на запитання;
- уміння сприймати проблеми свого бізнесу очима партнерів;
- привітання партнерів теплою усмішкою, але без надмірної фамільярності.

Дуже важливим у процесі презентації є широке використання художньо оформлених наочних матеріалів. Якщо є можливість, треба продемонструвати зразки своєї продукції. Якщо цього з якихось причин неможливо зробити або бізнес належить до сфери послуг, то демонструють фотографії, схеми, рисунки, таблиці тощо.

Якщо в процесі організації презентації майбутні партнери можуть оглянути зразки чи інші наочні матеріали, то це посилить враження від усної розповіді. Інша річ, коли треба одержати кредит під ідею, ще не втілену в дослідному зразку нового товару. Тоді можна послатися на наявні сертифікати, патенти, висновки експертів, продемонструвати проекти дизайнерів. Усі наочні матеріали мають бути виконані професійно та акуратно. Але навіть за найширшого використання наочних матеріалів підприємцеві слід завжди пам'ятати, що він не читає лекцію, а закликає присутніх до діалогу.

Проводити презентацію повинен керівник (підприємець) особисто. Якщо йдеться про порівняно велику суму інвестицій (понад 200 тис. грн), то до процесу презентації бажано залучити членів менеджерської групи. Але навіть тоді особиста присутність керівника є обов'язковою. У процесі презентації весь час слід пам'ятати, що головне завдання полягає в тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити в підприємця та його команду.

## **9.2 Техніка ділового спілкування**

У процесі підприємницької діяльності певній людині або групі людей доводиться ухвалювати рішення щодо конкретних питань. При цьому на поведінку людини впливають характер розв'язуваних завдань і рівень культури ділового спілкування, що відповідає загальній культурі підприємницької діяльності. Ділове спілкування ведеться за певними правилами, що є важливим засобом підвищення його ефективності. До числа таких правил відносяться: етикет, узгодження взаємодії та самоподання.

Правила етикету визначають порядок спілкування та подання (молодшого старшому і т.п.), способи іменування (за посадою, званням, прізвищем), вибір форми звернення (Ви, ти) тощо. Кожна деталь цих правил, а їх існує безліч – від уміння поводитися за столом, уміння одягатися зі смаком і відповідно до ситуації до формули вітання та прощання, – відпрацьована і вивірена роками. Виконання правил етикету є обов'язковим, оскільки той, хто їх порушує, губить статус повноправного учасника спілкування. Наприклад, один підприємець з'явився на переговори із представниками фірми-партнера в білих черевиках, чим шокував їх. Такий

вчинок може призвести до думки про те, що підприємець – незнайомий із правилами гарного тону, що, можливо, це його перші серйозні ділові переговори. Отже, як швидко він розбагатів, то так само швидко може розоритися, тобто мати справи з ним небезпечно.

Правила узгодження взаємодії припускають, наприклад, що, вступаючи в ділову розмову, необхідно дотримуватися таких вимог: висловлюватися не більше і не менше, ніж потрібно в цей момент; не відхилятися від теми, виражатися чітко; намагатися, щоб висловлення відповідали істині.

Правила самоподання пов'язані з індивідуальним успіхом учасників. Досить докладно вони описані в книзі Дейла Карнегі «Як здобувати друзів і впливати на людей».

Техніка спілкування – сукупність засобів (приймів), що використовуються людьми для досягнення бажаного ефекту в спілкуванні. Ці засоби бувають словесні (вербальні) і несловесні (невербальні), у тому числі міміка, пози, жести, тон, погляд, інтонація мови, а також просторово-часова організація. Фахівці в області комунікації відзначають, що володіння невербальними прийомами більш бажано та ефективно. Дослідження показують, що невербальні реакції значно менше контролюються свідомістю, ніж словесні висловлення.

Техніку спілкування прийнято розділяти на техніку поведінки та техніку слухання.

Критерієм комунікабельності є вміння слухати або задавати питання, оскільки в процесі слухання вирішуються дві найважливіші функції: сприйняття інформації та здійснення зворотного зв'язку, тобто передача мовцеві інформації про те, як сприймається його мова і поведінка. Дослідження показали, що вміють вислухувати співрозмовника спокійно і цілеспрямовано не більше 10% людей.

Уміння задавати питання – це мистецтво. Безліч конфліктів і непорозумінь може виникнути в результаті не заданих вчасно питань. Відмовитися за допомогою питань з'ясувати наміри співрозмовника – значить відкрити шлях здогадам та умоглядним побудовам, не завжди вірним.

У процесі контакту важливу роль відіграє прояв емоцій, манери і жести партнерів. Розуміння жестів дозволяє більш точно визначити позицію співрозмовника, може попередити про те, як змінити свою поведінку для досягнення потрібного результату. Для підвищення компетенції необхідно освоювати мову жестів, оскільки поведінка, міміка, жести не однакові в різних етнічних груп, народів. Так, «нуль», утворений великим і вказівним пальцем, американцем сприймається як «все нормально», в Японії він означає «гроші», а в Португалії цей жест вважається непристойним. На Близькому Сході не прийнято подавати гроші, подарунки, їду лівою рукою, тому що в ісламських країнах вона вважається нечистою.

Ефективність спілкування залежить і від його просторово-часової організації. Так, варто зважати на місце, де відбувається бесіда (службове приміщення, суспільне, особисте), із часом (робочий час або вільний).

Важливим елементом установлення контакту є також врахування відстані між співрозмовниками. Так, установлено, що мешканці США зазвичай розмовляють знаходячись на відстані не ближче 60 см один від одного, а латиноамериканці – майже впритул. Мешканці США зазвичай працюють у великих приміщеннях, при відкритих дверях. Так, хмарочос Фордовського фонду побудований зі скла і бетону, він проглядається наскрізь. Німці ж вважають розкриті двері вищим ступенем безладдя.

Ділове спілкування – це складний, багатоплановий процес взаємодії між людьми на основі обміну інформацією в сфері професійної діяльності і бізнесу.

Ділове спілкування – це дуже актуальна і розповсюджена тема на сьогоднішній день. Для людей, які займаються бізнесом, ділове спілкування вкрай необхідне, тому що вміння вести переговори з діловими людьми, вміти правильно підбирати слова, приймати правильні та стандартні рішення – це є їхнім головним завданням, від цього залежить кар'єра ділової людини в майбутньому. Адже бізнес – це професійна діяльність, у сфері якої люди встановлюють один з одним контакт, обмінюються важливою інформацією для того, щоб надалі будувати плани і досягати наміченої мети. Також ділове спілкування є необхідним у сфері управлінської діяльності, тобто в менеджменті, тому що менеджерів необхідно, в першу чергу, вміти вести ділові бесіди, проводити ділові угоди, також менеджер повинен вміти проводити ділові наради, вміти організовувати завдання, а також різноманітні заходи для своїх підлеглих. Менеджер має приймати правильні, а в деяких випадках нестандартні рішення. Ділове спілкування необхідно і таким особистостям, як президенти, тому що вони щодня ведуть переговори із президентами інших країн, вирішують питання, важливі для всього світу, усувають конфлікти.

Специфічною особливістю ділового спілкування є той або інший ступінь його офіційності, тобто підпорядкованості встановленим обмеженням, які визначаються безліччю факторів: національними і культурними традиціями, професійними особливостями діяльності, вимогами організації, етичними принципами.

Уміння поводитися з людьми належним чином є одним з найважливіших, якщо не найважливішим фактором, що визначає шанси досягти успіху в бізнесі, у службовій або підприємницькій діяльності. Дейл Карнегі ще в 30-і роки ХХ століття помітив, що успіх тієї або іншої людини в її фінансових справах, навіть у технічній сфері або в інженерній справі, залежить відсотків на 15 від її професійних знань і відсотків на 85 від її вміння спілкуватися з людьми.

*Ділові відносини* – це складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми в службовій сфері. Його учасники виступають в офіційних статусах та орієнтовані на досягнення мети, конкретних завдань. Специфічною особливістю названого процесу є регламентованість, тобто підпорядкування встановленим обмеженням, які визначаються національними та культурними традиціями, професійними етичними

принципами. Обов'язковою умовою в процесі ділових відносин є спілкування людей, тому що від грамотного спілкування, вміння привертати співрозмовника до себе залежить і кінцевий результат.

Ділові відносини тісно пов'язані зі спілкуванням, взаємодією в період виробничої діяльності, а це – найбільш масовий вид соціального спілкування. Воно являє собою сферу комерційних та адміністративно-правових, економіко-правових і дипломатичних відносин.

Нові економічні і соціальні умови спонукали до комерційної і організаторської діяльності широкі маси населення. Ця обставина висунула на перший план необхідність навчання язиковим формам ділового спілкування, необхідність підвищення лінгвістичної компетентності осіб, що вступають у соціально-правові відносини, що керують діями людей. Лінгвістична компетентність стає в ринкових умовах неодмінним компонентом загально професійної підготовки менеджерів, муніципальних службовців, референтів, керівників усіх рівнів.

Ділове спілкування сьогодні проникає в усі сфери громадського життя. У комерційні, ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Компетентність у сфері ділового спілкування безпосередньо пов'язана з успіхом або неуспіхом у будь-якій справі: науці, мистецтві, виробництві, торгівлі. Що стосується менеджерів, підприємців, організаторів виробництва, людей, зайнятих у сфері управління, то комунікативна компетентність для представників цих професій представляє найважливішу частину їхнього професійного вигляду.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом певного продукту або ділового ефекту. Як і будь-який інший вид спілкування, ділове спілкування має історичний характер, воно проявляється на різних рівнях соціальної системи та у різних формах. Його відмітна риса – те, що ділове спілкування не є самоціллю, а служить засобом для досягнення якихось інших цілей. В умовах ринкових відносин – це, насамперед, одержання максимального прибутку.

Ділове спілкування є необхідною частиною людського життя, найважливішим видом відносин між людьми. Вічним та одним з головних регуляторів цих відносин виступають етичні норми, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість та несправедливість, правильність або помилковість вчинків людей. І, спілкуючись у діловому співробітництві зі своїми підлеглими, начальником або колегами, кожен, так чи інакше, свідомо або стихійно, спирається на ці уявлення. Але залежно від того, як людина розуміє моральні норми, який зміст у них вкладає, наскільки вона взагалі їх урахує в спілкуванні, вона може як полегшити собі ділове спілкування, зробити його більш ефективним, допомогти в рішенні поставлених завдань і досягненні цілей, так і ускладнити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

З урахуванням усього вищесказаного етику ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм, правил і уявлень, що регулюють

поведінку і відносини людей у процесі їхньої виробничої діяльності. Вона являє собою окремий випадок етики взагалі та містить у собі її основні характеристики.

Етику ділового спілкування варто враховувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем, між підприємствами, усередині одного підприємства – між керівником і підлеглими, між підлеглим і керівником, між людьми одного статусу. Між сторонами того або іншого виду ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання і полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не тільки відповідали б будь-якому виду ділового спілкування, але і не суперечили загальним моральним принципам поведінки людей. Разом з тим вони мають служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених у ділове спілкування.

Загальний моральний принцип людського спілкування міститься в категоричному імперативі І.Канта: «Вчиняй так, щоб максима твоєї волі завжди могла мати також і силу принципу загального законодавства».

Стосовно ділового спілкування основний етичний принцип можна сформулювати в такий спосіб: у діловому спілкуванні під час ухвалення рішення про те, яким цінностям варто надати перевагу в цій ситуації, вчиняй так, щоб максима твоєї волі була сумісна з моральними цінностями інших сторін, що беруть участь у спілкуванні, і допускала координацію інтересів всіх сторін.

Таким чином, в основі етики ділового спілкування має бути координація, а по можливості, і гармонізація інтересів. Природно, якщо воно здійснюється етичними засобами та в ім'я морально виправданих цілей. Тому ділове спілкування має постійно перевірятися етичною рефлексією, що виправдовує мотиви вступу до нього. При цьому зробити етично правильний вибір і прийняти індивідуальне рішення у більшості випадків справа зовсім не проста. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішень, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці в процесі їхньої діяльності та спілкування.

Незважаючи на всю проблематичність і труднощі вибору моральної позиції, у спілкуванні є ряд таких положень, дотримуючись яких можна значною мірою полегшити ділове спілкування, підвищити його ефективність, уникнути промахів у процесі взаємодії з іншими в бізнесі. Необхідно усвідомити, що в моралі немає абсолютної істини та вищого судді серед людей. У моралі варто хвалити інших, а висувати претензії до себе.

Моральне відношення оточуючих залежить, у підсумку, тільки від нас самих. Коли мова йде про практичне затвердження норм моралі, основний імператив поведінки – «почни із себе».

Особливу увагу варто звернути на золоте правило етики спілкування: «Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас». У негативній формі у формулюванні Конфуція воно проголошує: «Чого не побажаєш собі, того не роби іншим». Це правило застосовне і до ділового спілкування, але

стосовно окремих його видів: «зверху-вниз» (керівник-підлеглий), «знизу-вверх» (підлеглий-керівник), «по горизонталі» (співробітник-співробітник) – вимагає конкретизації.

### 9.3 Типи ділового спілкування

Існують різні *типи ділового спілкування*. У кожному з них існують свої норми і правила. Далі ці принципи будуть докладно розглянуті.

Отже, перший тип – це *ділове спілкування «зверху-вниз»*.

У діловому спілкуванні «зверху-вниз», тобто у ставленні керівника до підлеглого, золоте правило етики можна сформулювати в такий спосіб: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник». Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник стосовно своїх підлеглих. Під нормами і принципами мається на увазі те, яка поведінка на службі є етично прийнятною, а яка – ні. Ці норми стосуються, насамперед, того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, у чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей почувають себе в колективі дискомфортно, морально незахищеними. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються, у першу чергу, моральні еталони та зразки поведінки. Відзначимо деякі з них.

1. Необхідно прагнути перетворити організацію на згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування, залучати співробітників до цілей організації. Людина буде тільки тоді почувати себе морально і психологічно комфортно, коли відбудеться її ідентифікація з колективом. Разом з тим, кожний хоче залишитися індивідуальністю і прагне, щоб його поважали таким, яким він є.

2. Під час виникнення проблем і труднощів, пов'язаних з несумлінністю, керівникові варто з'ясувати їх причини. Якщо мова йде про неуцтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглому його слабостями, недоліками. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому перебороти їх. Спирайтеся при цьому на сильні сторони його особистості.

3. Якщо співробітник не виконав розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що керівникові відомо про це. Більше того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і діє неетично.

4. Зауваження співробітникові має відповідати етичним нормам. Необхідно зібрати всю інформацію з цього випадку. Обрати правильну форму спілкування. Спочатку попросіть пояснити причину невиконання завдання самого співробітника, можливо, він наведе невідомі факти. Зауваження необхідно робити один на один – слід поважати гідність і почуття людини.

5. Критикуйте дії та вчинки, а не особистість людини.
  6. Тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» – сховайте критику між двома компліментами. Закінчить розмову на дружній ноті.
  7. Не можна радити підлеглому, як діяти в особистих справах. Якщо не допоможе – на керівника ляже вся відповідальність.
  8. Не обростайте улюбленцями. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів і до усіх з однаковими мірками.
  9. Ніколи не давайте можливість помітити, що керівник не володіє ситуацією, якщо ви прагнете зберегти повагу співробітників.
  10. Дотримуйтесь принципу розподільної справедливості – чим більша заслуга, тим більша має бути винагорода.
  11. Заохочуйте колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнуто головним чином завдяки успіхам самого керівника.
  12. Слід зміцнювати в підлеглому почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, але і морального заохочення. Необхідно зайвий раз похвалити співробітника.
  13. Привілеї, які робить собі керівник, мають поширюватися і на інших членів колективу.
  14. Необхідно довіряти співробітникам і визнавати помилки керівника в роботі. Члени колективу, так чи інакше, довідаються про них. Але приховування помилок – прояв слабкості та непорядності.
  15. Необхідно захищати своїх підлеглих і бути їм відданим. Вони відповідатимуть тим самим.
  16. Варто обирати правильну форму розпорядження, з огляду, насамперед, на два фактори: 1) ситуацію, наявність часу для нюансів; 2) особистість підлеглого – хто перед вами, сумлінний і кваліфікований працівник або людина, яку потрібно підштовхувати на кожному кроці.
- Залежно від цього варто обирати і етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.
- Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, питання і так званий «доброволець».
- Наказ.* Найчастіше варто використовувати в надзвичайній ситуації, а також відносно несумлінних співробітників.
- Прохання.* Використовується в тому випадку, якщо ситуація рядова, а відносини між керівником і підлеглим засновані на довірі та доброзичливості. Така форма дозволяє співробітникові висловити свою думку на проблему в тому випадку, якщо вона за якихось причин не може бути вирішена. А якщо відповідним чином вимовити фразу, то в співробітника не виникне ніякого сумніву, що це наказ.
- Питання.* «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?». Краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете викликати обговорення, як краще зробити роботу, або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. При цьому співробітники мають бути добровільними



і досить кваліфікованими. В іншому випадку деякі можуть сприйняти ваше питання як прояв слабкості та некомпетентності.

«Доброволець». «Хто хоче це зробити?». Підходить для такої ситуації, коли роботу не хоче робити ніхто, але вона повинна бути зробленою. У цьому випадку доброволець сподівається, що його ентузіазм буде відповідним чином оцінений у подальшій роботі.

Другим типом ділового спілкування є *ділове спілкування «знизу-вверх»*.

У діловому спілкуванні «знизу-вверх», тобто у ставленні підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати в такий спосіб: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі».

Знати, як варто звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги варто пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «загальну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті або інші етичні норми, можна залучити керівника на свій бік, зробити своїм союзником, але можна настроїти його і проти себе, зробити своїм недоброзичливцем.

Ось декілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використати в спілкуванні з керівником.

1. Намагайтеся допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої атмосфери, зміцненні справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник має потребу в цьому в першу чергу.

2. Не намагайтеся нав'язувати керівникові свою точку зору або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і чемно. Ви не можете прямо йому щось наказати.

3. Якщо в колективі насувається або вже трапилася якась радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це варто повідомити керівника. У випадку неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід із цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

4. Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки «так» або тільки «ні». Співробітник, що завжди погоджується, набридає і створює враження підлесника. Людина, що завжди говорить «ні», служить постійним подразником.

5. Будьте віддані та надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, що не має сталого характеру і твердих принципів, не можна покластися, її вчинки не можна передбачати.

6. Не варто звертатися по допомогу, раду, пропозицію й т.п. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. У протилежному випадку ваша поведінка може бути розцінена як неповага або зневага до думки начальника або як сумнів у його компетентності. У будь-якому разі ваш безпосередній керівник у цьому випадку губить авторитет і гідність.

7. Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізованою без відповідного ступеня свободи дій.

Останнім видом можна виділити *ділове спілкування «по горизонталі»*.

Загальний етичний принцип спілкування «по горизонталі», тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати в такий спосіб: «У діловому спілкуванні ставтеся до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він ставився до вас». Якщо ви не знаєте, як поводитися в тій або іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги.

Стосовно колег-керівників варто мати на увазі, що знайти вірний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними за статусом співробітниками з інших підрозділів - справа досить непроста. Особливо якщо мова йде про спілкування і відносини усередині одного підприємства. У цьому випадку вони нерідко є суперниками в боротьбі за успіх і просуванні по службі. У той самий час це люди, які разом з вами належать до команди загального керівника. У розглянутому випадку учасники ділового спілкування повинні почувати себе рівними по відношенню один до одного.

От декілька принципів етики ділового спілкування між колегами.

1. Не вимагайте до себе якогось особливого відношення або особливих привілеїв з боку іншого.

2. Спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.

3. Якщо коло ваших обов'язків перетинається з обов'язками ваших колег, це досить небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

4. У відносинах між колегами з інших відділів вам належить відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.

5. Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посылайте туди несумлінних і некваліфікованих – адже по ним там будуть судити про вас і ваш відділ у цілому. Пам'ятайте, може трапитися, що з вами вчинять таким самим аморальним чином.

6. Не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо відкидайте забобони та плітки в спілкуванні з ними.

7. Називайте своїх співрозмовників на ім'я та намагайтеся робити це частіше.

8. Посміхайтесь, будьте дружелюбні та використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб показати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте – що посієш, то пожнеш.

9. Не давайте обіцянок, які ви не в змозі виконати. Не перебільшуйте свою значимість і ділові можливості. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.

10. Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято розпитувати про особисті справи, а тим більше про проблеми.

11. Намагайтеся слухати не себе, а іншого.

12. Не намагайтеся здатися кращим, розумнішим, цікавішим, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все впливе назовні та встане на свої місце.

13. Посилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учасникові спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.

14. Розглядайте вашого колегу як особистість, яку потрібно поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

*Ділові бесіди* (ділові зустрічі, наради, бесіди – це одна з найважливіших форм управлінської діяльності) – це форма міжособистісного спілкування, обмін поглядами, точками зору, інформацією, думками, спрямованими на рішення проблеми.

Структура бесіди:

1. Початок бесіди.
2. Створення сприятливого клімату (вітання, представлення).
3. Виклад своєї позиції, її обґрунтування.
4. З'ясування позицій співрозмовника.
5. Спільний аналіз проблеми.
6. Ухвалення рішення, з'ясування позицій співрозмовника.

Типові помилки керівників під час проведення бесід:

1. Керівник проявляє авторитет і не зважає на думку інших.
2. Керівник ігнорує стан співробітників.
3. Керівник не враховує мотиви поведінки співробітників.
4. Керівник не проявляє інтересу до співрозмовника (ігнорування).
5. Керівник не слухає співрозмовника та постійно перебиває.

Функції бесід:

1. Взаємне спілкування працівників з однієї сфери.
2. Спільний пошук, висування, оперативна розробка робочих ідей і задумів.
3. Підтримка ділових контактів.
4. Стимулювання ділової активності.
5. Контроль і координація вже початих операцій.

Ділові індивідуальні бесіди розподіляються на дві групи:

- бесіди вільні та цілеспрямовані із двостороннім обміном інформацією, що проходять без спеціальної підготовки (з врахуванням або без врахування часу);

- бесіди, спеціально підготовлені та жорстко регламентовані.

Будь-яка ділова індивідуальна бесіда складається із трьох етапів.

*Етап перший – підготовчий.* У нього входить визначення завдань бесіди і складання її плану; встановлення часу і вибір місця, де буде проходити бесіда. Складання плану бесіди, виходячи з її завдань, – головний розділ цього етапу. Тут необхідно проаналізувати свою зайнятість, визначити час бесіди та її тривалість, а також продумати, чи зручний обраний час для співрозмовника.

На цьому підготовчому етапі варто перевірити себе за такими пунктами:

1. Ретельна продуманість ходу бесіди.

2. Свобода від стереотипів, готовність сприймати людей такими, які вони є, гнучко реагувати на зміни, що відбуваються в них.

3. Повна готовність вислухати співрозмовника і правильно відповісти на можливі питання.

4. Наявність точного, ясного і коректного плану бесіди.

5. Здатність складеного плану бесіди викликати питання, що ведуть обговорення убік.

6. Наявність природних і переконливих формулювань.

7. Вираження всіх думок точно і ясно.

8. Правильний вибір тону проведення бесіди.

9. Спроба поставити себе на місце співрозмовника і зрозуміти його.

10. Уявіть, якби подібна бесіда була проведена з вами, залишилися б ви задоволені нею.

*Етап другий – ознайомлювальний.* Протягом цього етапу переборюється психологічний бар'єр і встановлюється атмосфера довіри.

*Етап третій – основний.* Він складається з трьох частин: вступна частина бесіди (заперечення); основна частина (докази); заключна частина (висновки).

Менеджер фірми – особа, що представляє її в ділових зв'язках з будь-якими ринковими контрагентами. Від його вміння, здатності здійснити бізнес – делікатно, чітко дотримуючи загальноприйнятих норм і правил, від характеру його поведінки значною мірою залежить результат господарських взаємин з партнерами, а, отже, і фінансовий добробут компанії. Як показує практика, для українських менеджерів особливого значення набуває вміння найбільш раціонально вести будь-які ділові переговори, досягаючи наміченого з дотриманням усіх установлених етичних порядків та у той самий час здійснюючи на партнерів максимально сприятливе враження, формуючи тим самим імідж свій власний і компанії, представником якої він є. Можна сказати, що основним іміджмейкером менеджера є він сам.

У ділових відносинах дуже багато чого залежить від характеру особистих зустрічей, бесід, переговорів, нарад. Ділова етика є своєрідним посередником, що дозволяє швидше знайти оптимальне рішення, згладжуючи при цьому гострі кути, гідно виходити зі скрутних ситуацій. Мистецтву ділових контактів навчаються в усьому світі. Багато українських підприємців ніколи не навчалися процесу ведення переговорів, не мають серйозного досвіду участі в них.

Будь-які ділові зустрічі, переговори носять оригінальний характер: щораз інший предмет для обговорення, нові умови і учасники. Загальне, що відрізняє їх від інших видів ринкової діяльності, – їхня попередня організація, дотримання умов, прийнятих у діловому світі, у взаєминах учасників ділового спілкування.

Успіх переговорів залежить від того, наскільки ретельно вони будуть підготовлені. Від цього ж залежить не тільки кінцевий результат, але і сам процес: тривалий, конфліктний або швидкий і без особливих перешкод.

Українські бізнесмени вважають непотрібним спеціально готуватися до ділових зустрічей і переговорів, розраховуючи на свій досвід та інтуїцію. Однак це зовсім невиправдано. Підготовка до переговорів містить у собі рішення організаційних питань і пропрацювання самого процесу переговорів.

Організаційні аспекти включають складання програми прийому партнерів; формування групи учасників переговорів; визначення їхнього місця і часу; складання щоденного порядку для кожного засідання; узгодження із зацікавленими сторонами питань, що їх торкаються.

Програма прийому партнерів, особливо іноземних, вимагає значних витрат сил і часу. Визначаються: порядок зустрічі колег, склад зустрічаючих, участь представників преси, радіо і телебачення, привітальні слова, розміщення в готелі, ділова частина програми (зустрічі, бесіди, переговори), прийоми, сніданки, обіди та ін., відвідування промислових та інших об'єктів, культурні заходи, поїздки країною, проводи.

Підготовка до основного процесу переговорів включає: аналіз змісту проблеми, врахування інтересів учасників переговорів у її розв'язанні, формування підходів до переговорів та уточнення власної позиції на них, оцінка можливих варіантів результатів переговорів.

Дослідження проблеми пов'язане з пошуком шляхів її рішення за найменших витрат. У процесі аналізу вивчаються можливі альтернативи вирішення проблеми.

Важливо звернути особливу увагу на врахування інтересів сторін, для чого взагалі потрібні ці переговори. Зазвичай головне, що хвилює українських учасників, – установа довгострокових партнерських відносин.

Підготовка до переговорів пов'язана з розглядом декількох варіантів рішень, які розставляються залежно від ступеня їх прийнятності. Доцільно підготувати відповіді на такі питання:

- Яку основну мету поставлено перед учасниками?
- Як поставиться до прохання про зустріч партнер?
- Чи готовий він до обговорення передбачуваної теми?
- Чи впевнені сторони в щасливому кінці переговорів?
- Що потрібно усвідомити для себе?
- Який результат влаштує обидві сторони?
- Які методи впливу на співрозмовників варто використати?
- Які питання можуть задати співрозмовники?

Необхідно скласти програму партнерських зв'язків. Насамперед, у ній виділяють також комерційні наміри, аргументацію своєї позиції, шляхи нейтралізації можливих заперечень, варіанти рішень, підведення підсумків переговорів.

Підготовча робота містить у собі підготовку документів до переговорів. Сюди відносяться заяви, проекти угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів. Важливо приділити особливу увагу точності формулювань, вдалої аргументованості пропозицій.

Особливе значення має підготовка до бесіди. Потрібно ретельно охарактеризувати всі аспекти наміченої ділової акції. Найкраще йти на зустріч із підготовленим проспектом або папкою з довідковими матеріалами мовою партнера, щоб він міг попрацювати над ними. Належну увагу необхідно приділити вивченню юридичних аспектів майбутньої угоди – законодавству і підзаконним актам про спільні підприємства та експортно-імпорتنі угоди, що відповідають рішенням регіональної влади і т.п. Іноземних партнерів зазвичай цікавлять найрізноманітніші деталі, і до цього потрібно бути готовим.

Не можна не враховувати ще один важливий момент: добродійність не можна плутати з бізнесом. Якщо, скажімо, даються якісь аванси від іноземного партнера, треба реально представляти, за що вони даються, з якою метою і чим за все це доведеться розплачуватися.

У переговорах повинні брати участь не тільки керівники, але й експерти, що володіють конкретною інформацією та практичними знаннями.

До зустрічі з партнером необхідно визначити тактичну позицію. Для цього застосовуються різні прийоми, які змінюються в процесі переговорів. Так, ефективний прийом «відходу» або «відхилення від боротьби». Коли зачіпаються питання, небажані для обговорення, або для того, щоб не надавати партнерові якусь інформацію, партнера просять перенести розгляд питання на інше засідання. Це необхідно, коли, наприклад, потрібно погодити питання з іншими організаціями, оцінити нові моменти, пов'язані із пропозиціями партнера. Використовуються й інші тактичні прийоми: «затягування», «вичікування», «салями» (які йдуть у хід, коли бажано розтягти процес переговорів, одержати додаткову інформацію від партнера і т.п.).

Цікавий тактичний прийом – «пакування», коли до обговорення пропонується не одне питання, а відразу декілька. Нерідко в один «пакет» складаються привабливі і не настільки цікаві для партнера пропозиції. Партнер, будучи зацікавленим у певних пропозиціях, може прийняти і інші. Іноді шляхом поступок у другорядних пропозиціях домагаються прийняття головних.

Ще один прийом – «завищення вимог». До складу обговорюваних проблем включають пункти, які потім можна зняти, пояснивши, що це є поступкою, і сподіватися на аналогічні кроки з боку партнера.

Інший ефективний прийом – «розміщення помилкових акцентів у власній позиції». Партнерові демонструють зацікавленість у рішенні певного питання, що насправді є другорядним. Знявши це питання з порядку денного, можна одержати позитивне рішення в іншому, що має першорядне значення, питанні.

Досить діючим є прийом «висування вимог в останню хвилину», коли наприкінці переговорів один з партнерів раптом висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона може прийняти ці пропозиції. Реакція, щоправда, може бути і зворотною.

Практика показує, що зазвичай успіх переговорів – на тій стороні, що краще до них підготовлена. Основне завдання переговорів – переконати партнера робити те, що потрібно вам. Однак переговори повинні проходити у ввічливих тонах, нетактовні і грубі методи повинні бути виключені. Але іноді занадто офіційна манера проведення переговорів неефективна. Ніколи не варто прагнути досягнення однобічних вигід. Хто шукає для себе занадто велику вигоду, ризикує потерпіти фіаско. Насамперед, важливо зацікавити партнера. Потрібно так вести справи, щоб партнер сам висловив те, що ви б хотіли почути від нього. Для цього треба подивитися на речі під його кутом зору.

Під час переговорів буває нелегко відстояти свою точку зору. Але досягати цього треба тільки за допомогою такту, дійсного наміру зрозуміти точку зору іншого.

Не слід розпочинати бесіду з питань, за якими ви свідомо розходитеся в думках. Зазвичай розмову починають із загальних тем. Це полегшує контакт під час переходу до ділової частини контактів. Ставтеся з розумінням до висловлень інших. Це важлива умова ділового співробітництва в бізнесі.

Не можна кривдити партнерів, указуючи на їхні помилки, допущені ними неточності і т.п. Варто дуже обережно підбирати слова і вирази. Доцільно говорити неприємні слова тільки після похвали. Критика повинна бути діловою та обов'язково сполучатися з конструктивними пропозиціями. Критичні зауваження необхідно формулювати коректно, не ображаючи гідність партнера.

Якщо атмосфера переговорів загострилася, бажано використати все, щоб її розрядити. Жартівливе зауваження, сказане вчасно, здатне розрядити обстановку. Важливо викликати сміх, але не здатися при цьому смішним. Якщо жарт стосується вас, не можна показувати образу. Найкраща реакція – відповісти таким самим жартом. Але можна і просто посміятися над собою разом з усіма.

Під час будь-яких переговорів важливо враховувати, що в роботі беруть участь різні люди, хоча і представляють одну сторону. Більше того, маючи справу всього з однією людиною, не забувайте про багатогранність особистості, завдяки чому можна домовитися з партнером, управляючи ходом переговорів.

Вірніше почати переговори із взаємовигідних для обох сторін питань, обговорити найбільш прості з них, а потім приступати до більш складного.

Ділові переговори – невід'ємна частина практики менеджменту. Один з найефективніших методів їхнього проведення – метод принципів переговорів. Він ґрунтується на пошуку такого результату вирішення проблем, що був би обґрунтований справедливими нормами незалежно від волі і бажання кожної зі сторін, що беруть участь у переговорах. Принципові переговори показують, як досягти того, що належить по праву, залишаючись при цьому в межах дозволеного.

Зазвичай сторони в межах суперечки займають конкретні позиції, які намагаються відстояти. Однак переговори ефективні тільки в тому випадку,

коли досягнуті розумна угода, ефективність у часі, поліпшення відносин між сторонами. Коли учасники переговорів сперечаються із приводу позицій, вони самі обмежують себе цими позиціями. Чим більше людина проясняє свою позицію та захищає її від нападок, тим більше вона себе з нею зв'язує. Позиційна взаємодія перетворюється на змагання. Кожна сторона примушує іншу змінити позицію. Протиріччя ведуть до напруженості у відносинах, а іноді і до їхнього розриву.

У всіх ділових партнерів є емоції, прихильність до певних цінностей, різні життєві основи і погляди. Людський фактор переговорів може бути корисним. Процес вироблення угоди покликаний стимулювати рішучість одержати взаємоприйнятний результат. Відносини довіри, розуміння і поваги здатні перетворити наступні переговори на більш спокійний та ефективний процес.

Кожен учасник переслідує дві мети: що стосується змісту справи і щодо взаємин партнерів. Кожен учасник зацікавлений у певних відносинах з іншою стороною, прагне, як мінімум, підтримувати ділові контакти, сприятливі для прийнятної угоди з урахуванням інтересів кожної зі сторін. Переговори, як правило, ведуться з надією на продовження. Кожен раунд переговорів потрібно вести так, щоб відносини розвивалися. Продовження відносин важливіше, ніж результат конкретних переговорів, якщо мова йде про стабільну клієнтуру, партнерів по бізнесу, членів родини, колег-професіоналів.

Люди рідко усвідомлюють, що тлумачення подій іншою людиною настільки ж законне, як і власне. Під час позиційного торгу виникають протиріччя між суттю проблеми і відносинами учасників. Перетворення переговорів у боротьбу з метою досягти перемоги ускладнює всі аспекти процесу. Рішення питання і підтримка хороших відносин не обов'язково повинні суперечити одне одному. Якщо ваші відчуття неясні, шукайте можливість довідатися більше; якщо пристрасті розжарюються, знайдіть спосіб «випустити пару». Завжди треба постаратися налагодити ділове спілкування.

Як відомо, суть переговорів полягає не в конфлікті позицій, а в конфлікті між інтересами сторін. Узгодження інтересів, а не позицій, забезпечує успіх у двох моментах. Як відомо, для задоволення будь-якого інтересу зазвичай є кілька позицій. Примирення інтересів замість досягнення компромісу між позиціями корисніше, тому що за кожною позицією стоїть набагато більше інтересів, ніж це здається на перший погляд. Тут варто звернути особливу увагу на основні потреби, які мотивують поведінку людей. Серед них: безпека, добробут, прагнення до влади і т.п. Пояснюючи свої інтереси, треба показати їхню життєву важливість. Щоб ваші інтереси створили враження на партнерів, варто обґрунтувати їхню законність. Крім того, щоб інша сторона поважала ваші інтереси, треба почати з демонстрації того, що ви цінуєте її інтереси.

Часто розумні рішення, які дають максимум вигоди при найменших витратах іншої сторони, досягаються шляхом діючого захисту ваших



інтересів. Коли кожен партнер посилено відстоює свої інтереси, це стимулює творчу енергію для обмірковування взаємовигідних варіантів рішень.

У бізнес-контактах пріоритетне значення мають ділові переговори, де етика взаємин виходить на передній план.

У практиці подібного спілкування існує декілька етичних норм, знання і використання яких забезпечує плідні результати. От деякі з них.

Подавати руку треба в останній момент, коли підходите вітатися, а не йти із протягнутою рукою до зустрічаючого. Енергійно стискати руку під час потиску непристойно. Під час рукостискання чоловіку необхідно знімати рукавичку (жінці не обов'язково). Вітаючись із жінкою за руку, варто зняти головний убір. Не рекомендується першому подавати руку жінці. Якщо жінка не подала руки, можна обійтися без рукостискання. Якщо жінка ввійшла до приміщення, чоловік повинен, вітаючись, встати. Подати жінці пальто – норма ввічливості для чоловіка. Чоловік головний убір знімає першим, а надягає останнім. Той, хто входить у кімнату, вітається першим.

Під час розмови не слід перебивати мовця, вказувати на щось пальцем. Звертання «ви» має бути до всіх. Важливо постійно стежити за собою, не втручатися в чужу розмову. Будучи запрошеним на зустріч, ніколи не запізнюйтесь, а якщо прийшли із запізненням, не варто не знайомитися, не підходити до тих, хто сидить з рукостисканням. Привітайтеся загальним нахилом і слідуйте на запропоноване місце.

Велике значення мають жести, манера поведінки. Жести – не тільки рухи рук, але і будь-які рухи тіла для підкреслення значення вимовлених слів.

Рекомендується керуватися такими правилами:

- жести повинні бути природними і стриманими, до них можна вдаватися тільки в міру потреби;
- жестикуляція не повинна бути безперервною; не кожна фраза має потребу в підкресленні жестом;
- ніколи жест не повинен відставати від підкріплюваного ним слова;
- вносить розмаїтість у жестикуляцію, не можна користуватися тим самим жестом;
- жести повинні відповідати своєму призначенню.

Головне в зовнішньому вигляді – коректність, невимушеність, наснага, дружній тон. Важлива правильна поза, що сполучає гарну поставу і легкість рухів. Жести – це будь-які рухи, що підсилюють враження від висловлюваних ідей. Застосування жестів є проявом настроїв і думок мовця.

Важливо завжди дотримувати правил ведення розмови:

- те, що повідомляється, має бути щирим;
- все необхідне партнерові для розуміння має бути відповідним чином йому представлено;
- мовець припускає, що співрозмовник вірить йому;
- питання задається з надією на відповідь;
- прохання припускає виконання дії.

Однак переговори з іноземними фірмами виходять за межі правил ведення розмови, тому що цілі і завдання переговорів інші, чим у розмові. У них закладена інша сутність – досягнення найкращих умов контракту.

Є одне загальне правило: для того, щоб завоювати увагу та вплинути на іншу людину, потрібно говорити з нею про предмет її бажань і настроїв.

Здатність встати на точку зору співрозмовника та побачити все під його кутом зору дуже важлива. Вона повинна призвести до взаєморозуміння.

У переговорах основне завдання – переконати співрозмовника, спонукати його захотіти зробити те, що потрібно вам. Але нетактовні та грубі методи небажані. Підкреслення якихось якостей співрозмовника завжди повинне бути тактовним. Лестоці завжди роблять негативний вплив. Це – підробка, вона фальшива та викликає презирство.

У бесідах необхідно чесно і щиро визнавати хороше в інших, бути щедрим на похвали.

Щоб опанувати принципи ведення бесід і переговорів, необхідно ними керуватися, застосовувати на практиці за всяку нагоду. Важко застосовувати подібні рекомендації у всіх випадках, але необхідно постійно їх урахувувати. Треба бути здатним поставити себе на місце партнера, зрозуміти його спосіб мислення. Закони психології та етики повинні завжди використовуватися в комерційній роботі. Якщо під час переговорів у вас з'явилася якась ідея, спробуйте дати партнеру можливість представити її як свою власну.

До правил переконання відносяться:

- прояв поваги до думки інших: ніколи не говоріть партнерові, що він не правий;
- прагнення побачити ситуацію очима партнера;
- прояв симпатії до думок та інтересів партнера;
- зміна думки партнера шляхом орієнтації його на розумні мотиви.

Ось чисто психологічний момент – відношення людини до свого імені. Якщо ви запам'ятали імена співрозмовників і під час нової зустрічі, звертаючись до них, відразу вимовляєте ім'я, ви зробите приємний комплімент, що залишає приємне враження. У діловому житті та спеціальних контактах здатність згадати потрібне ім'я дуже важлива.

Гарні манери вимагають жертв. Одним з важливих принципів ведення ділових переговорів є увага до партнера. Співрозмовник на переговорах буде добре сприймати присутність терплячого і співчуваючого йому слухача, що буде чекати, поки партнер висловить усі свої проблеми, вичерпає свої емоції. Звідси необхідно: щоб стати приємним співрозмовником, необхідно, насамперед, стати гарним слухачем.

Щоб розташувати партнера до себе, потрібно починати розмову про предмети, що його цікавлять.

Сказати людині, що вона не права, можна і поглядом, і тоном, і жестом, причому так само красномовно, як і словом. Але не потрібно принижувати в партнері почуття власної гідності, гордості. Таке може бути розцінене як виклик, породжуючи почуття протесту. Краще починати інакше: «Але, звичайно, я можу помилятися. Сподіваюся, ви мене поправите, якщо я щось

наплутав». Допускаючи можливість погрішності зі свого боку, ви ніколи не опинитися у скрутному становищі. Ми легко вибачаємо себе, якщо робимо помилку. Але, керуючись почуттям такту та доброзичливості, необхідно визнавати право помилятися і за іншими. Виправдати свої помилки здатна будь-яка людина, але щоб добровільно визнати свої помилки, необхідні шляхетність і чесність.

Акцент потрібно робити на питаннях, з якими ви згодні. Часто під час переговорів, щоб переконати партнера в своїй точці зору, багато говорять самі – це неправильно. Дайте можливість говорити партнерові та не перебивайте, якщо незгодні з ним.

Ми зазвичай воліємо діяти відповідно до наших бажань і думок. Кожна людина думає і діє тим або іншим способом у силу певних причин. У розмові важливо намагатися зрозуміти рушійні мотиви співрозмовника. Зрозумівши причину, ви більш справедливо будете ставитися до точки зору іншого.

Закони бізнесу говорять, що інформація про підготовку угоди, її зміст не можуть бути приховані ні від кого з учасників переговорів. На Заході нікому не дозволяється порушувати ділову етику. Для всіх провідних корпорацій, чиї акції котируються на фондових біржах, негативні наслідки несумлінних дій можуть виявитися досить суттєвими. Крім втрати репутації, притягнення до відповідальності через суд можливі санкції з боку урядових органів, які регулюють ринки цінних паперів.

Дуже важливо, насамперед, правильно організувати бізнес-контакти. За змістом переговори, як правило, підрозділяються на такі етапи: уточнення інтересів, точок зору, позицій учасників; обговорення пропозицій, їхня аргументація та обґрунтування; зближення, узгодження позицій, вироблення загальної угоди. Характерні певні стадії ділової бесіди: початок переговорів і висування пропозицій; пробудження інтересів і визначення потреби клієнта; формування довіри до угоди, до особи, яка їх веде, та фірми, яку вона представляє; демонстрація вигід угоди; формування прагнення вдало її завершити та ухвалення рішення про укладення угоди.

Переговори, як правило, починаються з представлення сторін одна одній, обміну візитними картками та розміщення за столом, причому гостям відводяться кращі, найбільш зручні місця. Далі йде невелика вступна частина, щоб зняти психологічні бар'єри та створити невимушену дружельобну атмосферу. Ця частина ділових переговорів не повинна недооцінюватися. У цей час сторони вивчають, оцінюють одна одну (одяг, манери, реакцію, психологічний стан), роблять перші висновки. Пізніше переходять до взаємних уточнень інтересів, точок зору, викладу своїх позицій і пропозицій. Відбувається обмін не тільки усною, але і письмовою інформацією. Головне – розбудити інтерес партнера. Для цього використовуються: показ нової продукції, демонстрація переваг свого товару, посилення на схвальні відгуки інших фірм і т.п.

Завоювання довіри партнера у переговорах досягається, якщо на запропоновану йому продукцію є належним чином оформлений сертифікат якості. Досить ефективним є безкоштовне надання в користування зразків

продукції. Порівняйте характеристики продукції та умови угоди з тим, що партнер може одержати, якщо він вдасться до послуг конкурентів.

Під час висування партнером щирих заперечень зазвичай, насамперед, демонструється їхнє розуміння, а також варто підсилити аргументацію своїх пропозицій, вдатися до нових доказів.

Дуже важливе місце займає підведення підсумків переговорів. Оцінка результатів включає: виявлення факторів, що сприяли успіху, аналіз поведінки партнера, яка перешкоджала переговорам, які основні висновки.

Особливе значення має етика переговорів і розв'язання конфліктних ситуацій. Етика переговорів – моральна категорія, яка виражає кодекс правил спілкування партнерів у процесі переговорів, що створюють певний морально-психологічний клімат у підприємницькій діяльності. Етика ринкових відносин відбиває соціальну відповідальність підприємців, їхню суспільну місію. На відміну від кодексів юридичних норм етика ґрунтується на культурі, суспільній думці, традиціях і звичках.

У межах норм підприємницької поведінки діють спеціальні рекомендації для осіб, які беруть участь у переговорах. Серед них: зовнішній вигляд і звички; порядок представлення та знайомства; вимоги до візитних карток; вміння тримати себе на візитах, у суспільстві, у гостях; організація офіційних і неофіційних прийомів і зустрічей.

У межах основних вимог ділового етикету: пунктуальність та обов'язковість, дбайливе відношення до своєї репутації, прояв уваги та поваги до партнера, настрої на компроміс, небагатослівність. Ділова етика, крім загальної культури поведінки, містить у собі також спеціальні прийоми, що сприяють успіху ділового спілкування, засновані на психології.

#### 9.4 Сутність і види конфліктів

**Конфлікт** (від лат. *conflictus*- зіткнення) - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

І в ділових контактах з партнерами, і в межах керованого колективу, і з колегами-менеджерами точка зору менеджменту може не збігатися. Люди різні, по-різному сприймають реальну ситуацію, що часто призводить до того, що люди з певного приводу не погоджуються один з одним. Це має місце, коли ситуація носить конфліктний характер. Тому особливого значення набуває етика дій менеджера в положеннях, коли виникають конфлікти. Конфлікт визначається тим, що поведінка однієї зі сторін (особистості, групи, організації в цілому) не відповідає інтересам іншої сторони. Конфлікт, як відомо, має суб'єктивну природу, і тому необхідний аналіз всієї сукупності факторів, що визначають його виникнення. Можливі різні підходи до мінімізації конфліктів, до управління ними. Значну роль під час розв'язання конфліктів відіграють психологічні особливості особистості. Конфлікт, насамперед, залежить від особливостей людей, що беруть у ньому участь, їх темпераментів, рівня культури, вихованості. Цими якостями

зазвичай визначаються цілі конфлікту, тактика поведінки обох сторін. У своєму житті людина постійно вступає у відносини з іншими людьми. Від того, як буде налагоджене спілкування з ними, залежать соціальна комфортність людини, результативність її діяльності.

Менеджер за своїм положенням, як правило, перебуває в центрі конфлікту в організації та покликаний розв'язати його, вмiло управляти ним. Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника. Дослідження показали, що керівники витрачають близько 20% свого робочого часу на розв'язання різного роду конфліктних інцидентів.

З погляду організаційної взаємодії можна виявити такі типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний.

Перший вид конфлікту має місце в межах індивіда, коли він обирає та намагається досягти взаємовиключних цілей. Такий конфлікт може виникнути у випускника ВНЗ під час вибору місця роботи. Людина почуває себе в цьому випадку некомфортно і прагне вийти з цього стану за рахунок усунення такої невідповідності за допомогою зміни своїх цінностей, поведінки, за рахунок більшої кількості інформації про проблему, яка породжує цю неспроможність.

Міжособистісний конфлікт пов'язаний з декількома індивідами, що перебувають в опозиції один до одного. Це – найпоширеніший вид конфліктів. Проявляється він як зіткнення особистостей із приводу цілей і пізнання, а також і у почуттєвому плані.

Внутрішньогруповий конфлікт – це зіткнення між частинами або всіма членами групи, що впливає на результати роботи всієї групи. Як правило, це конфлікт між особистістю і групою, що виникає, наприклад, під час зміни керівництва, з появою нового неформального лідера й т.п.

Міжгруповий конфлікт – протистояння декількох груп. Воно може мати професійно-виробниче, соціальне або емоційне забарвлення.

Внутрішньоорганізаційний конфлікт зазвичай асоціюється із протистоянням на ґрунті незадоволеності тим, як були спроектовані окремі роботи або організація в цілому, або тим, як розподілена влада в організації.

Підходи менеджера до розв'язання конфліктів багато в чому залежать від причин, що їх породили. Основними причинами конфлікту зазвичай виступають: розподіл ресурсів, які потрібно ділити; взаємозалежність завдань; розходження з метою; різні підходи в уявленнях і цінностях; різниця в манері поведінки, життєвому досвіді, а також у рівні освіти; і, нарешті, погані комунікації.

Особливе значення має розв'язання конфліктних ситуацій. Конфлікт на переговорах означає зіткнення протилежних інтересів. Найпоширеніше визначення конфлікту таке: конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (конкретні особи, групи). Одна сторона намагається нав'язати свої погляди та перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, відмінна від точки зору та цілей іншої сторони.

Конфлікти завжди вважаються небажаними, оскільки вони спричиняють збитки людям, погіршують відносини, зв'язки. Іноді конфлікти бажані, оскільки вони дозволяють виявляти різні точки зору, альтернативи та знаходити найкращі рішення.

Причинами виникнення конфліктів бувають розходження цілей, психологічна несумісність партнерів, недоліки в організації переговорів, незадовільні комунікації, некомпетентність, неповноважність однієї зі сторін. Присутність серйозних причин зовсім не означає, що конфлікт відбудеться. Зазвичай він не відбувається, якщо обидві сторони вважають, що вигоди від конфлікту менші за можливі витрати і втрати. Але коли конфлікт відбувається, доводиться застосовувати різні методи його розв'язання, що, як правило, залежить від причини.

Нерідко конфлікт виникає через незадовільні комунікації – нерозуміння один одного. Тут оптимальний метод – роз'яснення своїх позицій.

Більш раціональні взаємні поступки, коли сторони пропонують, приймають або відкидають поступки. Іноді при цьому використовується посередництво – участь третьої сторони, причому посередник повинен мати у своєму розпорядженні довіру партнерів по переговорах. Буває і роз'єднання конфліктуючих сторін, коли одна або обидві сторони заміняють учасників переговорів, що іноді викликається їхньою психологічною несумісністю.

Дотримання загальнолюдських етичних норм і правил розв'язання конфліктів є найважливішою умовою формування в Україні цивілізованої ринкової економіки.

Можна виділити дві групи конфліктів: функціональні та дисфункціональні. Конфлікти першої групи призводять до підвищення ефективності бізнесу, інші – до руйнування групового співробітництва. За умови правильного управління конфлікт може стати конструктивним, функціональним. За умови недолугого керівництва він може перерости в дисфункціональний конфлікт.

## **9.5 Особливості української бізнес-культури**

Ціла низка проведених в Україні та за її межами досліджень показала, що для результативності бізнесу першочергове значення має бездоганне, з погляду етики і культури, проведення ділових контактів, взаємин. Особливо багато на цьому гублять українські підприємці, менеджери.

Багато дослідників вважають, що український стиль ділового спілкування значно відрізняється від західного, для якого характерні наполегливість, агресивність. Відмітна риса українського підходу в тому, що ми звертаємо увагу в основному на загальні цілі, а не на те, як їх можна досягти. У той самий час питання, як досягти конкретної мети, - ключові для іноземних учасників переговорів. Це нерідко затягує вироблення спільних домовленостей, гальмує процес ділових контактів.

Українські бізнесмени воліють діяти обережно, особливо не ризикувати. Якщо є вибір між більш-менш ризикованим варіантом рішення, як правило, обирається останній. Острах ризику веде за собою і обмеження ініціативи.

На думку західних колег, українські бізнесмени представляють компроміс як зближення позицій на основі взаємних поступок. Звідси спроби шукати рішення в межах цих позицій.

Як правило, українська тактика ведення переговорів характерна і тим, що на початку переговорів ми прагнемо зайняти позицію завищення вимог. Після тривалих дискусій відбувається зближення позицій сторін. Поступки нашими бізнесменами робляться досить неохоче. Якщо, скажімо, двоє німецьких підприємців обговорюють ділову пропозицію, вони прагнуть об'єднатися, щоб збільшити розмір пирога, і тоді кожний одержить більше. В українських менеджерів підхід інший: розмір пирога відомий, і головне – відрізати собі шматок побільше. Зазвичай це свідчить про некомпетентність, відсутність культури переговорів.

Особливістю поведінки українських учасників переговорів є також несподівана зміна підходів відносно партнера: то дружні стосунки, то офіційність, що виключає особисті симпатії. Іноді в ході переговорів наші співвітчизники поводяться просто непорядно, відмовляючись від уже досягнутого.

Існують, як відомо, загальні правила поведінки підприємця, які передбачають: відповідальність перед суспільством, чесність і дотримання законів, вірність слову, забезпечення високої якості своєї продукції та послуг, дотримання норм безпеки продукції і праці, чесність і правдивість реклами, справедливе відношення до працівників, дотримання всіх фінансових і виробничих зобов'язань перед партнерами, захист навколишнього середовища, участь у добродійності та соціально-економічному розвитку країни, регіону, де розташована фірма, відмова від підкупу і хабарів, доступ громадськості та держави до інформації про реальні справи фірми.

Ці правила контрастують із характерними рисами значної частини сучасних українських підприємців, до яких відноситься безвідповідальність, ненадійність у бізнесі, обман, егоїзм, неповага до закону. Правда, дотримання етичних норм і правил цивілізованих ринкових відносин в Україні ускладнюється економічною нестабільністю, юридичною невизначеністю, зростанням злочинності, особливо таких її форм, як корупція і рекет, агресивною податковою політикою влади. Постає проблема повернення до традицій купецтва: схильність до чесного ведення справи, комерційна компетентність, демократична орієнтація, розумний ризик, надійність у справах, контактність, діловитість. Девізом підприємців раніше було: «Прибуток вище за все, але честь вище за прибуток».

Ведення бізнесу в Україні значно відрізняється від ведення бізнесу в інших країнах, особливо, таких як США, Німеччина, Великобританія та інші західноєвропейські країни. Розглянемо те, як іноземні емігранти озиваються про бізнес-культуру в Україні, і чим вона відрізняється від культури інших

країн. Україна не краща країна для інвестицій у виробництво та підгрунтя особистого бізнесу, але вона має й інші чесноти – наприклад, це відмінне місце для корисних і цікавих знайомств і відпочинку.

#### *Українське почуття особистої відповідальності*

Головна відмінність між українським і західним мисленням у тому, що люди заходу під час ведення бізнесу прагнуть взяти на себе якнайбільше особистої відповідальності і розраховують у більшій мірі на власні сили, а от з українцями справа зовсім інша. В Україні вся відповідальність перекладається на групу. У веденні бізнесу в Україні ви звикніть до такого поняття, як «зовнішні сили». Вони завжди будуть ставати у вас на шляху, і втримувати ваших партнерів від виконання своїх обов'язків, будуть змушувати чекати. Винуватцем цієї проблеми є державні органи, які створюють постійні бюрократичні драти, вимагають додаткових документів і не потрібної формальності.

Іноземці повинні звикнути, що запізнення на зустріч є нормою для українців. Спізнитися на п'ять-десять хвилин або прибути за п'ятнадцять хвилин до закінчення зустрічі або зборів вважається нормальним. Ця риса може дуже загострити відносини між українськими та іноземними партнерами по бізнесу. Іноземці зазвичай на протязі довгого часу пристосовуються до відсутності пунктуальності їхнього українського партнера. В Україні зустрічі часто переносяться або скасовуються зовсім. Найкраще переконатися в тому, відбудеться зустріч, чи ні, хоча і в цьому випадку це буде зайвим приводом для перенесення зборів (зустрічі).

#### *Чи важливі особисті зв'язки в Україні?*

Для того, щоб управляти своїми справами в суспільстві, що завжди перебуває в стані сум'яття через неповну і нелогічну систему регулювання, українці покладаються на силу особистих контактів. Особливо цінуються ділові контакти в органах влади, тому що відносини між бізнесом і державою носять антагоністичний характер. Українці воліють домовлятися про зустрічі та обговорювати ділові питання особисто, у той час як на заході частіше використовуються телефонні і відео-конференції. Можливо, це і краще, тому що під час особистого контакту легше судити про наміри партнера та надійність рішення всякого роду проблем. Українці приділяють більше уваги емоційним аспектам комунікації, чого не скажеш про їхніх західних колег.

#### *А як щодо лідерів?*

Стиль керівництва в українських організаціях має багато відмінностей з іноземним стилем Заходу. Уже говорилося про те, що українці в більшості випадків не беруть на себе особисту відповідальність, чого не скажеш про їхніх іноземних колег, яких готують до керівної ролі, починаючи з дитячого садку. Після одержання лідируючих посад, багато українців стають досить авторитарними стосовно своїх колег. Серед західних керівників переважає стиль демократичного та рівноправного керівництва. В Україні керівники концентрують всі свої повноваження з прийняття рішень у своїх власних руках і жадають від своїх співробітників бездоганного підпорядкування. Багато роботодавців вдаються до



виснажливих та агресивних методів опитування для того, щоб відсіяти потенційно слабких працівників, яким неприйнятний тиск із боку начальства.

#### *Дискримінація під час працевлаштування в Україні*

У більшості наявних вакансій в Україні вказувати стать, вік та інші особисті дані є правилом. Під час складання резюме ця й інша особиста інформація, така як родинний стан, є обов'язковою. У нинішній економічній ситуації в Україні багатьом людям практично неможливо знайти роботу після 45. Дискримінація під час працевлаштування молодих заміжніх жінок є звичайним явищем. Чи планує молода жінка завести дітей у найближчому майбутньому – вважається нормальним питанням на співбесіді. На Заході, це питання є зрозумілим з погляду роботодавця, але абсолютно неприйнятним з погляду етичного змісту і сучасних уявлень про права людини.

Західні бізнес-леді обурюються, коли бачать, що їхні бізнес партнери ставляться до них як до «жінки» з усіма типовими жестами «мачо» або з певною поблажливістю, замість того щоб ставитися як до рівного в їхній справі. Якщо ваші ділові партнери використовують це з метою маніпуляції, ви маєте повне право маніпулювати ними у свою чергу, прикидаючись безневинною «ягничкою».

За винятком тих організацій, керівники яких є твердими тиранами, відношення між українцями на роботі, як правило, трохи більш теплі й емоційно відкриті, ніж у західних країнах, де відстань і формальність є нормою. Святкування днів народження та інших особистих дозвільних подій часто відбуваються в колективі за банкетним столом. В українському колективі, як правило, набагато простіше встановити емоційні зв'язки та знайти моральну підтримку, що є великим плюсом.

### **9.6 Мій шлях до бізнес-культури**

Призначення культури підприємництва пов'язане з розв'язанням двох основних проблем: виживанням в даному соціально-економічному середовищі і забезпеченням внутрішньої інтеграції для досягнення поставлених цілей. На кожному великому підприємстві відділи, управління, адміністрації мають різні субкультури, що повторюють структуру самого підприємства. Відмінність зумовлюється різноманіттям галузей виробництва і сфер людської діяльності. Це може бути культура вигідних операцій, інноваційна, адміністративна культура і т.д. Наявність різних культур, субкультур може привести до напруженості, зіткнень. Тому важливою задачею для будь-якого підприємства є зближення і інтеграція різних організаційних частин підприємства, що мають свої різні субкультури.

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

Би, Карлоф виділив десять основних ознак культури організації підприємницької діяльності:

- соціальна, оскільки на її формування впливають всі або більшість працівників фірми;
- регулює поведінку членів колективу;
- створюється людьми;
- усвідомлено або не усвідомлено приймається всіма працівниками;
- заснована на дотриманні традицій;
- пізнавана;
- здатна змінюватися;
- багатогранна, тобто її не можна досягнути за допомогою одного якого-небудь підходу;
- усвідомлюється і не усвідомлюється;
- знаходиться в постійному розвитку.

Необхідно мати на увазі, що, перш ніж приступити до формування культури того або інакшого підприємства, потрібно твердо уявити його систему цінностей і переконань.

Так, в компанії «Форд Мотор» система цінностей полягає в трьох поняттях: народ, товари, прибуток. Переконавання, що дозволяють зробити висновок, як повинно функціонувати підприємство, як досягається успіх, такі:

- якість - це головне;
- постійне вдосконалення - застава успіху;
- торговці і постачальники - партнери підприємства;
- зацікавленість (участь) співробітників в прибутку;
- в справі нашої соціальної і суспільної цілісності немає компромісів.

Разом з тим не треба думати, що культурою підприємництва можна маніпулювати. Вона складається роками, динамічна, постійно удосконалюється.

Культуру підприємства можна вважати слабкою в наступних випадках:

- відсутнє ясне уявлення про систему цінностей і коштах досягнення цілей;
- відсутні стратегічні цілі;
- відсутні тактичні цілі (в результаті виникають протиріччя);
- окремі частини організації не можуть прийти до згоди, існують різні точки зору;
- керівники нічого не роблять для розвитку загального розуміння цінностей, загальних переконань

## **9.7 Ділові відносини – як важлива частина культури підприємництва.**

Ефективність, успіх роботи організації багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми поведінкою і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який вміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками та клієнтами .

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження управлінської діяльності та ефективності діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. При цьому було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. Серед особистісних якостей виділяли такі: вміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації.

- *Протистояння (суперництво)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими.

- *Партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей.

- *Компроміс* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

- *Уникнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

- *Прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми

інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми спілкування відбувається “розмивання” відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов’язків та станом виробництва.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Приклад такого завдання чітко сформульований в словах А. Моріта (Sony) :

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність *взаєморозуміння*, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлегли сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати *конфлікти*, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера .

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою :

- *допомогти ділу* – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- *показати себе* – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;
- *зведення рахунків* – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- *перестраховування* – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;
- *упередження заслуженого звинувачення* – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;
- *контратаки* – це негативна реакція на критичне зауваження;
- *отримання емоційного розряду* – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо.

## 9.8 Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: “Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого?” Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними.

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі “7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника” зазначає :

За оцінками американських спеціалістів, лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять :

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих “фокус-груп” з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія “Професіонал Експібітс Графікс” щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, вислуховує їх побажання. Як правило, до 95% з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витратити свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо

повернення або ошасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів .

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми сподіваннями. Обслуговування, яке не відповідає сподіванням, людина найімовірніше назве “поганим”. Обслуговування клієнтів – це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають .

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92%, у тих, що отримали незадоволення, але його не афішували, – 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і отримав задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91% , у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46%. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів 81% незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює їй антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери . Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що

сприяють створенню у людини доброї настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд.

Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає “Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: “Заждіть”. У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняє зустріч або спізнюється, то яку думку про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконають його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу”

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своїх обіцянок. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов’язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунок. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев’ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим.



Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль. *Продаж – це спілкування між людьми*, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними

## 9.9 Гендерні засади ділових відносин

За останні декілька десятиліть етичні та психологічні засади функціонування ділового життя зазнали серйозних змін. В першу чергу це стосується питання “ділової жінки”. Ми стали свідками швидкого просування жінок на високі професійні пости в корпораціях та до числа власників компаній та фірм. Але проблема гендерної рівності ще далека до свого вирішення.

Гострою залишається гендерна ситуація в Україні. Маючи непоганий рівень освіти, українські жінки перебувають у складних умовах для досягнення кар’єрних висот та успіхів у бізнесі, політиці, науці. На це вказує позиція України у швейцарському рейтингу. За рівнем “можливостей в економіці для жінок” (Economic Participation and Opportunity) наша держава посідає лише 43 позицію.

У резолюції Ради Європи, оприлюдненій 31 січня 2011 року, до ситуації жінок в Україні й дотримання принципу гендерної рівності була висловлена низка серйозних зауважень та запропоновано запровадити моніторинг дотримання прав жінок в Україні. Таке рішення було обумовлене рядом принципових зауважень: слабким представництвом жінок у Верховній Раді, повною відсутністю їх в уряді. Крім того, в резолюції згадано формальний підхід до формування державних програм, нерозуміння базових питань прав жінок з боку високопосадовців й поширення гендерно-дискримінаційної та сексистської зовнішньої реклами.

Експертами Світового економічного форуму у Давосі ( 25-30 січня 2012 р.) відзначене кричуще становище українок у політиці – 105 місце за рівнем політичних повноважень для жінок. Тут Україну випередила навіть Танзанія, Ангола і Гондурас. Наприклад, якщо протягом усіх чотирьох скликань жінки в парламенті – Верховній Раді незалежної України – становлять від 3 до 8 відсотків, то в парламентах ЄС: У Фінляндії – 61 %, Швеції – 55 %, Німеччині – 37 %.

Фахівці Міжнародної фінансової корпорації (IFC) дійшли висновку, що в Україні жінкам значно складніше вести бізнес. Жінкам важче розпочати бізнес, бо немає доступу до ресурсів. Приватизація в Україні фактично

пройшла повз жінок і 95 відсотків капіталу зосереджено в руках чоловіків, а у жінок лише 5 відсотків.

Лише 6 відсотків жінок-бізнесменів керують великим бізнесом, підприємствами з понад 250 співробітниками. Бізнесом у промисловості займається 2% жінок. Найбільша група жінок-підприємниць - предпенсійного й пенсійного віку. Для них бізнес, як правило дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Є суттєва різниця і в заробітній платі жінок і чоловіків за працю рівної цінності.

У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності в діловій сфері.

Поняття **стереотипу** визначається як стандартизований, стійкий, емоційно насичений, ціннісно визначений образ, уявлення про соціальний об'єкт. Стереотип виступає реальним засобом відтворення певного типу гендерних відносин, оскільки на мовленнєвому, ментальному і поведінковому рівні фіксує "очікування" соціуму і нормативну відповідь індивіда.

**Гендерний стереотип** – це спрощений, стійкий, емоційно забарвлений образ поведінки і рис характеру чоловіків і/чи жінок. Стереотипи проявляються в усіх сферах життя людини: самосвідомості, міжособистому спілкуванні, міжгруповій взаємодії.

Гендерні стереотипи визначають статусні характеристики чоловіків та жінок, закріплюючи домінуюче становище чоловіків і дискримінаційні практики щодо жінок.

Основні стереотипні погляди на жінку в патріархальному суспільстві можна сформулювати так :

- жінка не повинна бути розумною (розум жінки полягає в тому, щоб приховувати його від чоловіка);
- у жінки існує особливе жіноче щастя (аби вдома з дітьми і чоловіком все було добре);
- жінка повинна підлаштовуватися під чоловіка, забезпечуючи йому спокій і комфорт (що і як треба зробити, щоб чоловік був задоволений);
- жінка повинна терпіти і зберігати важкі для неї стосунки (тобто миритися з насиллям стосовно неї і дітей, заради яких часто і декларується збереження сім'ї);
- жінка повинна мати обов'язковий набір психологічних якостей (добра, ніжна, слухняна, залежна, м'яка, слабка тощо);
- жінка повинна бути красивою, доглянутою (при цьому експлуатація жіночого образу в рекламі модного одягу, косметики та інших товарів), щоб добре влаштуватися в житті, тобто вдало одружитися;
- жінці дозволяється відкрита емоційна реакція і навіть прояв вербальної агресивності, капризність. Вважається, наприклад, що чоловік повинен бути витриманим, врівноваженим, безпристрасним у взаєминах з іншими людьми. М. Джекмен і М.Сентер виявили, що лише 22% чоловіків вважають, що обидві статі однаково емоційні.

- жінка має бути молодою і не обтяженою дітьми, щоб успішно просуватися в кар'єрі.

Гендерний стереотип перш за все спрямований на повторення вже відомих моделей співіснування двох статей, оскільки може забезпечити ефективну взаємодію у подібній до колишніх умов ситуації. Наслідки деструктивного вияву гендерних стереотипів є досить помітними зокрема і в сучасному українському суспільстві.

Якщо ж визначати стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності і в діловій сфері, то серед них можемо виділити такі :

- небажання чоловіків допускати в діловий світ жінок;
- перешкоди кар'єрному зростанню за гендерним принципом;
- сприйняття жінки, яка займає керівну посаду, чоловіками-менеджерами як конкурента;
- скептичне ставлення чоловіків-адміністраторів до жінок-менеджерів;
- надання переваги підлеглими чоловікові в ролі боса;
- засудження жінки-менеджера зі сторони близьких, друзів та інших жінок;
- наявність гендерних конфліктів в організації, які викликані тим, що чоловіки-підлеглі не визнають за жінкою права керувати, оскільки вона жінка;
- більші можливості у чоловіків знайти добреоплачувану роботу;
- нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;
- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків щодо жінки та ін.

Як же в цій ситуації гендерної нерівності ведуть себе жінки? Вони вдаються до, так званих, захисних стратегій. Приведем декілька прикладів :

- “занадто активне функціонування на роботі”, тобто жінки проводять на робочому місці більше часу, ніж чоловіки, аби довести, що вони хороші спеціалісти;
- “фемінний стиль”: використання специфічно жіночих способів ділових переговорів з чоловіками (наприклад, кокетство, лестоці, применшення своїх здібностей);
- “робота за сценою”: жінки частіше за чоловіків беруться виконувати роботу, яка не оплачується; залагоджують конфлікти, проводять додаткові заходи;
- “материнські здібності”: по відношенню до колег-чоловіків (особливо з високим посадовим статусом) жінка виступає в ролі турботливої матері: вона уважно вислуховує їх проблеми, піклується про них і, в такий спосіб, домагається зміцнення свого впливу в організації;
- застосування “маски”: жінки приховують своє приватне життя, уникають розмов про дітей, щоб не заробити ярлик “менш ефективних співробітників” (до цієї стратегії особливо часто вдаються жінки, які думають про кар'єру керівника).

Як бачимов діловій сфері існують серйозні гендерні проблеми в діловій сфері.

Це стосується, і реалізації на практиці, етикету взаємин чоловіків та жінок в сфері ділових відносин.

Взаємини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів формування цих відносин.

Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє значну роль в побудові ділових стосунків, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх проявлення в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок і конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів :

- жінки мають більш витончений смак, ніж чоловіки; чіткіше бачать відмінності в матеріалах, формах, кольорах;
- жінки більшою мірою відчувають острах, побоювання перед керівництвом, ситуаціями та обставинами;
- у жінок емоційне начало бере гору над раціональним;
- жінки менше, ніж чоловіки, орієнтовані на успіх;
- жінки легше адаптуються до нових умов праці, обставин, методів керівництва.

Російський психолог А. Чирикова склала порівняльну характеристику особистих та ділових якостей російських чоловіків і жінок .

У жінок перші позиції (в порядку зменшення значимості) займають наступні якості та вміння:

- вміння: йти на компроміс, гнучко вести переговори, враховуючи позиції інших сторін;
- впевненість у собі і своїй місії;
- вміння діяти в конфліктній ситуації та при загрозі ризику;
- постійна готовність до змін, нововведень;
- здатність швидко робити вибір;
- вміння ефективно використовувати уміння та здібності інших людей;
- здоровий консерватизм;
- вміння протистояти тиску, відстоювати свою позицію;
- вміння жити сьогоднішнім днем, “тут і зараз”.

У чоловіків відзначені такі провідні якості і вміння:

- постійна готовність до змін, до нововведень;
- вміння при необхідності нав'язати свою позицію;
- вміння відчувати себе вільним і отримувати вигоду в рамках прийнятих обмежень і правил;
- вміння ефективно використовувати здібності і уміння інших людей;
- вміння використовувати чужі ідеї для реалізації власних цілей;

- вміння діяти в ситуації конфлікту та загрози ризику;
- вміння справляти враження, налагоджувати і підтримувати стосунки з іншими людьми;
- впевненість у собі і своїй місії;
- вміння протистояти тиску, відстоюючи свою позицію.

То через що чоловіки домінують в бізнесі? Та тому, що вони більше демонструють вміння діяти в ситуації невизначеності і загрози ризику, ефективно використовувати інших людей. А жінки досягають успіху завдяки здатності до компромісу, впевненості в собі, гнучкій поведінки в різних ситуаціях.

Існують відмінності і в мотивації дій. Як показують дослідження, для жінок характерна велика диференціація мотивів, а для чоловіків – актуальними є реалізація більш високих потреб. Складнощі задоволення потреби в самореалізації у жінок ведуть до частих внутрішніх розчарувань і, як наслідок, до невиходу на роботу через хворобу та з інших поважних причин. Це пов'язано із суперечливим прагненням жінок до успішності і в професійній, та сімейній сферах.

Опитування жінок показують, що у професійному самовизначенні їх, в першу чергу, приваблюють можливість активного спілкування, соціальній взаємодії, відносини, що складаються в кампанії. Особисті, комфортні відносини на роботі можуть компенсувати незадоволеність заробітною платою чи неблагополучними сімейними відносинами. Ймовірно, для частини жінок міжособистісні відносини на роботі особливо значимі тому, що допомагають їм у визначенні своєї професійної Я-концепції. Крім того, соціальна підтримка на роботі пов'язана з меншим відсотком депресій і фізичних нездужань у жінок.

На другому місці за значимістю стоїть матеріальна оплата праці, і лише на третьому – інтерес до змісту професійної діяльності.

Що ж до чоловіків, то серед різних орієнтирів вибору кар'єри, вони частіше прагнуть до підприємницької активності, менеджменту, змагальності. Вони відчують потребу створювати новий продукт, послугу.

Жінки в роботі частіше орієнтовані на незалежність, стабільність, безпеку, професійну компетентність. Крім того, важливим мотивом вибору роботи для жінок є умови праці, санітарно-гігієнічні характеристики діяльності, організація роботи.

Успішність жінки багато в чому залежить від наявності в неї наставника-майстра. Суть проблеми полягає в тому, що не так вже й багато жінок займають положення, яке дозволяє їм керувати, давати поради чи надавати заступництво молодим жінкам за місцем роботи. Коли ж роль наставника бере на себе чоловік, ділові стосунки між ними можуть бути ускладнені, наприклад, потягом один до одного.

Жінка в оцінці власної праці в істотній мірі орієнтована на похвалу чи негативну оцінку з боку інших співробітників. Потрібно зазначити, що для робітниць важливою є не тільки оцінка її професійної компетентності, а й її особистих якостей (в тому числі фізичних достоїнств і недоліків).

Чоловікі орієнтовані на розрахунок, зіставлення фактів, логічний аналіз і раціональний підхід. У жінок своя, жіноча логіка, її дії, рішення продиктовані інтуїцією, ситуаційністю, асоціативністю.

Рисами жіночого характеру є добродушність, м'якість, висока чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є схвальна оцінка їх зовнішності, жіночності, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше виступають “конфліктоносіями”. До конфліктності також призводять максималістські судження жінок.

З іншого боку, перераховані характеристики жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків, краще ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Враховування психологічних особливості представників різних статей, дозволять створити сприятливу атмосферу для здорових ділових стосунків.

Проте в сфері ділового етикету існує ряд рекомендацій, що є результатом того, що в деяких випадках перевага віддається жінці :

- жінка перша подає руку для рукостискання;
- жінці рекомендують чоловіка, а не навпаки;
- в службовому автомобілі жінка займає більш почесне місце і першою сідає в автомобіль;
- в службовому приміщенні жінка може прийняти допомогу чоловіка (з урахуванням його більшої фізичної сили) при необхідності пересунути чи перенести меблі або якесь важке обладнання;
- чоловік поступається жінці дорогою.

Багато чоловіків і жінок все ще не знають деяких тонкощів взаємин між собою і тому допускаються помилок ділового етикету. Так на цю проблему звертає увагу у своїй книзі “Бізнес-етикет” Сабат Енн Мері .

***Помилки чоловіків:***

- звертання до жінок-колег зі словами “дорогуша”, “любочка”;
- манера торкатися жінок-колег руками;
- виключення жінок з “кола старих добрих друзів”.

***Помилки жінок:***

- при відповіді на телефонний дзвінок називати тільки своє ім'я;
- хіхикати, щоб заповнити паузу;
- вести себе не так само дружелюбно з дружинами чоловіків-колег, як з самими колегами;
- використовувати на робочому місці ненормативну лексику;
- телефонувати під час роботи у особистих справах.

Таким чином, належність до тієї чи іншої статі накладає на суб'єктів ділових стосунків додаткові обов'язки з дотримання норм ділового етикету.

Дослідники, залежно від ставлення в організації до жіночої статі, виділяють типи організаційної культури .

- *Культура джентльменського клубу.* Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри і займати керівні посад. Спроби жінок наполягати на своїх правах призводять до погіршення доброго ставлення до них.

- *Культура казарми.* Вона деспотична і властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі щаблі. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси і ставитися до них грубо й зневажливо (втім, як і до всіх, хто не володіє реальною владою).

- *Культура спортивної роздягальні.* У її рамках чоловіки будують міжособистісні відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень і демонструють до жінок відкрити зневагу. Жінок, навіть високого становища, наприклад, які належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають.

- *Культура заперечення відмінностей між статями.* Ця культура відом дає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, традиційні сімейні функції жінок, а тому вимагає від них тих же успіхів, що й від чоловіків.

- *Культура помилкового захисту жінок.* У рамках цієї культури ідея рівності, заснована на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок (або слабких взагалі) насильно залучають до активної роботи, виховують них почуття впевненості, постійно нагадують їм, що вони - жертви, які по-гребують допомоги та підтримки.

- *Культура тямущих мачо.* Зовні дана культура не бере до уваги статевої відмінності, бо на перше місце ставляться просто розумні й енергійні люди, які вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи фірми. Тих, хто не справляється, карають і звільняють, причому іноді жінки більш жорсткі і нещадні.

## **9.10 Національні особливості ділових відносин в різних країнах світу**

В епоху глобалізації, завдяки широкій доступності ідей та товарів, локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури.

Розширення культурних контактів, запозичення культурних цінностей та міграція людей з однієї культури в іншу суттєво впливають на культуру ділових стосунків. З одного боку, розвиток сфери освітньої комунікації приводить до того, що китаєць чи японець, отримавши освіту у Франції,

сприймають особливості французької поведінки. А з іншого, взаємопроникнення національних стилів формує відповідні загальні традиції, нормативи в сфері ділової культури. Тому, розглядаючи питання особливостей ділових стосунків в різних країнах світу, ми не повинні абсолютизувати вплив національних стилів на процес, наприклад, ведення переговорів.

Але, незважаючи на процеси глобалізації, питання вивчення і врахування в діловій сфері національних особливостей залишається важливим аспектом етики ділових відносин.

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній, так і в матеріальній сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії.

Проблема національного стилю ділових відносин в нашій країні ще далеко не вивчена, при підготовці менеджерів цьому приділяється недостатня увага. Все це суттєво позначається на ефективності співпраці вітчизняного бізнесу з іноземними партнерами.

Розглянемо деякі національні стилі ділових відносин.

- **Американський.** Американці при вирішенні проблем прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей.

Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність, не дуже офіційна манера ведення переговорів.

Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Напористість, а іноді й агресивність американців може призвести до певних ускладнень у переговорному процесі.

Суттєвими властивостями американських переговорників є їх високий професіоналізм та самостійність при прийнятті рішень. Вони вміють торгуватися, виявляють настійливість у досягненні своїх цілей, люблять приймати пакетні рішення, не люблять, коли переговори затягуються. Намагаючись провести переговори швидко, американці можуть заключати договори по телефону, підтверджуючи їх згодом телетайпом або факсом. А у випадку довготривалих, довірливих ділових стосунків письмове підтвердження може взагалі не знадобитися.

Американці дружелюбні, але дружба трактується по-своєму: “друзі по роботі”, “друзі по відпочинку”, “друзі родини”. Для того щоб в Америці



зустрітися з друзями, потрібно повідомити про свій приїзд і зачекати на запрошення.

На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім'ю, хобі; теми політики та релігії краще не торкатися. Розмовляють зазвичай голосно.

У ділових жінках їм подобається яскравий, ретельно накладений макіяж і коротка зачіска.

Дистанція під час розмови – велика.

- **Французький.** Французи приділяють значну увагу попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але, порівняно з американцями, вони менш вільні при прийнятті рішень і “зв’язані” наданими їм інструкціями.

Французи ведуть переговори досить жорстко, не маючи “запасної” позиції. Не люблять, коли партнери змінюють свою позицію. В своїй аргументації орієнтуються на логічні доводи. Часто вибирають конфронтаційний стиль взаємин. Багато часу займає у них аналізування, тому переговори триваліші, ніж в американців. Договори, підписані французами, завжди дуже точно сформульовані й не допускають можливості різних тлумачень.

Важливим є те, що як офіційну мову переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову. Не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Говорять швидко і невимушено, часто перебивають співрозмовника.

Представники еліти французького суспільства добре знаються на філософії, історії культури, мистецтві, тому бажано вміти підтримувати розмову на ці теми. Небажані розмови – релігія, політика, питання кар’єри, сімейний стан, прибутки, витрати.

При налагодженні ділових контактів часто використовуються особисті знайомства та родинні зв’язки.

В одязі французи надають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам строгий костюм слід доповнити намистом, уважно поставитися до макіяжу. Під час зустрічі не прийнято дарувати подарунки.

Бесіднують французи на короткій відстані.

- **Німецький.** Німці надають велике значення ретельній підготовці до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання.

Німці вирізняються працелюбством, пунктуальністю, бережливістю, раціональністю, педантичністю, організованістю, скептичністю. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах.

Німці дуже ретельно виконують свої обов’язки і від партнерів вимагають такого ж ставлення до справи. При складанні угод намагаються передбачити великі штрафи при недотриманні гарантійного періоду на товар, що постачається.

Двері у службові приміщення слід тримати закритими: відкриті двері засвідчують неорганізованість господаря.

У виборі одягу для ділових зустрічей німці консервативні.

Обмінюватися подарунками у ділових колах не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, то свій рахунок доведеться оплачувати самостійно (хоча можуть бути винятки).

Відстань для бесіди – 50 см.

- **Англійський.** Англіїці, на відміну від німців, підготовці до переговорів приділяють мало уваги і прагнуть вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Вони вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю, повагою до власності.

Характерними для них є прагматизм, емпіризм, але при цьому вони ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації.

Англіїці вміють терпеливо слухати співбесідника, хоча це не означає згоди. І навпаки, не люблять, коли багато говорять, вважаючи це грубим нав'язуванням себе іншим. Говорять англійці неголосно.

Потрібно бути обережним з врученням подарунків. Можна дарувати щось невелике – фірмові авторучки, запальничку, записники, а на Різдво – алкогольні напої. Дорогий подарунок розцінюється як хабар.

В англійських будинках не прийнято обмінюватися візитівками, звертатися в гостях до незнайомих людей, якщо Вас не відрекомендували.

Улюблені теми англійців – погода, спорт, садівництво, хатні тварини тощо. В неофіційних розмовах з іноземцями уникають тем про особисте життя, професійні успіхи, релігію, життя королівської родини, тем, пов'язаних з Північною Ірландією. Не люблять співрозмовників, які хизуються своєю ерудицією і категоричні у своїх твердженнях.

Діловим жінкам на переговори слід одягати мінімум прикрас. В одязі приємне враження справляє добір білого, чорного та рожевого кольорів. Макіяж повинен бути виконаний з особливою старанністю.

Англіїці суворо ставляться до одягу під час візитів: на обід – смокінг, на офіційний вечір – фрак.

Відстань між співрозмовниками – 50 см.

- **Китайський.** Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції. Остаточні рішення вони приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Китайські бізнесмени зазвичай не зразу “відкривають карти”, поступки роблять під кінець переговорів, після того як оцінять можливості іншої сторони. Вміють уміло використовувати чужі помилки. Тому “дух дружби”, який вони намагаються пропагувати, часто буває оманливим ходом.

Велику увагу китайці приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску.

В китайській делегації багато експертів з різних питань, тому її чисельність зазвичай виявляється доволі значною.

Китайці надають велике значення неформальній бесіді: розпитують про сім'ю, дітей, вік та уподобання.

Подарунки прийнято дарувати організації, а не окремій особі.

- **Японський.** Японці прагнуть уникнути обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів. Проблеми намагаються максимально обговорити під час неофіційних зустрічей. В цілому, впродовж переговорів, не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Зі слабким партнером вони можуть удаватися до тиску.

Японці велику увагу приділяють розвитку особистих взаємин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються).

Важливим є те, що японці уміють працювати в команді, для них характерна групова солідарність.

Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу.

Не рекомендується спілкуватися з японцями про релігію та філософію. З великою пересторогою вони ставляться до жінок-бізнесменів.

Якщо ділова зустріч відбувається в Японії, слід пам'ятати, що вуличне взуття знімають біля входу в дім, на татамі не ступають навіть у домашніх капцях. В туалет ходять в спеціальних капцях, які стоять біля входу. Не забудьте їх зняти. Потрібно завжди мати з собою велику кількість візитівок, їх відсутність здивує японців.

В Японії не використовується рукоштовання, прямий погляд в очі. Важливим елементом є уклін. Відстань для розмов – коротка.

- **Арабський.** Визначення арабських особливостей ділових стосунків як певного стилю є дещо умовним, адже арабський світ неоднорідний. Але ми можемо визначити певні закономірності етики ділових стосунків арабських країн.

Під час знайомства з представниками арабських країн потрібно активно висловлювати свою прихильність і гостинність. При зустрічі арабські чоловіки зазвичай обнімаються, легко поплескують один одного по плечах та спині. Але іноземцям цього робити не слід.

Для арабів важливим елементом етики ділових стосунків є встановлення довіри між партнерами. Вони віддають перевагу попереднім детальним узгодженням всіх питань. Характерною особливістю є увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не надає уваги. Вони не люблять поспіху, розмови та переговори ведуться поважно. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через звичку арабів торгуватися, а також тому, що вони побоюються, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати.

При спілкуванні з арабськими партнерами не припустимо цікавитися здоров'ям дружини та дітей, це може їх образити.

Велике значення для представників арабського світу мають мусульманські традиції.

Арабам подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами.

Особливо потрібно бути уважним при перебуванні в арабських країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. В Північній Африці не вживають алкоголю. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки з м'ятою – потрібно випити всі. При перебуванні на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест є символом слів: “Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе”.

В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження.

Серйозною проблемою для ділових людей, які ведуть справи за кордоном, взаємодіють з іноземцями, що приїхали в нашу країну, ведуть з іноземцями переговори по телефону, є знання і дотримання відповідних національних норм етикету.

### **Питання для самоперевірки.**

1. Охарактеризувати підходи до розуміння соціальної відповідальності підприємництва
2. Охарактеризувати напрями прояву соціальної відповідальності
3. Назвати елементи соціальної відповідальності бізнесу
4. Охарактеризувати канали впливу соціальної відповідальності на економічну ефективність
5. Назвати чинники, які спонукають здійснювати заходи КСВ
6. Охарактеризувати рівні втілення концепції соціальної відповідальності
7. Які міжнародні документи формують нормативну базу щодо СВ?
8. Охарактеризувати схему побудови нормативної бази України щодо соціальної відповідальності організації
9. Охарактеризувати зв'язок нормативних документів, що стосуються соціальної відповідальності

## Література

1. Варналій З.С. Основи підприємництва: навчальний посібник К: Знання-Прес. – 2002. – 239 с.
2. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навчальний посібник К: Кондор. – 2005. – 544 с.
3. Акіліна О.В. Основи підприємництва: навчальний посібник К: Центр навчальної літератури. – 2006. – 176 с.
4. Кузьмин В.В. Фінансові основи підприємництва К: Центр навчальної літератури. – 2006. – 192 с.
5. Капилюк О.І. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб К: Центр навчальної літератури. – 2006. – 168 с.
6. Романенко Н.Г. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб.- / Н.Г.Романенко, Е.М.Смирнов - Донецьк, 2011- 250 с.
7. Аветисова А. О. Основи підприємництва: Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.091711 “Технологія харчування” денної та заочної форм навчання / А. О. Аветисова, Н.С. Палій, Ю.Ю. Юрченко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 167 с.
8. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва: навч посіб. / Л.І.Донець, Н.Г.Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 р. – 320с.
9. Федоренко В.Г. Підприємництво : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Г. Федоренко, М. П. Денисенко, М. М. Руженський та ін. — К.: МАУП, 2005. — 280 с.
10. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. — 359 с.
11. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник з грифом МОН / І.В.Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. – К.: Кондор, 2011. – 284 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/knigi/161-osnovi-ekonomki-ta-organzats-pdprimnitstva-tirpak-v.html>
12. Захарчин Г.М. Корпоративна культура Навчальний посібник / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин // НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”. - Львів. – 2011. – 317 с.
13. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/5706013/>
14. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 344 с.
15. Тягунова Н.М. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. / Н.М.Тягунова, О.А. Спориш. — К.: Центр учбової літератури, 2014 — 118 с.

16. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
17. Лесько О.Й. Етика ділових відносин: навчальний посібник / Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. та ін. — Вінниця: ВНТУ, 2011 — 309 с.
18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/436-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/436-15)
19. Податковий кодекс України : від 02.12.2010 р. № 2755-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2011. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/2755-17](http://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17)
20. Цивільний кодекс України : від 02.11.2016 р. № 435-15 // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
21. Про господарські товариства: Верховна Рада України; Закон від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
22. Про акціонерні товариства: Верховна Рада України; Закон від 17.09.2008 № 514-VI: — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
23. Про ліцензування // Закон України від 01.01.2017 № 222-19 . — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
24. Про власність // Закон України від 07.02.1991 № 697-ХІІ / [zakon.rada.gov.ua/go/697-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/697-12)
25. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Верховна Рада України; Закон від 15.05.2003 № 755-IV. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/755-15>
26. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності // Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2806-15/ed20131231>
27. Класифікація видів економічної діяльності (далі — КВЕД). - - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kved.com.ua/>
28. Про Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом"(у редакції Закону України від 22.12.2011 № 4212-VI) // Вищий господарський суд; Лист від 28.03.2013 № 01-06/606/2013. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v\\_606600-13](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13)
29. Про захист прав споживачів // Закон України № 3682-ХІІ від 15.12.93, ВВР, 1994, № 1, ст. 1 / [zakon.rada.gov.ua/go/1023-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12)
30. Про зовнішньо-економічну діяльність // Закон України / від 16.04.1991 № 959-ХІІ [zakon.rada.gov.ua/go/959-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/959-12)
31. Центр «Розвиток КВС» - Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/>
32. Горфинкель, В. Я. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я.

- Горфинкель, Н. В. Родионова ; отв. ред. В. Я. Горфинкель, Н. В. Родионова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 570 с.
33. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / К.Б.Гуменюк, В.В. Хачатрян // Економічні науки. — 2013. — [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133224.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133224.doc.htm)
  34. Національна стратегія КСВ в Україні: стан та перспективи / <http://kurinko.com/uk/nacionalna-strategiya-ksv-v-ukra%D1%97ni-stan-sprav-i-perspektivi/>
  35. Черненко Д. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор підвищення ефективності страхового бізнесу / <http://pck.kneu.edu.ua/?p=354>
  36. Калінеску Т. В. Соціальна відповідальність [Текст] : [підручник] / Т. С. Калінеску, Г. С. Ліхоносова, В. С. Альошкін ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. - 470 с.
  37. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
  38. Крюковська О.А. Охорона праці в хімічній галузі: Навчальний посібник / О.А.Крюковська, К.О.Лєвчук Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2014 - 230 с.
  39. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility (Настанова із соціальної відповідальності).
  40. SAI SA 8000:2001. Social Accountability (Соціальна відповідальність).
  41. Офіційний сайт Міжнародної організації із соціальної відповідальності. Режим доступу: <http://www.sa-intl.org>
  42. Офіційний сайт Інституту соціальної та етичної підзвітності. Режим доступу: <http://www.accountability.org>
  43. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: Монография / Под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н. проф. М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008.
  44. Корчевна Л., Новіков В., Домницька В., Жогло В. Аналіз розвитку системи управління соціальною відповідальністю підприємства та проблеми їх впровадження в Україні // Стан-дартизація, сертифікація, якість. - 2009. - № 3 (58). - С. 50-53.
  45. Закон України № 2017-III “Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії” . - [Чинний від 05.10.2000]
  46. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT).
  47. ДСТУ ISO 14001:2006. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2004, IDT).
  48. ДСТУ-П OHSAS 18001:2006. Система управління безпекою та гігієною праці. Вимоги (OHSAS 18001:1999, IDT).

Навчальне видання

*Роженко Олександра Вікторівна*

Кафедра підприємництва і торгівлі

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ  
«ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. .

**Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського**

50005, Дніпропетровська обл.,

м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.