

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

*В. М. Колодін, І. М. Реліна, Л. А. Мерзіна,
О. В. Мерзіна, В. П. Ковбичук*

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Практикум

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 658.1+005.342+005.511(083.92)
ББК 65.290.2я73
П 61

Колектив авторів
**В. М. Колот, І. М. Рєпіна,
Л. А. Шергіна, О. В. Щербина, В. П. Ковтун**

Рецензенти

- І. В. Заблодська**, д.е.н., проф. (Луганська філія Інституту економіко-правових досліджень НАН України)
В. І. Куценко, д.е.н., проф. (Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України)
А. О. Коваленко, к.е.н., старш. наук. співроб. (Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України)

Редакційна колегія факультету економіки і управління

Голова редакційної колегії — О. В. Востряков, доцент, к.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії — Н. М. Свдוקимова, доцент, к.е.н.

Члени редакційної колегії: В. І. Кириленко, професор, д.е.н. В. В. Лаврененко, доцент, к.е.н. О. М. Мельник, професор, д.е.н. Т. Є. Пенкіна, доцент, к.т.н. Є. В. Прохорова, доцент, к.е.н. В. М. Фешенко, професор, д.е.н. С. М. Чистов, доцент, к.е.н.

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
Лист від 13.08.2013 № 1/11-12935

Підприємництво і бізнес-культура [Електронний ресурс] :
П 61 практикум / [В. М. Колот, І. М. Рєпіна, Л. А. Шергіна та ін.]
— К. : КНЕУ, 2014. — 244, [4] с.
ISBN 978-966-483-816-7

Практикум охоплює весь комплекс навчально-методичного забезпечення, необхідного для вивчення дисципліни. Основними елементами практикуму є навчальна програма, матеріали для закріплення знань, практичні завдання, міні-кейси, імітаційні завдання за окремими темами, тематика рефератів, критерії оцінювання знань студентів.

Призначений для підготовки фахівців з освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр. Буде корисним і всім тим, хто має намір поглибити знання з теоретичних і практичних основ ведення підприємницької діяльності та формування бізнес-культури підприємств.

УДК 658.1+005.342+005.511(083.92)
ББК 65.290.2я73

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

© В. М. Колот, І. М. Рєпіна,
Л. А. Шергіна та ін., 2014
© КНЕУ, 2014

ISBN 978-966-483-816-7

Феномен підприємництва полягає в тому, що воно є постійним «збуджувачем» суспільного виробництва — бо не дозволяє виробництву стояти на місці, застоюватись

В умовах становлення й розвитку ринкової економіки провідною формою господарювання має бути підприємництво — особливий вид діяльності, певні тип і стиль господарської поведінки, що характеризуються повною свободою вибору типу діяльності, інноваційним характером здійснення та орієнтацією на одержання зиску. Як показує світовий досвід, саме підприємництво є потужним «локомотивом», здатним істотно прискорити реформування вітчизняної економіки на ринкових засадах, що дасть можливість забезпечити належне зростання обсягів виробництва й добробуту населення.

Підприємництво виступає тією рушійною силою, що виводить економіку на шлях ефективності, раціоналізації, бережливості та оновлення. Отже, воно є стимулом розвитку виробництва та основою розвитку економіки.

Нарощування темпів розвитку і зростання ефективності підприємництва як сучасної форми господарювання неодмінно потребує підготовки висококваліфікованих менеджерів підприємницького типу, готових діяти в умовах підвищеного ризику, динамічності й невизначеності зовнішнього оточення, притаманних сучасним ринковим реаліям.

Вивчення теоретичних і практичних основ підприємництва є обов'язковою умовою успішного впровадження нових принципів господарювання, характерних для ринкової економіки. У зв'язку з цим дисципліна «Підприємництво і бізнес-культура» є необхідною в підготовці бакалаврів спеціальності 6504 «Економіка підприємництва» всіх форм навчання.

Дана дисципліна складається з двох модулів: модуль 1 «Підприємництво» (теми 1—9) та модуль 2 «Бізнес-культура» (теми 10—15). Підготовка майбутніх фахівців — творчий процес, активними учасниками якого мають бути самі студенти. При цьому

важливу роль відіграє самостійна аналітична робота кожного з них із законодавчими і нормативними актами, підручниками, навчальними посібниками, монографіями, спеціальною літературою, відповідними практичними матеріалами органів державного управління та суб'єктів первинної ланки підприємницької діяльності.

Мета практикуму — надати системного характеру самостійній роботі студентів з дисципліни у процесі набуття необхідного рівня теоретичних знань і практичних навичок. Практикум має сприяти формуванню здібностей студентів самостійно мислити, опанувати ефективні прийоми, методи, стиль і тип господарської поведінки, господарської діяльності, підкріпленої необхідними навичками. Цьому сприятиме регулярна самостійна робота за програмою курсу, підготовка до семінарських та практичних занять, виконання індивідуальних і самостійних завдань, тестів, здійснення самоконтролю знань, умінь та навичок.

Досвід засвідчив, що на особливу увагу заслуговують тести. Тестування є однією з найактивніших форм навчання студентів і дієвим методом контролю їх знань. Проведення тестування сприяє розвитку аналітичних здібностей майбутніх фахівців, закріпленню теоретичних знань з питань підприємницької діяльності і бізнес-культури, прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору виду господарювання, форм організації підприємництва, механізму створення фірми тощо. Крім того, тести допомагають самостійно орієнтуватись у вирішенні економічних, організаційних, управлінських, соціальних та етичних проблем у сфері бізнесу, визначати власну позицію на підставі логічної форми підприємницького мислення, дослідження середовища бізнесу, вивчення досвіду функціонування вітчизняних і зарубіжних підприємницьких структур.

У цьому зв'язку в практикумі наведені тести, призначені для поточного контролю знань студентів, які охоплюють всі теми дисципліни. У кожному тесті на одне питання представлено тричотири варіанти відповідей. Завдання студента полягає в тому, щоб, ознайомившись із питаннями, дати лише одну правильну відповідь. Результати тестування оцінюються викладачем, обговорюються на заняттях і враховуються під час складання заліку.

Структурними складовими практикуму є програма курсу, комплект навчально-методичного забезпечення до кожної теми, завдання для контролю знань студентів, список рекомендованої літератури до кожної теми, тематика рефератів, термінологічний словник.

Практикум з дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» підготував авторський колектив викладачів факультету економіки та управління ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»:

В. М. Колот, кандидат економічних наук, професор кафедри економіки підприємств (вступ; програма дисципліни з модуля 1 «Підприємництво»; теми 1, 6, 7, 8, 9);

І. М. Репіна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств (програма дисципліни з модуля 2 «Бізнес-культура»; теми 10, 11, 12, 15; термінологічно-тлумачний словник економічних термінів з модуля 2 «Бізнес-культура»);

Л. А. Шергіна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств (теми 10, 11, 13, 15; частина 3; термінологічно-тлумачний словник економічних термінів з модуля 2 «Бізнес-культура»);

О. В. Щербина, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту (теми 2, 3, 4, 5; термінологічно-тлумачний словник економічних термінів з модуля 1 «Підприємництво»);

В. П. Ковтун, асистент кафедри економіки підприємств (теми 12, 14).

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»

Модуль 1. «Підприємництво» (теми 1—9)

Тема 1. Загальна характеристика підприємництва

1.1. *Генезис та сутнісна характеристика підприємництва.* Походження (виникнення) бізнесу. Бізнес як діяльність, що історично виникала в процесі розвитку суспільства. Процес формування відносин бізнесу та етапи його розвитку. Бізнес як основа розвитку економіки.

1.2. *Сучасне визначення підприємництва.* Підприємництво як особливий вид діяльності, стиль і тип господарської поведінки. Функції підприємницької діяльності. Суб'єкти та об'єкти підприємництва.

1.3. *Принципи здійснення, форми і моделі підприємницької діяльності.* Принципи здійснення підприємництва. Індивідуальна і колективна форми підприємництва. Класична та інноваційна моделі підприємництва.

1.4. *Соціально-економічна роль і значення підприємництва в структурі ринкової економіки.* Підприємництво як важіль зміни структури економіки, «поживне середовище» для конкуренції, каталізатор економічного розвитку, чинник економії і раціонального використання ресурсів, сильнодіючий стимул до високоефективної праці. Визначальна роль підприємництва у досягненні економічного успіху.

1.5. *Середовище та передумови активізації підприємницької діяльності.* Сутність, основні параметри і проблеми формування сучасного підприємницького середовища. Характеристика зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують підприємницьке середовище. Інституціональні елементи інфраструктури ринку (ринку капіталів, ринку робочої сили, ринку засобів виробництва і предметів споживання). Передумови активізації підприємництва на сучасному етапі господарювання.

Тема 2. Типологія підприємництва (самостійне опрацювання)

2.1. *Типи професійної підприємницької діяльності та їх особливості.* Зв'язок підприємництва з основними фазами відтворювального циклу: виробництвом продукції; виконанням робіт і наданням послуг; обміном і розподілом товарів та їх споживанням. Основні типи й відповідні сфери підприємницької діяльності.

2.2. *Виробнича підприємницька діяльність та її форми.* Форми виробничої підприємницької діяльності. Можливі способи для підприємця щодо економічних відносин «підприємець — споживач». Інтерес споживача, спровокований підприємцем. Виявлений інтерес споживача. Загальна типологія виробничої підприємницької діяльності.

2.3. *Посередницька підприємницька діяльність.* Поняття і значення посередницької підприємницької діяльності. Схема посередницького підприємництва. Структурні елементи (форми, види, суб'єкти) посередницької підприємницької діяльності.

2.4. *Підприємництво у сфері надання фінансових послуг.* Фінансове посередництво як невід'ємна частина посередницької діяльності і надання послуг. Схема підприємницької діяльності у сфері фінансів. Суб'єкти підприємництва фінансового спрямування. Функціональна структура інтегрованого ринку фінансових ресурсів.

2.5. *Підприємництво у сфері надання консультативних послуг.* Поняття та методи консультування. Особливості консультативного підприємництва. Актуальність консультативних послуг у сучасних умовах господарювання.

Тема 3. Мале підприємництво в ринковій економіці

3.1. *Загальна характеристика й особливості малого підприємництва.* Поняття категорій «мале підприємництво», «малий бізнес», «мале підприємство», «громадянин-підприємець». Критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорій «мале підприємництво» і «мале підприємство». Мале підприємництво як основа соціальної реструктуризації суспільства в ринковій економіці. Особливості малого підприємництва, його переваги і недоліки.

3.2. *Місце та економічна роль малого бізнесу в умовах ринку.* Мале підприємництво: як основна вихідна соціально-економічна база відтворення на розширеній основі ефективних виробничих

відносин; провідний сектор та найменший бюджетомісткий засіб ринкової економіки, стабільне і вагоме джерело податкових надходжень; основа дрібнотоварного виробництва; джерело формування «середнього класу»; основа соціально-економічних реформ. Вплив малого підприємництва: на темпи економічного розвитку; здійснення структурної перебудову економіки; забезпечення насичення ринку товарами та послугами; реалізацію інновацій; розвиток конкуренції.

3.3. Тенденції, особливості та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку малого підприємництва в Україні. Результати діяльності малих підприємств. Особливості розвитку вітчизняного малого бізнесу. Основні причини гальмування становлення малого підприємництва. Нагальні проблеми, що стримують розвиток і функціонування суб'єктів малого підприємництва.

3.4. Державна підтримка малого підприємництва. Державна підтримка як елемент створення сприятливого підприємницького середовища щодо розвитку й ефективного функціонування малого підприємництва. Об'єктивна необхідність державної підтримки малого підприємництва. Складові державної підтримки малого бізнесу. Мета, принципи, напрями, заходи та інструменти здійснення державної політики щодо підтримки суб'єктів малого підприємництва. Об'єкти і суб'єкти відповідної державної політики.

Тема 4. Тіньова економіка в бізнесі

4.1. Генезис, сутність і структура тіньової економіки. Поняття тіньової економіки. Причини її виникнення. Структура тіньової економіки. Вплив тіньового сектору на економічну діяльність, політичне й громадське життя країни.

4.2. Механізми функціонування тіньової економічної діяльності. Типові механізми функціонування тіньової підприємницької діяльності: неформальна економіка, нелегальне виробництво товарів і надання послуг, ухиляння від сплати податків та обов'язкових платежів, нелегальний експорт капіталів.

4.3. Оцінка масштабів тіньової економічної діяльності суб'єктів підприємництва. Методичні основи аналітичної оцінки тіньової економічної діяльності. Методи оцінки розмірів тіньової економіки: соціологічні, статистичні, монетарні, структурні, спеціальні.

4.4. Основні напрями легалізації тіньової підприємницької діяльності. Об'єктивна необхідність створення умов для легалізації

тіньового капіталу. Основні напрями протидії тінізації бізнесу: створення відповідної законодавчої бази, вирішення питань організаційно-нормативного забезпечення, урахування соціально-психологічних чинників.

Тема 5. Технологія створення підприємства

5.1. *Підприємницька ідея, її джерела та методи пошуку.* Об'єктивна необхідність і сутність пошуку підприємницької ідеї. Джерела підприємницьких ідей. Фактори, що впливають на вибір підприємницької ідеї. Групи методів творчого пошуку підприємницької ідеї (методи індивідуального творчого пошуку, методи колективного пошуку, методи активізації пошуку).

5.2. *Вибір типу підприємства та обґрунтування цілей підприємницької діяльності.* Можливі типи підприємницьких структур (самокеровані та підприємницькі фірми). Процедура вибору організаційно-правової форми підприємства. Формування цілей підприємницької діяльності з урахуванням особистої мети підприємця й особливостей сфери його діяльності. Сучасні вимоги до цілей підприємництва.

5.3. *Організація процесу створення та реєстрації нового підприємства.* Особливості створення нових підприємств (суб'єктів підприємницької діяльності). Технологія створення нових фірм різних форм власності. Способи створення підприємств. Засновники підприємств, їх функції. Типова схема державної реєстрації новоствореного підприємства. Загальна схема процедури реєстрації підприємницької діяльності без створення юридичної особи.

5.4. *Ліцензування підприємницької діяльності.* Основні види підприємницької діяльності в Україні, що потребують обов'язкового ліцензування. Процедура отримання ліцензії. Термін дії ліцензії та порядок її пролонгації.

Тема 6. Інвестиційна політика фірми

6.1. *Характеристика інвестиційної діяльності фірми.* Категоріальний апарат щодо інвестиційної діяльності (інвестиції, інвестори, інвестиційні проекти тощо). Сутність і значення активної інвестиційної діяльності фірми. Правове регулювання інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності: регулювання об'єктів та сфер інвестування; податкове регулювання; надання фінансової допомоги та пільгових кредитів; амортиза-

ційна політика; регулювання участі інвесторів у приватизації; регулювання фінансових інвестицій; експертиза інвестиційних проєктів; забезпечення захисту інвестицій; регулювання умов здійснення інвестицій за межами держави. Завдання і функції інвестиційного менеджменту на підприємстві.

6.2. *Формування інвестицій і фінансування капіталу.* Чинники, що впливають на передбачуваний обсяг інвестицій фірми. Класифікація інвестицій в об'єкти підприємницької діяльності за окремими ознаками: об'єктами вкладення коштів, характером участі в інвестуванні, періодом інвестування, формою власності інвестиційних ресурсів, регіональною ознакою. Реальні (виробничі) й фінансові інвестиції. Власні, позичкові і залучені джерела інвестиційних ресурсів фірми. Методи фінансування окремих інвестиційних програм та проєктів: повне самофінансування, аукціонне самофінансування, кредитне фінансування, лізинг або селенг, змішане фінансування.

6.3. *Інвестиційна привабливість ієрархічно відособлених суб'єктів господарювання.* Сутність і значення оцінки і прогнозування інвестиційної привабливості окремих інтегрованих та первинних ланок господарювання. Інвестиційна привабливість галузей економіки та промисловості (етапи, система показників для оцінки, ступінь привабливості в Україні). Оцінка і прогнозування інвестиційної привабливості регіонів (система узагальнюючих та аналітичних показників, методика їх розрахунків). Оцінка інвестиційної привабливості фірми, двоаспектний підхід щодо її здійснення: виявлення стадії життєвого циклу, аналіз фінансової діяльності. Методика визначення стадії життєвого циклу, на якій знаходиться фірма на момент проведення оцінки. Показники фінансового аналізу для оцінки інвестиційної привабливості фірми.

Тема 7. Договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки у підприємництві

7.1. *Організація договірних взаємовідносин у підприємстві.* Загальна характеристика підприємницьких договорів (контрактів, угод) як єдиної правової норми партнерських взаємозв'язків у бізнесі. Класифікація підприємницьких договорів за сферами діяльності. Сутнісна характеристика договорів стосовно сфери діяльності. Типова змістовна структура договору. Оферта як особлива форма укладання договору. Тверда і вільна оферта.

7.2. *Формування умов договору підприємцем.* Типовий зміст, специфічні та загальні умови договору. Створення можливих

конкретних умов договору: предмет договору; якість продукції; ціна товару; форма платежу; термін поставки товару; упаковка і маркування товару; здавання-приймання товару; штрафні санкції; форс-мажор; арбітраж; інші умови.

7.3. Партнерські зв'язки: сутність і організаційно-правова форма. Схема підприємницьких дій щодо реалізації проектів як основа для встановлення необхідних партнерських зв'язків. Сутність і значення партнерських зв'язків, регулювання правовідносин юридичних та фізичних осіб у сфері підприємницької діяльності.

7.4. Напрями і форми співробітництва партнерів. Основні напрями співпраці партнерів: виробництво, товарообмін, торгівля, фінансові відносини. Форми співробітництва у сфері виробництва: спільне підприємство, виробнича кооперація, лізинг, проектно фінансування, ліцензування, підрядне виробництво. Бартер, зустрічна торгівля і комерційна триангуляція як форми товарообмінних операцій. Форми угод у сфері торгівлі. Форми співпраці у сфері фінансових відносин (факторинг та комерційний трансфер).

Тема 8. Підприємницький успіх

8.1. Характеристика й організація підприємницького успіху. Сутність і складові підприємницького успіху. Морально-етичні аспекти успіху.

8.2. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі. Роль підприємця як основного суб'єкта ринкових відносин. Підприємець як ключова постать ринкової економіки. Ділові якості особистості підприємця. Суспільні функції підприємця.

8.3. Інформаційне обслуговування підприємництва. Роль комерційної інформації у концепції підприємницького успіху. Напрями інформаційного підприємництва: управлінське консультування; надання юридичних послуг і забезпечення навчально-довідковою літературою; маркетингові дослідження; активна реклама. Умови забезпечення найефективніших напрямів інформаційного обслуговування підприємництва.

Тема 9. Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності

9.1. Методичні основи аналітичної оцінки ефективності підприємництва. Принципові положення методики визначення ефективності підприємницької діяльності. Основні етапи проведення

комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства. Методи комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності. Методологічні принципи побудови системи показників ефективності підприємництва. Джерела інформації для розрахунку показників ефективності підприємницької діяльності.

9.2. Формування та обчислення показників ефективності підприємницької діяльності. Оцінка ефективності виробничо-господарської діяльності на основі обчислень та аналізу двох груп показників: цілеоцінних (рівня задоволення потреб ринку, валового і чистого прибутку, рентабельності виробництва і виробів); використання ресурсів (продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаломісткості, зарплатомісткості продукції, витрат на одиницю товарної продукції).

Технологія оцінки бізнесово-фінансової діяльності фірми. Групи розрахункових показників: прибутковість (власного капіталу, активів, обсягу продажу); ліквідність (загальна й термінова) та платоспроможність; стійкість (коефіцієнти фінансової незалежності, залучення позикових коштів, покриття платежів з фіксованими термінами виплат); стан акціонерного капіталу (прибутковість акцій, співвідношення ціни і доходності акцій, ринкова і балансова ціни акцій).

Оцінка ефективності діяльності поза виробничих підприємницьких структур.

9.3. Визначення ефективності створення та діяльності спільних виробничих підприємств. Змістовна характеристика техніко-економічного обґрунтування створення спільного виробничого підприємства. Загальна методика оцінки ефективності діяльності спільного виробничого підприємства. Розрахунки прибутку та інтегрального економічного ефекту. Валютна самоокупність спільних підприємств, її сутність і обчислення очікуваного рівня.

Модуль 2. «Бізнес-культура» **(теми 10—15)**

Тема 10. Сутність і модельний ряд бізнес-культур

10.1. *Бізнес-культура: визначення та структура.* Кластери тлумачення терміна «культура». Підходи до визначення терміна «культура»: антропологічний, аксіологічний (ціннісний), ідеалістичний, системно-генетичний. Складові культурного середовища

бізнесу і визначення категорії «бізнес-культура». Ціннісний та ментальний сегменти бізнес-культури.

10.2. *Моделі бізнес-культур.* Застосування матеріальних та ідеальних моделей для вивчення бізнес-культур різних підприємств. Дихотомія Схід—Захід. Модель Ч. Хенді (культура влади, культура храму, культура задач, культура зірок). Фактори поділу бізнес-культури за Г. Хофшtedом [колективізм — індивідуалізм; велика — мала дистанція влади; сильне — слабке уникнення невизначеності; маскулінізація (чоловіча культура) — фемінізація (жіноча культура)]. Х-вікно Яна Хармса. Чотири типи бізнес-культури Кіма Камерона і Роберта Куінна: клановий, адхократичний, ринковий та ієрархічний (бюрократичний). Модель Г. Бенвеністе. Модель А. Пригожина. Інтегрована модель галузевої культури О. Діла та Н. Кеннеді.

10.3. *Восьмикутник балансу бізнес-культур.* Типологія культур у сфері підприємницької діяльності Л.Г.Хаста. (Культура влади. Культура ролі і правил Культура колегіальності. Культура великої сім'ї. Культура творчих команд Культура зірок. Культура задач. Культура конкуренції.) Методика побудови восьмикутника балансу бізнес-культур. Сутнісна інтерпретація восьмикутника балансу бізнес-культур.

10.4. *Історичні аспекти та значення бізнес-культури для розвитку підприємства.* Категорія «бізнес-культура» та елементи духовної і матеріальної спадщини різних народів. Аграрна народно-традиційна культура. Виробнича культура. Торговельна культура.

10.5. *Формування та підтримка бізнес-культури.* Загальні принципи формування бізнес-культури. Особливості формування матеріальної та виробничої культури. Алгоритм формування організаційної культури. Чинники формування і підтримки прогресивної ділової культури.

Тема 11. Етика бізнесу

11.1. *Визначення категорії «етика бізнесу».* Витоки терміна «етика». Етика за Арістотелем. Етика в Новий час. Еклектика визначень та характерні риси етики бізнесу.

11.2. *Соціально-моральні цінності й етична поведінка підприємця.* Проблема цінностей сучасного суспільства. Функції цінностей. Оцінка важливості цінностей для розвитку суспільства. Ієрархія цінностей українського суспільства. Етична поведінка підприємця. Етичні поради людині, зайнятій бізнесом.

11.3. *Регламентация етичної професійної діяльності.* Система регулювання етичної професійної діяльності. Принципи етики ділової поведінки та їх модифікації на мікрорівні. Міжнародні кодекси та стандарти корпоративної поведінки за класифікацією Петра Мазуркевича («кодекси прагнення», нормативи діяльності, вимірники результативності діяльності). Українські кодекси і принципи корпоративної діяльності.

11.4. *Соціально відповідальні компанії.* Правовий фундамент визнання соціальної відповідальності бізнесу. Сприйняття суспільством соціально відповідальних компаній. Довідник «Соціально відповідальні компанії України». Чотири рівні корпоративної соціальної відповідальності. Меморандум «Про соціальну відповідальність бізнесу в Україні».

Тема 12. Основи формування культурних бізнес-комунікацій

12.1. *Бізнес-комунікації в системі підприємництва.* Комунікація та її функції. Комунікаційний процес (формулювання повідомлень, кодування, передача повідомлення, декодування, зворотний зв'язок). Вплив перешкод на рівень розпізнання повідомлення. Види комунікацій. Форми комунікації між людьми: усна, письмова та невербальна. Засоби передачі емоційного настрою людини при письмовій мережній комп'ютерній комунікації. Різновиди комунікаційних мереж. Поняття та структури бізнес-комунікацій.

12.2. *Форми і принципи ділового спілкування.* Формальне спілкування та його різновиди: формально-рольове, «контакт масок», світське і ділове. Неформальне спілкування та його особливості. Фази та зони ділового спілкування. Ділова бесіда. Ділова розмова по телефону. Ділове листування. Ділові прийоми, презентації.

12.3. *Моделі крос-культурної поведінки в бізнесі.* Культура народів світу. Реактивні, моноактивні і поліактивні культури. Різновиди моделей крос-культурної поведінки в бізнесі. Ділові контакти з іноземними партнерами.

12.4. *Діловий етикет і бізнес-протокол.* Визначення та вимоги ділового етикету. Бізнес-протокол та його складові (правила представлення й знайомства; правила проведення ділових контактів; правила поведінки на переговорах; вимоги до зовнішнього обліку, манер, ділового одягу; вимоги до мовлення). Звертання. Організація ділових контактів. Діловий одяг представників різних країн.

Тема 13. Технології запобігання та усунення бізнес-конфліктів

13.1. *Бізнес-конфлікти: природа виникнення та форми прояву.* Визначення і природа виникнення конфлікту. Концепції: «позитивно-функціонального конфлікту» Л. Козера (США); «конфліктної моделі суспільства» Р. Дарендорфа (Німеччина); «загальної теорії конфлікту» К. Боулдінга (США). Причини та ефективні інтегратори конфлікту. Типи поведінки, які ведуть до ескалації конфлікту. Позитивні якості конфлікту. Межі та функції конфліктів. Класифікація бізнес-конфліктів.

13.2. *Правові основи вирішення бізнес-конфліктів.* Правове поле захисту підприємництва. Бізнес-конфлікти, що потребують правового розв'язання. Рейдерство й антирейдерство. Формування законодавчої бази розвитку цивілізованого підприємництва.

13.3. *Методи запобігання бізнес-конфліктам та їх розв'язання.* Організаційно-структурні, адміністративні та міжособистісні методи розв'язання конфліктів. Стратегія і тактика поведінки при конфліктах. Альтернативні способи розв'язання бізнес-конфлікту: переговори; посередництво (медіація); третейський суд (арбітраж).

Тема 14. Методичні підходи до оцінювання бізнес-культури підприємства

14.1. *Системний підхід до оцінювання бізнес-культури.* Можливості системного підходу. Дескриптивна та перспективна модель бізнес-культури. Технологія створення дескриптивної (описової) моделі бізнес-культури. Мікроскопічний та макроскопічний методи дослідження бізнес-культури як системи.

14.2. *Морфологічний і параметричний опис бізнес-культури.* Загальні відомості про метод морфологічного опису. Морфологічний опис системи «Бізнес-культура підприємства» та його математична інтерпретація. Плоска структурна модель бізнес-культури підприємства. Параметричний опис моделі бізнес-культури підприємства.

14.3. *Перцепційна карта сукупної ділової репутації та методи оцінювання вартості гудвілу.* Основні параметри і процедура оцінки ділової репутації. Методика побудови перцепційної карти сукупної ділової репутації та результативних характеристик бізнесу. Методи визначення грошового потоку від використання переваг ділової репутації. Прогнозування показників ефективності бізнесу з урахуванням вагомості ділової репутації фірми.

14.4. *Методи оцінювання вартості ділової репутації підприємства* (бухгалтерський метод; аналітичний метод оцінювання ділової репутації; оцінювання ділової репутації за допомогою показників ділової активності; метод чистих активів; метод надлишкових прибутків; метод дисконтування майбутніх прибутків; метод звільнення від роялті; метод мультиплікатора М; метод розрахунку вартості знака для товарів і послуг та фірмового найменування; інші).

Тема 15. Бізнес-дизайн

15.1. *Бізнес-дизайн: поняття та значення для підвищення бізнес-культури підприємства*. Місія дизайну при формуванні бізнес-культури. Дефініції визначення категорії «дизайн». Бізнес-дизайн і його характерні риси. Економічне обґрунтування створення та оновлення бізнес-дизайну фірми. Традиційні та евристичні методи бізнес-дизайну.

15.2. *Інструменти створення іміджу компанії на ринку*. Фірмовий стиль і його графічні інструменти. Торговельна марка. Наймінг. Кольори в бізнесі. Форма та матеріал товару. Типові асоціації, які викликають різні матеріали. Візитка та її основні характеристики.

15.3. *Основи підприємницького діловодства*. Ділові документи у підприємницькій діяльності. Класифікація ділової документації. Вимоги до складання ділових документів. Основні правила формування тексту ділових документів для сфери підприємницької діяльності. Стандартизоване оформлення документів: перелік реквізитів організаційно-розпорядчих документів.

15.4. *WEB-дизайн*. Інтернет-підтримка бізнесу. Компоненти web-системи. Web-сайт. Стандартний набір для створення повноцінного Інтернет-представництва. Особливості організації і структурні елементи web-систем: «Інтернет-офіс», «Інтернет-магазин», «Інтернет-видання», «Інтернет-візитка». Додаткові можливості сайту. Поняття баннеропоказу та технологія проведення Інтернет-презентацій.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин							
		Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
		лекції	С (П, Л)	ІКР	СРС	лекції	С (П, Л)	ІКР	СРС
РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СУЧАСНА ФОРМА ГОСПОДАРЮВАННЯ									
1	Загальна характеристика підприємництва	2	1	2	6	0,5		2	8
2	Типологія підприємництва (самостійне вивчення)	—	1	1	10	—		1	13
3	Мале підприємництво в ринковій економіці	2	2	2	6	0,5	1	2	8
4	Тіньова економіка в бізнесі	2	2	2	6	0,5		2	8
РОЗДІЛ 2. ПОРЯДОК СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ									
5	Технологія створення підприємства	2	2	2	6	0,5	1	2	8
6	Інвестиційна політика фірми	2	2	2	8	1	2	2	13
7	Договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки в підприємстві	1	2	1	6	0,5		1	8
РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ УСПІХ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ									
8	Підприємницький успіх	1	2	1	6	0,5		1	8
9	Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності	2	2	2	8	1	2	2	13
	Модульний контроль № 1		2						
РОЗДІЛ 4. БІЗНЕС-КУЛЬТУРА									
10	Сутність і модельний ряд бізнес-культур	2	2	2	6	0,5		2	8
11	Етика бізнесу	1	2	2	6	0,5		2	8
12	Основи формування культурних бізнес-комунікацій	1	2	2	6	0,5		2	8
13	Технології запобігання та усунення бізнес-конфліктів	2	2	2	6	0,5		2	8
14	Методичні підходи до оцінювання бізнес-культури підприємства	1	2	2	8	2		2	13
15	Бізнес-дизайн	1	2	1	6	0,5		1	8
	Модульний контроль № 2		2						
Разом годин: 180		22	32	26	100	8	6	26	140

С (П, Л) — семінарські, практичні, лабораторні;

ІКР — індивідуальна консультаційна робота;

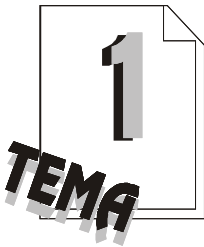
СРС — самостійна робота студентів.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО (теми 1—9)

Мета модуля:

Вивчення питань, пов'язаних з підприємницькою діяльністю як моделлю соціально-економічної поведінки, що може бути досліджена й ефективно впроваджена в практику



ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Економічна свобода — це свобода будь-якої діяльності, яка включає право вибору і супутні з цим ризик і відповідальність.

Фрідріх Август фон Хайек

1.1. Вивчивши тему 1, Ви повинні *знати*:

- чинні закони та нормативні акти України щодо правових засад здійснення підприємницької діяльності;
- генезис та економічну сутність підприємництва;
- характеристику категорій «бізнес» і «підприємництво»;
- структурно-елементну характеристику підприємництва;
- науково обґрунтовані принципи здійснення, форми і моделі підприємницької діяльності;
- роль підприємництва у формуванні ефективної системи господарювання;
- умови активізації подальшого розвитку підприємництва,

а також *уміти*:

- визначати та пояснювати сутність понять «бізнес», «підприємництво», «підприємницька діяльність»;
- показувати відмінність категорій «бізнес» і «підприємництво», «підприємець» і «менеджер»;
- формулювати схему принципів дій у разі використання інноваційної чи класичної моделі підприємництва.



1.2. План семінарського/практичного заняття

1. Сутнісна характеристика підприємництва.
2. Принципи здійснення, форми та моделі підприємницької діяльності.
3. Соціально-економічна роль і значення підприємництва в структурі ринкової економіки.
4. Середовище та передумови активізації підприємницької діяльності.



Література

1. Господарський кодекс України. — К.: Велес, 2004. — 164 с.
2. *Варналій З. С.* Основи підприємництва: Навч. посібник. — 3-тє вид., виправ. і доп. — К.: Знання-Прес, 2006. — 350 с.
3. *Донець Л. І., Романенко Н. Г.* Основи підприємництва : Навч. посібник. — К.: Центр навч. літ-ри, 2006. — 320 с.
4. *Колот В. М., Щербина О. В.* Підприємництво: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни. — К.: КНЕУ, 2003. — 160 с.
5. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.
6. Підприємництво: Навч. посібник / За ред. В. А. Подсоленко, Т. Л. Миронової — К.: Центр навч. літ-ри, 2003. — 616 с.
7. *Сизоненко В. О.* Сучасне підприємництво: Довідник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 379 с.



1.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Яка економічна діяльність може бути віднесена до «підприємництва»?
- У чому полягає феномен підприємництва?
- Виконання яких специфічних функцій відрізняє підприємця від інших суб'єктів господарювання?
- Назвіть нормативно-правову базу розвитку підприємництва в Україні.
- Назвіть основні складові сприятливого підприємницького середовища та дайте оцінку їх сучасного стану.
- Сформулюйте основні тенденції, проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні.



1.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Підприємництво є:

- а) формою господарювання;
- б) фактором виробництва;
- в) елементом бізнесу;
- г) всі відповіді правильні.

2. Класична (традиційна) модель підприємництва передбачає:

- а) пошук і активне використання нових управлінських рішень, зовнішніх додаткових джерел ресурсів, конкурентних переваг;
- б) стимулювання інвестиційної діяльності;
- в) максимально ефективне використання наявних у підприємства ресурсів;
- г) розвиток ринкової економіки соціального спрямування.

3. Інноваційна модель підприємництва передбачає:

- а) максимально ефективне використання наявних у підприємства ресурсів;
- б) пошук і активне використання нових управлінських та технологічних рішень, зовнішніх ресурсів, конкурентних переваг;
- в) стимулювання інвестиційної діяльності;
- г) розвиток ринкової економіки соціального спрямування.

4. Основними функціями підприємництва є:

- а) контролююча, регулююча, спостережна;
- б) ресурсна, організаційна, творча;

в) економічно-правова, соціально-культурна;

г) всі відповіді правильні.

5. Підприємництво як певний стиль і тип господарської поведінки має такі характерні риси:

а) ініціативність і пошук нетрадиційних рішень у сфері бізнесу, готовність наражатися на власний ризик;

б) гнучкість і постійне самооновлення;

в) цілеспрямованість та наполегливість у своїй діяльності;

г) всі відповіді правильні.

6. Принципами здійснення підприємництва є:

а) вільний вибір видів діяльності, постачальників і споживачів, самостійне формування програми діяльності;

б) вільне наймання працівників, розпорядження прибутком;

в) самостійне провадження зовнішньоекономічної діяльності;

г) всі відповіді правильні.

7. Підприємець відрізняється від менеджера тим, що перший є:

а) більш освіченим та компетентним спеціалістом;

б) керівником структурного підрозділу чи всієї фірми;

в) власником майна та результатів діяльності фірми;

г) найманим працівником, який організовує формування й реалізацію завдань.

8. Категорія «підприємництво» відносно категорії «бізнес» є:

а) ідентичною;

б) значно ширшою за змістом;

в) вужчою за ознаками;

г) протилежною за змістом.

9. Вкажіть, яке з визначень найбільше відповідає поняттю «підприємництво»:

а) процес створення власної справи;

б) будь-яка вигідна справа, що пов'язана з процесом купівлі—продажу товарів;

в) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з метою виконання місії і задоволення потреб ринку;

г) всі відповіді правильні.

10. У чому виражається соціальна роль підприємництва?

а) прискорює темпи економічного розвитку підприємств;

б) сприяє раціональному використанню всіх ресурсів, здійсненню інноваційних процесів;

в) слугує формуванню середнього класу суспільства, створює нові робочі місця;

г) забезпечує господарську незалежність суб'єктів ринку, формує конкурентне середовище.



1.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, позначеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, наведене в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 записати для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Підприємництво		Будь-яка господарська діяльність в умовах ринкової економіки, що не суперечить чинному законодавству і приносить прибуток власникові	А
2	Інфраструктура ринку		Вихідні положення і норми підприємницької діяльності	Б
3	Підприємницьке середовище		Сукупність державних, приватних та громадських інститутів, які обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності і забезпечують їхню діяльність та сприяють підвищенню їх ефективності	В
4	Принципи підприємництва		Інтегрує в собі соціально-економічну ситуацію, що охоплює ступінь економічної волі, наявність підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування і використання капіталу	Г
5	Бізнес		Динамічний, активний елемент бізнесу, що являє собою самостійну, ініціативну, систематичну господарську діяльність суб'єктів усіх форм власності в межах чинного законодавства на власний ризик і під особисту майнову відповідальність або ж від імені та під майнову відповідальність юридичної особи з метою задоволення потреб споживача	Г



1.6. Тест для перевірки рівня психологічної готовності до здійснення підприємницької діяльності

№ з/п	Питання	Відповідь	
		Так (Т)	Ні (Н)
1	Чи всі виступи на конференціях зрозумілі Вам?		
2	Чи справлялися Ви з письмовими завданнями в школі?		
3	Чи вірите Ви в удачу?		
4	Чи з легким серцем Ви програєте?		
5	Чи дримаєте Ви зазвичай, ідучи з роботи додому?		
6	Чи влазили Ви будь-коли по вуха в борги?		
7	Чи вдається іншим продати Вам те, що Вам не потрібне?		
8	Чи одержували Ви поради від «знаючих» людей протягом Вашої ділової кар'єри?		
9	Чи притаманно Вам накреслювати план дій, перш ніж вдатися до нової справи?		
10	Чи працюєте Ви звичайно у вихідні?		
11	Чи під силу Вам справлятися з багатьма речами водночас?		
12	Коли Ви розпочинаєте вирішувати завдання, чи бачите кінцевий результат?		
13	Коли в групі лише Ви маєте відмінну від інших думку, чи намагаєтесь переконати інших у своїй правоті?		
14	Чи розглядаєте Ви проблеми як можливості прийняття рішення?		
15	Чи берете Ви активну добровільну участь у роботі інших організацій (суспільних, професійних тощо)?		
16	Чи читаете Ви літературу, не пов'язану зі специфікою Вашої роботи?		
17	Чи намагаєтесь Ви під час розмови з іншими пристосувати своє мовлення до лексики співрозмовника?		

Продовження табл.

№ з/п	Питання	Відповідь	
		Так (Т)	Ні (Н)
18	Чи приїжджаєте Ви, як правило, до аеропортів, залізничних вокзалів, автобусних станцій заздалегідь, а не перед самим відправленням?		
19	Чи небайдужа Вам думка про Вас у Ваших друзів і близьких як про успішного незалежного підприємця?		
20	Як Ви гадаєте, Ви — уважний слухач?		
21	Чи здатні Ви переоцінити свій стан і швидко вдатися до конкретних дій, якщо Ваші плани різко змінюються?		
22	Чи подобається Вам займатися «не своїм ділом» на роботі?		
23	Чи уникаєте Ви приймати рішення, якщо знаєте, що наслідки можуть боляче зачепити і Вас?		
24	Чи дослухаєтеся Ви звичайно до тих, хто старший і досвідченіший за Вас?		
25	Чи проходили Ви будь-які курси протягом останніх трьох років, які допомогли б Вам у роботі?		
26	Чи читаете Ви будь-які технічні журнали, що стосуються Вашої безпосередньої роботи?		
27	Чи вірите Ви в те, що якщо спершу не вдалося, треба спробувати ще й ще раз?		
28	Чи переживаєте Ви, залізнивши у борги?		
29	Чи лишається в кінці дня у Вас звичайно недокінчена робота на завтра?		
30	Чи ділилися Ви будь-коли з іншими думкою про започаткування власного бізнесу?		
31	Чи робили Ви будь-коли щось усупереч бажанням Вашої сім'ї?		
32	Коли Ви розпочинаєте вирішувати завдання, чи поринаєте Ви в роботу так, що забуваєте про все на світі?		
33	Коли до Вас звертаються по допомогу, Ви звичайно погоджуєтесь чи відмовляєтесь, посилаючись на велику зайнятість?		

Закінчення табл.

№ з/п	Питання	Відповідь	
		Так (Т)	Ні (Н)
34	Чи розумієте Ви основні принципи бухгалтерського обліку?		
35	Чи є у Вас близькі родичі, які мають власний бізнес?		
36	Чи вважаєте Ви людей, з якими Вам доводиться спілкуватися, в більшості приємними?		
37	Чи змінюється у Вас настрої залежно від тієї особи, з якою Ви маєте справу?		
38	Чи вірите Ви в те, що час — це гроші?		
39	Чи притаманно Вам рішуче підтримувати власні рішення і думки?		
40	Чи вмієте Ви читати фінансовий звіт?		
41	Чи приймаються звичайно Ваші пропозиції на зборах, під час обговорень тощо?		
42	Чи важливо для Вас знати, «звідки капне наступний долар»?		
43	Чи вишукуєте Ви такі ситуації, в яких матимете додаткові обов'язки?		
44	Чи добре Ви працюєте під натиском?		
45	Чи властиво Вам зважати на свого начальника і виконувати справу «в його манері»?		
46	Чи за готівку Ви звичайно купуєте?		
47	Коли Ви наштовхуєтеся на нову ідею, чи намагаєтесь довідатися про неї з літератури, зі спілкування з людьми?		
48	Чи працювали Ви в дитинстві як незалежний бізнесмен?		
49	Чи розплановуєте Ви зазвичай свій наступний день?		
50	Коли Вас критикують, чи сприймаєте Ви це по-доброму і чи намагаєтесь змінитися?		

ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ

Запитання	Відповідь	Категорія	Запитання	Відповідь	Категорія
1	T	C	26	T	M
2	T	C	27	T	E
3	H	F	28	H	G
4	H	E	29	T	A
5	H	I	30	T	L
6	H	O	31	T	G
7	H	B	32	T	I
8	T	L	33	H	H
9	T	A	34	T	N
10	T	I	35	T	Q
11	T	J	36	T	B
12	T	A	37	H	B
13	T	B	38	T	O
14	T	D	39	T	F
15	T	H	40	T	N
16	T	M	41	T	H
17	T	C	42	H	J
18	T	D	43	T	H
19	H	F	44	T	I
20	T	C	45	H	S
21	T	K	46	H	G
22	T	K	47	T	M
23	H	K	48	T	S
24	T	L	49	T	A
25	T	M	50	H	F

Порівняйте відповіді, які Ви відмітили в анкеті з даними таблиці відповідей, що надана нижче. Обведіть колом усі відповіді, які збігаються з Вашими, відміченими в анкеті.

Для підрахунку набраних Вами балів полічіть кількість обведених (правильних) відповідей і поділіть це число на 50. Тоді помножте одержане число на 100. Якщо воно дорівнюватиме 60 % чи нижче, Вам, можливо, слід задуматися над тим, чи спроможні

Ви виконувати підприємницьку діяльність. Чим вище число, тим більше Ви підходите для здійснення підприємництва.

Взаємозв'язок між категоріями і запитаннями

Категорія А. Постановка мети та наполегливість: важливо, щоб власник/менеджер умів установити чітку мету і завдання, які були б високими і багатообіцяючими та водночас реалістичними і досяжними. Паралельно з цим має існувати зобов'язання на довгострокові майбутні проекти і на виконання завдань, що можуть мати досить віддалену перспективу у майбутньому. Суттєвою запорукою успіху власника/менеджера є рішучість виконати роботу за будь-яку ціну. *Запитання: 9, 12, 29, 49.*

Категорія В. Здатність поводитися з людьми: успішний підприємець повинен уміти продавати, що означає здатність переконувати інших здійснювати кроки у конкретних напрямках. Цього навряд чи можна досягти, якщо певна особа не контактує з іншими. Тут важливими є такі риси, як весела вдача, бажання співпрацювати та тактовність. *Запитання: 7, 13, 36, 37.*

Категорія С. Здатність спілкування: власник/менеджер повинен уміти спілкуватися, розуміти почуте і прочитане, а також володіти даром письмового спілкування. Здатність передавати думки іншим є життєво необхідною для кожного підприємства, однак для малого підприємства вона обов'язкова. *Запитання: 1, 2, 17, 20.*

Категорія D. Конкуренція з установленими для себе стандартами: для успіху власника/менеджера є важливими бажання і схильність встановлювати високі, але реалістичні стандарти для самого себе, а тоді конкурувати із самим собою. Досить часто на малому підприємстві ціль встановлюється і виконується однією особою. Тому в банкрутстві цього підприємства звинувачується дана особа, адже вона все взяла на себе. *Запитання: 14, 18.*

Категорія Е. Уроки банкрутства: якщо справи на малому підприємстві спочатку йдуть навіть добре, необхідно, щоб власник/менеджер навчився ставитися до банкрутства як до способу одержання кращого розуміння того, як запобігти повторному банкрутству. *Запитання: 4, 27.*

Категорія F. Впевненість у своїх силах та віра у власне призначення: власник/менеджер повинен непохитно вірити у свою здатність досягти цілей і у власне призначення. Також важливо, щоб особа вірила в те, що успіх і невдача насамперед залежать від особистого контролю, а не визначені долею. *Запитання: 3, 19, 39, 50.*

Категорія Г. Вдавання до помірною ризику: кожному комерційному й особливо малому підприємству притаманний ризик. Тому власник/менеджер повинен бути схильним вдаватися до помірною, прорахованого ризику, що дасть негарантовану, та все ж реальну можливість досягти успіху. *Запитання: 28, 31, 46.*

Категорія Н. Ініціативність та пошук особистої відповідальності: ніхто не допоможе власнику/менеджеру прийняти важливі рішення чи визначити наступні кроки. Важливою складовою частиною успіху є заповнення вакууму керівництва, якщо такий існує. До того ж майбутній власник/менеджер повинен бути задоволений такими ситуаціями, за яких можна визначити особистий вплив на проблеми. *Запитання: 15, 33, 41, 43.*

Категорія І. Рівень працездатності й енергійності: ведення власної справи є тяжкою роботою. Власник/менеджер повинен уміти працювати допізна і спати менше звичайного. Тут надто важливо бути енергійним, наполегливим і мати міцне здоров'я. *Запитання: 5, 10, 32, 44.*

Категорія Ж. Пристосування до невизначеності: кожне мале підприємство стикається з багатьма критичними ситуаціями, які може вирішити лише власник/менеджер. Він повинен уміти жити за середнього рівня непевності щодо роботи та безпеки роду занять і вирішувати кілька завдань одночасно. *Запитання: 11, 42.*

Категорія К. Здатність мислити: для того щоб стати успішним власником/менеджером і незалежним бізнесменом, необхідно володіти оригінальним мисленням, творчим підходом та здатністю критично аналізувати ситуації. Тут вкрай важливо вміти вирішувати проблеми, особливо за скрутних обставин. *Запитання: 21, 22, 23.*

Категорія Л. Залучення персоналу ззовні: підприємець повинен бути здатним до пошуку ідей і застосування думок інших, для того щоб вдатися до виправних дій і поліпшити якість ділових рішень. Така орієнтація спрямована на набуття знань та досвіду, а також на допомогу для розв'язання проблем. *Запитання: 8, 24, 30.*

Категорія М. Технічні знання: небезпечно розпочинати комерційну діяльність, не знаючи її основ. Якщо підприємцю бракує необхідних знань, то він має набути їх завдяки програмі самоосвіти, працюючи співробітником у подібному підприємстві, одержуючи право діяльності в певному районі, стаючи партнером чи наймаючи досвідченого працівника. Деякі з цих варіантів криють у собі небезпеку, тому що ставлять підприємця в залежність від інших його співробітників. *Запитання: 16, 25, 26, 47.*

Категорія N. Відчуття чисел: стан підприємства оцінюється за фінансовими звітами. Не обов'язково знати ці звіти, але «цифри» не повинні лякати майбутнього бізнесмена. Рано чи пізно доведеться приймати важливі рішення на основі «чисел». Чим краще підприємець здатний зрозуміти ці показники, тим ефективнішими будуть його рішення. *Запитання: 34, 40.*

Категорія O. Відчуття грошей: підприємець має усвідомлювати, що гроші є важливим фактором ведення справи. Рання повага до грошей і вміння користуватися ними є важливими аспектами успіху незалежного бізнесмена. *Запитання: 6, 38.*

Категорія Q. Родинні зв'язки: успіх підприємця часто пов'язаний з підприємницькою жилкою з боку батька, матері чи близьких родичів. *Запитання: 35.*

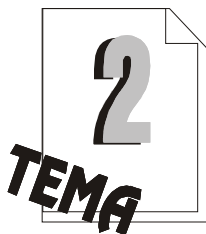
Категорія S. Послужний список: люди, що справді хочуть відкрити своє підприємство, мають спочатку попрацювати на інших. Їм здається, що більшість начальників не такі розумні, як вони, а робота швидко перетворюється на «нудьгу зелену». Комерційна діяльність і стаж роботи в дитинстві допомагають виробити в людей дух самостійної зайнятості. *Запитання: 45, 48.*



1.7. Пам'ятка для студентів

Доктор економічних наук, підприємець Віктор Урчукін у своєму практичному посібнику сформулював *10 заповідей* підприємця, які можуть служити невеличкими ліхтариками при виборі своєї справи, своїх методів діяльності.

- Заповідь 1** Відшукай у симптомах хвороби суспільства спосіб її лікування.
- Заповідь 2** Умій збільшувати власність.
- Заповідь 3** Працюй на споживача, прогнозуючи його потреби.
- Заповідь 4** Умій діяти блискавично в комерції.
- Заповідь 5** Організуй сучасний інформаційно-телекомунікаційний зв'язок.
- Заповідь 6** Опануй англійську мову.
- Заповідь 7** У підприємця не існує вихідних.
- Заповідь 8** Підвищуй свій юридичний статус.
- Заповідь 9** Створи команду, сформовану на довірі.
- Заповідь 10** Постійно вчись і твори.



ТИПОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА (Самостійне вивчення)

Ніщо не може відбуватися
без достатнього обґрунтування.

Михайло Ломоносов

2.1. Вивчивши тему 2, Ви повинні *знати*:

- типи (види) підприємницької діяльності, які існують у ринковій економіці;
- логіку дій підприємця щодо споживача;
- структурні елементи загальної типології підприємницької діяльності;
- загальну характеристику виробничої та посередницької діяльності у сфері надання фінансових та консультативних послуг,

а також *уміти*:

- класифікувати підприємництво за видами діяльності ;
- пояснювати відмінність виробничої підприємницької діяльності від інших типів підприємництва ;
- формулювати схеми взаємозв'язків підприємця у процесі виробничої і посередницької підприємницької діяльності, у сфері фінансів і консультативних послуг.



2.2. План семінарського/практичного заняття

1. Типи професійної підприємницької діяльності та їх особливості.
2. Виробнича підприємницька діяльність та її форми.
3. Посередницька підприємницька діяльність.
4. Підприємництво у сфері надання фінансових послуг.
5. Підприємництво у сфері надання консультативних послуг.



Література

1. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.

2. Малий та середній бізнес: Навч. посібник / За заг. ред. В. Є. Сахарова. — К.: Нац. академія управління, 2003. — 368 с.



2.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Який з видів підприємницької діяльності з погляду суспільства та самих підприємців є найефективнішим?
- Розкрийте форми виробничої підприємницької діяльності за характером і спрямуванням.
- Чим спричинена об'єктивна необхідність виокремлення консультативних послуг у конкретну сферу підприємництва?
- Чому досить помітно проявляється домінування посередництва над виробництвом?
- Які галузі недостатньо охоплені підприємницькою діяльністю?



2.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. До типів підприємницької діяльності належать:

- а) виробнича;
- б) посередницька;
- в) фінансова;
- г) консультаційна;
- г) всі відповіді правильні.

2. До традиційних моделей виробничої підприємницької діяльності належать:

- а) інноваційна;

- б) частково інноваційна;
- в) традиційна (класична);
- г) всі відповіді правильні.

3. До якої форми посередництва входять біржі, ф'ючерсні контракти та опціони:

- а) агентування;
- б) біржового підприємництва;
- в) аукціонної торгівлі;
- г) торговельно-комерційної діяльності?

4. Дайте визначення терміна «дилер»:

- а) підприємець — посередник, який не просто продає, а й доставляє товари покупцям, тобто здійснює продаж з доставкою;
- б) посередник, що спеціалізується на придбанні товарів безпосередньо у виробників та їх реалізації своїм постійним клієнтам;
- в) посередник при укладанні угоди, основним завданням якого є звести покупців з продавцями та допомогти у досягненні домовленості між ними;
- г) юридичні або фізичні особи, які здійснюють перепродаж товарів від свого імені і на власний ризик.

5. Які біржі спеціалізуються на оптовій торгівлі масовими товарами:

- а) фондові;
- б) товарні;
- в) валютні;
- г) біржі праці?

6. Підприємці-посередники, які не просто продають, а й доставляють товари покупцям, тобто здійснюють продаж з доставкою, — це:

- а) дистриб'ютори;
- б) дилери;
- в) комівояжери;
- г) всі відповіді правильні.

7. Виробнича підприємницька діяльність за характером поділяється на:

- а) традиційну, частково інноваційну, інноваційну;
- б) внутрішньодержавну, міжнародну;
- в) основну, допоміжну;
- г) всі відповіді правильні.

8. Підприємництво у сфері надання фінансових послуг — це діяльність, яка пов'язана з:

- а) грошовим обігом;
- б) обміном вартостей;

- в) торгівлею цінними паперами;
- г) всі відповіді правильні.

9. Суб'єктами підприємницької діяльності у сфері надання фінансових послуг є:

- а) банки;
- б) інвестиційні компанії;
- в) інвестиційні фонди;
- г) всі відповіді правильні.

10. На практиці використовують такі способи консультування:

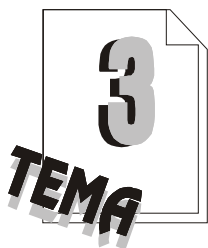
- а) експертне;
- б) навчальне;
- в) процесне;
- г) всі відповіді правильні.



2.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. Необхідно на окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Посередник (агент)		Посередник, який здійснює перепродаж товарів від свого імені та за свій кошт	А
2	Дистриб'ютор		Посередник, котрий не тільки продає товар, але й поставляє його (продаж з доставкою)	Б
3	Комівояжер		Особа, що діє від імені і на користь або виробника товару, або споживача	В
4	Дилер		Особа, в інтересах і від імені якої діє агент (посередник)	Г
5	Принципал		Посередник, що спеціалізується на купівлі товару у виробника та продажу його своїм постійним клієнтам	Д



МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Вам ніхто не надав шанс?
А Вам не приходило в голову
самому надати собі шанс?

Наполеон Хіл

3.1. Вивчивши тему 3, Ви повинні *знати*:

- ключові поняття: мале підприємництво, малий бізнес, суб'єкти малого підприємництва, суб'єкти мікропідприємництва;
- особливості малого підприємництва, його переваги й недоліки;
- показники, які характеризують місце малого підприємництва в структурі ринкової економіки і його роль у житті суспільства;
- особливості становлення та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні;
- складові державної політики щодо підтримки малого підприємництва,

а також *уміти*:

- аналізувати й оцінювати стан і тенденції розвитку малого підприємництва;
- оцінювати діяльність державних і громадських інституцій щодо підтримки малого підприємництва;
- розробляти, формулювати та впроваджувати заходи щодо становлення та подальшого розвитку малого підприємництва.



3.2. План семінарського/практичного заняття

1. Загальна характеристика й особливості малого підприємництва.
2. Місце та економічна роль малого підприємництва в умовах ринку.

3. Тенденції та особливості розвитку малого бізнесу в Україні.
4. Державна підтримка малого підприємництва.



Література

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. — № 4618-VI.
2. Закон України «Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. — № 2157-III.
3. *Варналій З. С.* Мале підприємництво: основи теорії і практики. Навч. посібник. — 3-тє вид., виправ. і доп. — К.: Знання-Прес, 2006. — 350 с.
4. *Дрига С. Г.* Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки. — К.: ТОВ «ДСК центр», 2009. — 362 с.
5. *Кубіній Н. Ю.* Основи бізнесу: Навч. посібник / Н. Кубіній. — Ужгород, 2013. — 204 с.



3.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Охарактеризуйте проблеми, що гальмують розвиток малого підприємництва.
- Яке значення має фактор ризику та мінливості для малого бізнесу?
- Охарактеризуйте можливі шляхи подолання проблем розвитку малого підприємництва.
- Дайте пояснення щодо ролі держави в розв'язанні проблем розвитку малого підприємництва.
- Що включає в себе система державної підтримки малого бізнесу в зарубіжних країнах?



3.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. *Визначення «самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від фо-*

рми власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача та отримання економічних вигід» належить до:

- а) малого бізнесу;
- б) мікропідприємництва;
- в) малого підприємництва;
- г) приватного підприємця.

2. Які три основні підходи до визначення малого підприємства сформулювались у світовій практиці:

- а) конструктивний, антагоністичний та комбінований;
- б) відкритий і прихований;
- в) кількісний, якісний та комбінований;
- г) об'єктивний та суб'єктивний?

3. Критерії віднесення підприємств до категорії суб'єктів малого підприємництва, що використовуються в Україні:

- а) галузева належність і кількість зайнятих;
- б) рівень спеціалізації і розмір капіталу;
- в) річні обсяги продажу та величина активів;
- г) чисельність працюючих і обсяг валового доходу від реалізації продукції.

4. Категорія «малий бізнес» виокремлюється для того, щоб використовуючи її на практиці державного управління:

- а) пом'якшити або ліквідувати конкуренцію з великим бізнесом;
- б) спростити фінансову та статистичну звітність;
- в) створити рівні з великим бізнесом умови господарювання;
- г) всі відповіді правильні.

5. Зовнішнє середовище малого бізнесу — це:

- а) все, що перебуває за межами фірми малого бізнесу і впливає на неї або підпадає під її вплив;
- б) всі ті суб'єкти, з якими фірма вступає в безпосередні відносини;
- в) система органів державної підтримки малого бізнесу;
- г) «клімат», в якому функціонує фірма і на який вона не може вплинути.

6. Якісні критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорії малих підприємств такі:

- а) структура джерел формування первісного капіталу фірми;
- б) ступінь самостійності в прийнятті рішень;
- в) недомінуюче становище на даному ринковому сегменті;
- г) усі відповіді правильні.

7. Основними принципами державної політики розвитку малого підприємництва є:

- а) системність механізмів державного регулювання розвитку малого підприємництва;

- б) підтримка вітчизняних виробників;
- в) створення умов для позитивних структурних змін в економіці країни;

г) всі відповіді правильні.

8. Державна підтримка малого підприємництва здійснюється за такими напрямками:

а) створенням інфраструктури щодо підтримки малого підприємництва;

б) фінансово-кредитною підтримкою;

в) встановленням системи пільг;

г) всі відповіді правильні.

9. Показниками, які характеризують місце малого підприємства в структурі ринкової економіки, є:

а) кількість малих підприємств на одну тисячу населення;

б) зайнятість населення в секторі малого бізнесу;

в) частка у виробництві валового внутрішнього продукту;

г) всі відповіді правильні.

10. До переваг малого бізнесу належать:

а) швидка адаптація до умов і велика незалежність дій;

б) незначні витрати на управління і менша потреба в капіталі;

в) великі можливості щодо реалізації ідеї та проведення змін у виробництві у відповідь на потреби ринку;

г) всі відповіді правильні.

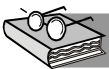


3.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу виконати копію таблиці, реалізувати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Малий бізнес		Самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача та одержання економічного інтересу	А

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
2	Суб'єкт малого підприємництва		Діяльність суб'єктів малого підприємництва (фізичних і юридичних осіб) для отримання прибутку	Б
3	Мале підприємництво		Підприємства, де середньо облікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом НБУ	В
4	Державна підтримка малого підприємництва		Сукупність пріоритетних рішень, які визначають основні напрями і форми правового, економічного та організаційного сприяння розвитку малого підприємництва	Г
5	Державна політика підтримки малого підприємництва		Свідоме створення державними структурами правових, економічних та організаційних стимулів і умов для розвитку малого бізнесу, а також вкладання в нього матеріальних і фінансових ресурсів на пільгових умовах	Д



3.6. Домашнє завдання

1. На думку М. Портера, кожен бізнес повинен мати чітку загальну стратегію, націлену на розвиток та розширення діяльності фірми. Наскільки правильно це відповідає сутності малого бізнесу?

2. Для малої фірми, з діяльністю якої Ви знайомі, опишіть та оцініть особисті характеристики її власника. Які перелічені риси відповідають «оптимальному типу» підприємця?

3. Найбільших успіхів досягає той підприємець, хто вміє прораховувати або інтуїтивно визначати сутність можливого ризику, зокрема при проведенні операцій із цінними паперами. Перевірте свою здатність до ризику та спробуйте встановити найбільш ризиковану ситуацію:

3.1. За місяць після купівлі акцій їх курс зненацька збільшився на 12 %. Як слід діяти, не маючи додаткової інформації:

- а) тримати ці акції без подальшої купівлі або продажу;
- б) продати їх і отримати різницю;
- в) купити ще більше таких акцій — можливо їх курс ще підвищитися?

3.2. Курс акцій почав падати за місяць після їх купівлі. Але основні показники діяльності корпорації, акції якої були куплені, виглядають стабільними. Яких потрібно вжити заходів:

- а) купити ще акцій — якщо вони були привабливими до попередньої ціни, то за низької ціни стали ще більш прибутковими;
- б) тримати ці акції, доки ціна повернеться до попереднього рівня;
- в) продати їх, щоб запобігти можливим більшим втратам?

4 ТЕМА

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА В БІЗНЕСІ

Кожного, нічого йому не пояснюючи,
можна посадити до в'язниці років на 10,
і десь у глибині душі він знатиме, за що.

Ф. Дюрренмат

4.1. Вивчивши тему 4, Ви повинні *знати*:

- сутнісно-змістовну характеристику тіньової економіки;
- механізми функціонування неформального сектору економіки;
- методичний інструментарій щодо оцінювання масштабів тіньової економіки;
- чинні закони та нормативні акти щодо правових основ здійснення легальної підприємницької діяльності,

а також *уміти*:

- здійснювати оцінку обсягів неформальної тіньової економіки;
- розробляти, формулювати та обґрунтовувати відповідні заходи щодо викриття й запобігання і суттєвого скорочення тіньової економіки.



4.2. План семінарського/практичного заняття

1. Генезис, сутність і структура тіньової економіки.
2. Механізми функціонування тіньової економічної діяльності.
3. Оцінювання масштабів тіньової економічної діяльності суб'єктів підприємництва.
4. Основні напрями легалізації тіньової підприємницької діяльності.



Література

1. Методичні рекомендації розрахунку тіньової економіки. Наказ Мінекономіки від 18.02.2009 р. — № 123.
2. *Базилевич В.* Методичні аспекти оцінки масштабів тіньової економіки / В. Базилевич, І. Мазур // Економіка України. — 2007. — № 4. — С. 37—39.
3. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.
4. *Турчинов О. В.* Тіньова економіка: закономірності, механізми функціонування, методи оцінки. — К.: 2006.
5. *Харпола Х.* Боротьба органів податкової служби з тіньовою сферою економіки України // Формування ринку економіки в Україні. — 2009. — Вип. 19. — С. 477—482.



4.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Назвіть особливості вітчизняної тіньової економіки, які відрізняють її від даного сектору розвинутих країн.
- Розкрийте причини, що сприяють процесу зростання неформального сектору економіки.
- Наведіть радикальні заходи щодо локалізації тіньової економіки, створення економічних умов, за яких можлива її легалізація.
- Підходи іноземних і вітчизняних економістів щодо змісту категорії «тіньова економіка».



4.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Тіньова економічна діяльність — це:

- а) легальне (нерегламентоване державою) виробництво товарів (продуктів), надання послуг;

- б) порушення в межах дозволеної економічної діяльності;
- в) провадження заборонених видів діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

2. До механізмів функціонування тіньової економічної діяльності належать:

- а) репетиторство, здавання квартир, гаражів у оренду;
- б) нелегальне виробництво товарів, штучне банкрутство;
- в) використання послуг тіньових фінансових посередників, приховування реальних обсягів прибутку;
- г) всі відповіді правильні

3. Основні причини мінізації економіки такі:

- а) відсутність стабільного нормативно-правового забезпечення функціонування суб'єктів підприємництва;
- б) невиважена податкова політика;
- в) недосконалість механізмів реалізації дієвої державної політики підтримки підприємництва;
- г) всі відповіді правильні.

4. За способом проведення неформальної діяльності та отримання доходів можна виділити такі категорії:

- а) особи, які індивідуально зайняті неформальним бізнесом;
- б) власники малих незареєстрованих суб'єктів підприємництва;
- в) офіційно не оформлені працівники в зареєстрованих організаціях;
- г) всі відповіді правильні.

5. До тіньової економіки можна віднести суб'єктів підприємництва, котрі:

- а) виконують діяльність під виглядом зареєстрованих, але фактично неіснуючих псевдоорганізацій;
- б) здійснюють одноразові економічні операції, після чого самоліквідуються;
- в) зареєстровані, але не сплачують податки;
- г) всі відповіді правильні.

6. До чинників, що сприяють посиленню і зростанню тіньового сектору економіки, належать:

- а) несприятлива економічна ситуація в цілому;
- б) корупція, хабарництва, рекет;
- в) бюрократизм під час реєстрації суб'єктів підприємництва;
- г) всі відповіді правильні.

7. Критичним є рівень тіньової економіки стосовно ВВП країни:

- а) 30—40 %;

- б) 40—50 %;
- в) 50—60 %;
- г) понад 60 %.

8. Для оцінювання масштабів тіньової економічної діяльності суб'єктів підприємництва використовують методи:

- а) експертні і статистичні;
- б) соціологічні та монетарні;
- в) теоретико-ігрові;
- г) правильні відповіді а і б.

9. Метод, за допомогою якого аналізуються аспекти, пов'язані з попитом на гроші, обігом і формами використання грошової маси, — це:

- а) структурний метод;
- б) статистичний метод;
- в) монетарний метод;
- г) всі відповіді правильні.

10. Метод оцінювання масштабів тіньової економічної діяльності, який базується на міжрегіональних порівняннях фактичного споживання з величиною задекларованого доходу:

- а) метод стійких взаємозв'язків;
- б) метод зіставлення;
- в) метод Палермо;
- г) статистичний метод.



4.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, показане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Підпільна економіка		Економічна діяльність суб'єктів господарювання, яка не враховується, не контролюється і не оподатковується державою і (або) спрямована на отримання доходу шляхом порушення чинного законодавства	А

Закінчення табл.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
2	Незаконна економіка		Легальне (нерегламентоване державою) виробництво товарів та надання послуг	Б
3	Неформальна економіка		Ухиляння від сплати податків та обов'язкових платежів	В
4	Механізм тіньової економіки		Порушення в межах дозволеної економічної діяльності	Г
5	Тіньова економіка		Проведення заборонених видів діяльності	Д

5 ТЕМА

ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Коли починаєш свій бізнес, потрібно знати,
з якого кінця братися за справу.

5.1. Вивчивши тему 5, Ви повинні *знати*:

- чинні нормативно-правові акти щодо створення підприємств різних видів і організаційно-правових форм;
- організаційно-правові форми організації бізнесу, їх переваги та недоліки;
- фактори, що впливають на вибір організаційно-правової форми і сфери підприємницької діяльності;
- механізм створення власної справи,

а також *уміти*:

- здійснювати пошук підприємницької ідеї;
- обґрунтовувати економічну доцільність і ефективність певної форми організації бізнесу;
- розробляти, формулювати та впроваджувати стратегію та конкретні цілі діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками;
- складати установчі документи;
- планувати успіх підприємницького започаткування.



5.2. План семінарського/практичного заняття

1. Підприємницька ідея, її джерела та методи пошуку.
2. Вибір типу підприємства та обґрунтування цілей підприємницької діяльності.
3. Організація процесу створення і реєстрації нового підприємства.
4. Ліцензування підприємницької діяльності.



Література

1. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» від 15.05.2003 р. — № 755-IV.
2. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р.
3. Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23.03.1996 р. — № 98-96-ВР.
4. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.



5.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Якими нормативно-правовими актами регулюється право на підприємницьку діяльність?
- Які мотиви рішення почати власну справу переважають на сучасному етапі в Україні?
- Що потрібно знати для правильного вибору сфери підприємницької діяльності?
- Наведіть послідовність етапів загальної технології створення підприємства.
- Як можна почати власну справу і стати підприємцем?
- В яких випадках необхідна ліцензія та як її отримати?



5.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Початковим етапом створення підприємства є:

- а) підготовка установчих документів;
- б) знаходження офісу фірми;
- в) рішення про створення фірми;
- г) державна реєстрація підприємства.

2. До методів індивідуального творчого пошуку підприємницьких ідей слід віднести:

- а) метод інверсії;
- б) метод аналогії;
- в) метод ідеалізації;
- г) всі відповіді правильні.

3. Організаційна форма бізнесу — це:

- а) вид підприємства, створеного відповідно до законодавства;
- б) система норм, що визначають взаємовідносини даного бізнесу з державою та між партнерами даного підприємства;
- в) форма власності, на якій засновано бізнес;
- г) тип (вид) підприємницької діяльності

4. Вищим органом акціонерного товариства виступає:

- а) правління товариства;
- б) спостережна рада;
- в) загальні збори акціонерів;
- г) ревізійна комісія.

5. Документами, які необхідно подати для державної реєстрації фізичної особи, є:

- а) реєстраційна картка встановленого зразка;
- б) копія довідки про включення заявника до Державного реєстру фізичних осіб;
- в) документ, що підтверджує внесення плати за державну реєстрацію;
- г) всі відповіді правильні.

6. Індивідуальне підприємництво може здійснюватись у формі:

- а) командитного підприємства;
- б) приватного підприємства;
- в) акціонерного товариства;
- г) всі відповіді правильні.

7. У межах діяльності зі створення власного бізнесу підприємець:

- а) здійснює пошук перспективної підприємницької ідеї;
- б) обирає сферу підприємницької діяльності;
- в) підбирає доцільну форму організації бізнесу;
- г) всі відповіді правильні.

8. Форма організації бізнесу, за якої частина партнерів несе повну відповідальність за борги фірми, а решта — обмежену, називається:

- а) приватним підприємством;
- б) товариством з обмеженою відповідальністю;

- в) командитним товариством;
- г) товариством з додатковою відповідальністю.

9. Які методи входять до групи методів активізації пошуку підприємницької ідеї:

- а) метод «мозкового штурму»;
- б) метод конференції ідей;
- в) метод морфологічного аналізу;
- г) всі відповіді правильні?

10. Основні критерії вибору організаційно-правової форми бізнесу:

- а) відповідальність;
- б) управлінські здібності;
- в) потреби у фінансових коштах, оподаткування;
- г) всі відповіді правильні.



5.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, розміщене в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здати копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Терміни	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Командитне підприємство		Самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності	А
2	Дочірнє підприємство		Підприємства чи інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна й участі в підприємницькій діяльності товариства з метою отримання прибутку	Б

Продовження табл.

№ з/п	Терміни	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
3	Повне товариство		Підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці	В
4	Підприємство		Господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями лише своїм майном	Г
5	Господарське товариство		Господарське товариство, де один або декілька учасників провадять від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники)	Г
6	Приватне підприємство		Господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів та котре несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників	Д
7	Акціонерне товариство		Господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору виконують підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном	Е

№ з/п	Терміни	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
8	Товариство з додатковою відповідальністю		Підприємство, котре має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями лише майном товариства, а учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства, в межах вартості належних їм акцій	Ж
9	Товариство з обмеженою відповідальністю		Добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між його членами відповідно до їх участі у його діяльності	З
10	Виробничий кооператив		Підприємство, яке залежить від іншого підприємства	И



5.6. ТЕСТ «Чи є у Вас здібності для організації малого підприємства?»

Даний тест допоможе Вам визначити свої можливості у веденні власної справи в малому бізнесі.

А. Чи починаєте Ви справу з власної ініціативи?

1. Я всього досягаю сам. Нікому не потрібно мене підштовхувати.
2. Якщо хто-небудь допомагає мені розпочати, то далі все виходить добре.
3. Тихіше їдеш — далі будеш. Доки можливо, я не зрушую з місця.

Б. Як Ви ставитеся до людей?

1. Я люблю людей. Я можу поладати майже зо всіма.
2. У мене багато друзів. Мені більше ніхто не потрібний.
3. Більшість людей мене дратує.

В. Чи можете Ви бути керівником?

1. Я можу повести за собою багатьох людей, коли починаю будь-яку справу.
2. Я можу віддавати накази, якщо хтось підказує, що потрібно виконувати.
3. Я вважаю, щоб хтось інший був рушійною силою. Тоді я приєднуюсь, коли в мене є бажання.

Г. Чи вмієте Ви брати на себе відповідальність?

1. Мені подобається брати на себе відповідальність і доводити справу до кінця.
2. Я візьму на себе відповідальність, якщо доведеться, але віддаю перевагу тому, щоб це робив хтось інший.
3. Завжди знайдеться який-небудь енергійний чоловік, який бажатиме виглядати розумником. Я із задоволенням запропоную йому відповідати за справу.

І. Чи дієвий Ви організатор?

1. Перш ніж взятися за справу, я люблю скласти план. Зазвичай саме я розробляю послідовність дій, коли група збирається приступати до роботи.
2. У мене все виходить, якщо ситуація не надто складна. Але якщо виникають проблеми, я все кидаю.
3. Коли в мене вже все налагоджено, може виникнути ситуація, яка утворює багато проблем. Тоді я просто пливу за течією.

Д. Чи сумлінний Ви працівник?

1. Я можу працювати стільки, скільки потрібно. Я не виступаю проти того, щоб багато працювати, якщо це потрібно мені самому.
2. Впродовж деякого часу я можу працювати багато. Але коли мені набридає, тоді кидаю роботу.
3. Я не бачу сенсу багато працювати.

Е. Чи здатні Ви приймати рішення?

1. За необхідності можу швидко приймати рішення, і, як правило, вони є правильними.
2. Можу, якщо для цього у мене є багато часу. Коли ж мені доводиться приймати рішення швидко, то потім виходить, що воно було помилковим.
3. Мені не хотілося б опинитися в ситуації, коли потрібно щось вирішувати.

Ж. Чи можуть люди довіряти Вашим словам?

1. Звісно, можуть. Я завжди говорю саме те, що маю на увазі.
2. Я майже завжди намагаюся бути на рівні, але іноді виголошую те, що в певній ситуації сказати легше.
3. Навіщо турбуватися, якщо співбесідник не знає, чи правду я говорю?

3. Чи тримаєте Ви своє слово?

1. Якщо я вирішу чогось досягти, мене ніщо не зупинить.
2. Зазвичай я закінчую розпочату справу, якщо все гаразд.
3. Якщо у мене одразу не виходить, я все кидаю. Навіщо ламати собі голову?

І. Як у Вас справи зі здоров'ям?

1. Я ніколи не втомлююся!
2. У мене вистачає енергії майже на все, що я хочу виконати.
3. Я відчуваю нестачу сил раніше за більшість моїх друзів.



5.7. Тест для перевірки рівня психологічної готовності до здійснення підприємницької діяльності

Відповідайте «так» чи «ні».

1. Я швидше ризикнув би розпочати власну справу, аніж працювати на когось.
2. Ніколи не піду на таку роботу, де доведеться багато їздити у відрядження.
3. Якби я грав в азартні ігри, ніколи не здійснював би малих ставок.
4. Мені подобається поліпшувати своє життя завдяки новим ідеям.
5. Ніколи не покину роботу, доки не знайду іншого місця.
6. Я не схильний до ризику з метою розширення власного кругозору.
7. Знаючи, що якась конкретна справа може закінчитися невдачею, я не став би вкладати в неї кошти, навіть якщо виграш міг би бути великим.
8. Я прагну випробувати в житті якомога більше.
9. Я не відчуваю в собі особливої потреби в збуджувальних подіях.

10. Я не володію вражаючою енергією.
11. Я можу легко продукувати багато нових прибуткових ідей.
12. Я не став би битися об заклад на суму, якої в даний час не маю.
13. Мені подобається пропонувати щось нове, навіть коли реакцію керівництва на мої пропозиції не можна передбачити.
14. Я готовий брати участь лише в таких угодах, які є достатньо визначеними.
15. Менш надійна робота з більшим доходом приваблює мене сильніше, ніж надійніша робота із середнім доходом.
16. За характером я не дуже незалежний.

Підбийте підсумки! Зарахуйте собі по одному очку:

- за кожную відповідь «так» на запитання 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13, 15;
- за кожную відповідь «ні» на запитання 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 16.

Якщо набрана Вами сума більша за 13, то психологічно Ви вже готові стати підприємцем.

6 ТЕМА

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА ФІРМИ

Придбання грошей потребує доблесті;
збереження грошей потребує розсудливості;
витрата грошей потребує мистецтва.

Авербах Бертольд

6.1. Вивчивши тему 6, Ви повинні *знати*:

- сутнісно-змістовну характеристику інвестиційної діяльності фірми;
- функції інвестиційного менеджменту, форми і джерела формування інвестиційних ресурсів;
- методи фінансування інвестиційних програм;
- методичні підходи й показники аналізу та оцінювання інвестиційної привабливості ієрархічно відокремлених суб'єктів господарювання (регіонів, галузей економіки, фірми).

а також *уміти*:

- оцінювати інвестиційну привабливість та ділову репутацію суб'єктів підприємництва;
- формулювати аналітичні висновки;
- розробляти інвестиційні проекти й обґрунтовувати їх економічну доцільність і ефективність.



6.2. План семінарського/практичного заняття

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



Література

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 47.
2. *Бланк И.* Управление инвестициями предприятия. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. — 480 с.
3. *Белякова М. Ю.* Инвестиционная политика предприятия // Справочник экономиста. — 2009. — № 12.
4. *Малова Т. Л.* Комплексний підхід до визначення інвестиційної привабливості // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 4.
5. *Орлова Е. Р.* Оценка инвестиций. — М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2005. — 384 с.



6.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Форми державного регулювання інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання.
- Послідовність реалізації реальних інвестиційних проектів.
- Охарактеризуйте методичні основи й особливості визначення інвестиційної привабливості фірми.
- Висловіть власну думку з приводу необхідності, можливості і доцільності залучення іноземних інвестицій у національну економіку.



6.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Інвестиції можуть здійснюватись у формі:

- а) грошових сум, цільових банківських вкладів, паїв, акцій та інших цінних паперів;
- б) рухомого і нерухомого майна;
- в) прав інтелектуальної власності;
- г) сукупності технічних, технологічних, комерційних знань;
- г) всі відповіді правильні.

2. Інвестиції за характером участі в інвестуванні класифікуються на такі:

- а) валові та чисті;
- б) реальні та фінансові;
- в) спільні і приватні;
- г) прямі і непрямі;
- г) всі відповіді правильні.

3. Фінансові інвестиції — це:

- а) акції, облігації;
- б) фінансові зобов'язання;
- в) банківські вклади;
- г) депозити, паї;
- г) всі відповіді правильні.

4. Джерелами фінансування власних інвестицій можуть бути:

- а) амортизаційні відрахування;
- б) частина чистого прибутку;
- в) виручка від продажу частини основних засобів;
- г) всі відповіді правильні.

5. За джерелами фінансування інвестиції поділяються на такі:

- а) власні;
- б) позичкові;
- в) залучені;
- г) всі відповіді правильні.

6. Реальні інвестиції — це:

- а) вкладання капіталу в різні види фінансових інструментів, переважно в цінні папери;
- б) вкладання коштів фізичних та юридичних осіб;
- в) вкладання капіталу терміном до одного року;
- г) вкладення капіталу в різні сфери народного господарства з метою відтворення реальних матеріальних і нематеріальних активів.

7. До фінансових показників прибутковості капіталу, що відбивають інтереси інвесторів, належать:

- а) рентабельність основних фондів;
- б) прибутковість використання активів;
- в) прибутковість реалізації продукції;
- г) всі відповіді правильні.

8. Показники фінансової стійкості розраховуються з метою:

- а) визначення потреб підприємства в інвестиційних ресурсах;
- б) визначення міри ризику інвестиційних коштів;

- в) оцінювання привабливості інвестицій у даний проект;
- г) всі відповіді правильні.

9. До фінансових коефіцієнтів, що відбивають інтереси інвесторів, належать:

- а) коефіцієнт термінової ліквідності;
- б) коефіцієнт заборгованості;
- в) показник окупності інвестицій;
- г) всі відповіді правильні.

10. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:

- а) ліквідності;
- б) платоспроможності;
- в) рентабельності;
- г) всі відповіді правильні.



6.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу виконати копію таблиці, вирішити завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Інвестиції		Витрати, спрямовані на відтворення основних фондів	А
2	Інвестиційна політика		Об'єкт реального інвестування, накреслений до реалізації у формі придбання, реконструкції, розширення нового будівництва	Б
3	Інвестиційний проект		Всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку	В
4	Інвестиційна привабливість		Являє собою сукупність заходів щодо реалізації інвестицій	Г
5	Капітальні вкладення		Це — привабливість певних об'єктів з погляду доходності та надійності потенційних інвестицій у дані об'єкти	Д



6.6. Пам'ятка для студентів

Десять правил заробітку грошей, наведених у книзі Г. Ньютона на Кессона «Як робити та зберігати гроші».

Правило 1. Інвестуйте гроші лише в ту справу, яку ви досконально знаєте, або в товар, в якості якого не сумніваєтесь. Не можна бути некомпетентним при вкладанні грошей.

Правило 2. Не інвестуйте гроші під тиском. Приймайте рішення самостійно, будьте підозрілим до надмірної поспішності та негайності у фінансових справах.

Правило 3. Робіть гроші на власності, а не на планах. Власність завжди чогось варта, а план — лише ідея, яка не має матеріального наповнення. Кожне комерційне підприємство є поєднанням плану та власності, однак загроза виникає лише тоді, коли в підприємницькій діяльності переважають плани.

Правило 4. Вкладайте гроші лише в ті речі, які потім зможете продати: не купуйте жодної речі, яка Вам просто сподобалася.

Правило 5. Не втрачайте жодної можливості отримати прибуток, тому що в бізнесі головне — прибуток, а не сам процес. Хочете заробити гроші — дійте швидко, не гайте часу.

Правило 6. Купуйте під час зниження, а не продавайте в умовах підвищення цін. Розумний бізнесмен купує, коли модно продавати, і продає, коли модно купувати. Він не наслідує дій натовпу.

Правило 7. Тримайте гроші в обігу. Сутність бізнесу — обмін, і здійснювати його потрібно швидко. В цьому полягає секрет великих прибутків.

Правило 8. Беріть у кредит стільки грошей, скільки зможете вкласти в справу. Це — важлива перевірка вашого вміння розпоряджатися чужими коштами та ризикувати.

Правило 9. Кредит доцільно брати лише з метою розвитку бізнесу та з упевненістю, що інвестування принесе вагомий прибуток.

Правило 10. Обережно поведіться з тим, хто просить позики. Краще вкласти гроші в справу, ніж дати позику, адже навіть найміцніша дружба може бути зруйнована. Істина полягає в тому, що люди надміру позичають, коли необхідно просто віддати.

Безперервно навчайтеся і творіть. Пам'ятайте, найголовніший Ваш капітал — це Ви самі.

7 ТЕМА

ДОГОВІРНІ ВЗАЄМВІДНОСИНИ І ПАРТНЕРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Про що домовляється, те й панує.

Демосфен

Основа права — вірність слову й договору.

Цицерон

7.1. Вивчивши тему 7, Ви повинні *знати*:

- сутнісно-змістовну характеристику договору;
- напрями партнерських зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності;
- види договорів, їх класифікацію;
- зміст договорів;
- порядок формування умов договору;
- основні форми співробітництва партнерів за напрямами підприємницької діяльності,

а також *уміти*:

- на основі нормативно-правових актів застосовувати принципи реалізації договірних стосунків суб'єктів господарювання;
- розробляти засновницькі договори в разі створення підприємств певних організаційних форм бізнесу;
- вести переговори в усній або письмовій формі (оферта) щодо укладання договору;
- формулювати можливі конкретні умови господарських договорів;
- здійснювати форми співпраці партнерів за напрямами підприємницької діяльності.



7.2. План семінарського/практичного заняття

1. Організація договірних відносин у підприємстві.
2. Формулювання умов договору підприємцем.

3. Партнерські зв'язки: сутність та організаційно-правова форма.

4. Напрями і форми співпраці партнерів.



Література

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18, 19-20, 21-22. — С. 44.

2. Закон України «Про колективні договори і угоди» // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 36.

3. Господарське право: Підручник у 2 ч. — Ч. 1 / В. Ф. Опришко та ін. За заг. ред. В. Ф. Опришка. — К.: КНЕУ, 2011. — 507 с.

4. Договори у підприємницькій діяльності. — Харків: Фактор, 2001.

5. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.



7.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

➤ Назвіть нормативно-правові акти, що регулюють договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки в підприємництві.

➤ Дайте характеристику змісту договору купівлі-продажу.

➤ Чому в ринковій економіці договори є визначальною та майже єдиною правовою формою партнерських взаємовідносин?

➤ В якій ситуації та кому з партнерів Ви запропонували б обслуговування на умовах факторингу?

➤ Підготувати вільну ofertу на продаж продукції «А».



7.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. *Письмовий документ, який засвідчує волевиявлення фізичних чи юридичних осіб відносно заснування нового організа-*

ційно-правового утворення для реалізації конкретної підприємницької ідеї, називається:

- а) підприємницьким договором;
- б) колективним договором;
- в) засновницьким договором;
- г) договором доручення.

2. До форми співробітництва партнерів у виробництві відносяться:

- а) комерційна тріангуляція;
- б) факторинг;
- в) проектне фінансування;
- г) комерційний трансферт.

3. Управління за контрактом як форма співробітництва партнерів належить до такого напрямку підприємницької діяльності:

- а) до торгівлі;
- б) виробництва;
- в) фінансових відносин;
- г) товарообмінних операцій.

4. Форма обопільного придбання партнерами капіталу в національній валюті в певних розмірах за договірною ціною з наступним зарахуванням її на рахунок покупця в національному банку країни-продавця — це:

- а) франчайзинг;
- б) факторинг;
- в) комерційний трансферт;
- г) комерційна тріангуляція.

5. Проектне фінансування — це форма підприємницького співробітництва, коли:

а) один партнер передає іншому ноу-хау управлінського характеру та забезпечення останнім інвестування процесу його практичного використання;

б) один з партнерів зобов'язується фінансувати реалізацію підприємницького проекту іншого партнера;

в) партнер-розробник пропонує іншому партнеру здійснювати практичну реалізацію проекту і зобов'язується фінансувати всі необхідні роботи;

г) правильними є відповіді а та в;

г) правильними є відповіді б та в.

6. До форми співробітництва партнерів у напрямі фінансових відносин належать:

- а) факторинг;

- б) франчайзинг;
- в) комерційна триангуляція;
- г) форвардні операції.

7. Договір доручення за сферою діяльності відноситься до:

- а) зовнішньоекономічної діяльності;
- б) розрахунків і кредитування;
- в) страхування;
- г) правильної відповіді немає.

8. Колективний договір укладається:

- а) на всіх підприємствах;
- б) лише на державних підприємствах;
- в) на всіх підприємствах, де використовується наймана праця.

9. До сфери зовнішньоекономічної діяльності не відноситься такий вид договору:

- а) договір консигнації;
- б) агентський договір;
- в) кредитний договір;
- г) усі відповіді правильні.

10. У договорі форс-мажорні обставини зазвичай описуються у:

- а) преамбулі;
- б) заключній частині;
- в) специфічних умовах основної частини;
- г) загальних умовах основної частини.



7.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, показане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Тверда оферта		Система взаємовідносин, що встановлюється між підприємцем і фактор-фірмою, яка бере на себе дебіторську заборгованість підприємця або купує в останнього його вимогу до того чи іншого партнера щодо оплати боргу	А

Закінчення табл.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
2	Засновницький договір		Направляється на одну адресу і перетворюється у договір за певних умов	Б
3	Господарський договір		Письмовий документ, що свідчить про волевиявлення фізичних або юридичних осіб щодо створення нової організаційно-правової структури для реалізації будь-якої конкретної підприємницької ідеї	В
4	Оферта		Домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських прав і обов'язків	Г
5	Факторинг		Офіційна письмова пропозиція продавця про продаж партії товару з дотриманням певних умов угоди (контракту)	Г

8 ТЕМА

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УСПІХ

Успіх кожного підприємця дорівнює його наполегливості.

Андрій Єжилін

8.1. Вивчивши тему 8, Ви повинні *знати*:

- сутність і складові підприємницького успіху;
- критерії оцінювання підприємницького успіху;
- підприємця як визначальну особистість у бізнесі;
- характерні ділові якості, необхідні підприємцеві;
- суспільні функції підприємця;
- зарубіжний досвід здійснення підприємницької діяльності,

а також *уміти*:

- забезпечити успіх у бізнесі;
- оцінювати результативність і ефективність підприємництва;
- розробляти, формулювати та впроваджувати інформаційне обслуговування підприємництва у концепції підприємницького успіху.



8.2. План семінарського/практичного заняття

1. Характеристика й організація підприємницького успіху.
2. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі.
3. Інформаційне обслуговування підприємництва.



Література

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. — К.: 2004.
2. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.



8.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Що для підприємця є більш важливим: отримання максимального прибутку чи самореалізація?
- Назвіть якості, які, на Вашу думку, виділяють справжнього підприємця.
- Які риси підприємця найбільше забезпечують успіх фірми?
- Чому для підприємця так важливо усвідомлювати та задовольняти потреби споживачів?
- Як Ви розумієте вислів: «Успіх, що приносить шкоду іншим, є невдачею»?
- Дайте коротку аналітичну оцінку загалу вітчизняних підприємців.
- Окреслити психологічний портрет підприємця, дослідити мотиви започаткування власної справи.



8.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Складовими підприємницького успіху є:

- а) практична реалізація власної ідеї, забезпечення сталого господарсько-фінансового становища фірми, недопущення банкрутства;
- б) можливість розширення виробництва, створення нових робочих місць;
- в) власне почуття комфорту, громадське визнання, отримання якомога більшої кількості грошей;

г) всі відповіді правильні.

2. Чинниками підприємницького успіху є:

- а) державна підтримка, ноу-хау;
- б) наявні ресурси, особисті контакти та зв'язки, обсяг портфеля замовлень покупців;
- в) формування й реалізація підприємницької ідеї щодо виробництва товару (послуги), який користується попитом;
- г) всі відповіді правильні.

3. До ділових якостей особистості підприємця відносяться:

- а) постійна готовність до ризику, орієнтація на максимальну ефективність виробництва і високу якість товарів;
- б) упертість і наполегливість у досягненні поставленої мети, рішучість та цілеспрямованість у діяльності;
- в) надмірна впевненість, неприйняття чужих думок і пропозицій;
- г) правильні відповіді *а* і *б*.

4. Підприємницький успіх залежить від:

- а) ділових якостей підприємця, вміння працювати з людьми, стилю керівництва;
- б) результатів від реалізації підприємницької ідеї, проекту, готовності брати на себе відповідальність;
- в) таланту, особистого прагнення зайняти високу посаду, мати успіх;
- г) всі відповіді правильні.

5. До основних правил поведінки у сфері бізнесу належать:

- а) чесність та законослухняність підприємця;
- б) забезпечення високої якості і технічного рівня продукції та безпеки праці для працівників;
- в) порядність у відносинах з постачальниками, клієнтами, партнерами по бізнесовій справі;
- г) всі відповіді правильні

6. Не варто займатися бізнесом людині, яка:

- а) об'єктивно не здатна приймати обгрунтовані рішення, не вірить у себе, свою підприємницьку ідею;
- б) не хоче постійно вчитися і поновлювати свої знання, брати на себе відповідальність;
- в) ставиться з підозрою до людей і не здатна на повагу та дружбу, не сприймає чужих думок і пропозицій, не утрудняє себе виваженою аналітичною діяльністю;
- г) всі відповіді правильні.

7. Що дає підприємцеві справжнє моральне задоволення, визнання з боку суспільства, від здійснення бізнесу?

Вкажіть одну з відповідей до тестового завдання 1.

8. Визначити риси, які необхідні підприємцеві:

- а) ставитися з підозрою до людей, не вдаватися до дружби;
- б) не сприймати чужих думок і пропозицій;
- в) планомірність та чіткість у роботі, незалежність і впевненість у собі;
- г) не утрудняти себе виваженою аналітичною діяльністю.

9. У чому полягає зміст творчої функції підприємницького успіху?

- а) у формуванні і продуктивному використанні капіталу, трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів;
- б) організації маркетингу, виробництва, реклами, збуту та інших господарських справ;
- в) генеруванні новаторських конструктивних ідей, висуненні й активному використанні ініціатив, умінні ризикувати;
- г) дає змогу індивіду або групі передбачати наслідки своїх дій.

10. Підприємницький успіх залежить від інформаційного обслуговування, складовими якого є:

- а) професійна освіта, підвищення кваліфікації;
- б) консалтинг з питань менеджменту, обліку, фінансів тощо;
- в) надання юридичних послуг, проведення маркетингових досліджень, реклами;
- г) всі відповіді правильні.



8.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, розміщене в стовпчику 4. Запишіть у стовпчику 2 літери відповідних тлумачень стовпчика 3, що відповідають терміну у стовпчику 1. На окремому аркуші паперу зробити копію таблиці та виконати завдання.

Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4
Підприємницький успіх		Практична реалізація своєї ідеї	А
		Забезпечення сталого господарсько-фінансового становища фірми, недопущення банкрутства	Б
		Динамічний розвиток виробництва, створення нових робочих місць	В
		Моральне задоволення, власне почуття комфорту, громадське визнання	Г
		Отримання якомога більше грошей, капіталу, прибутку	Г



8.6. Вибір принципів досягнення успіху підприємницької діяльності

В даний час Ви — власник фірми «Обрій» з виробництва (складання) комп'ютерів. Чисельність працівників фірми — 50 осіб. Річний обсяг випуску продукції — 5 тис. шт. Фірма працює в умовах найжорсткішої конкуренції. Вживання на ринку вимагає низки серйозних перетворень. Ви не маєте наміру поступатися в конкурентній боротьбі за сегмент ринку — визначили стратегічні цілі й установили терміни їх досягнення (один, три і п'ять років).

Тест. Фірма «Обрій» через рік.

Ви — власник фірми «Обрій», продукція якої користується попитом. Річний обсяг реалізації складає 8 тис. комп'ютерів. Ви досягли цього шляхом перемоги в конкурентній боротьбі (внаслідок банкрутства конкурентів) і вдалих дій у рекламі.

Як Вам удалося досягти таких результатів (укажіть 7 принципів)?

Тест. Фірма «Обрій» через три роки.

Ви — власник фірми «Обрій» з виробництва комп'ютерів, продукція якої користується достатньо значним попитом. Річний обсяг реалізації становить 15 тис. комп'ютерів. Відкрито дві філії в країнах ближнього зарубіжжя. Успіхи досягнуті за рахунок застосування новітніх технологій, а також диверсифікації діяльності (наприклад, консультаційні послуги в галузі інформаційних технологій).

Як Вам удалося досягти таких результатів (укажіть 8 принципів)?

Тест. Фірма «Обрій» через п'ять років.

Ви — власник фірми, однієї з провідних у галузі даної країни, що випускає 30 тис. комп'ютерів за рік і що має філії в різних країнах. Фірма досягла розквіту за рахунок розробки і застосування надсучасної технології, новітніх відкриттів, раціональних методів керування.

Як Вам удалося досягти цієї мети (укажіть 14 принципів)?

Тест. Перелічіть принципи, що не відповідають умовам успішного ведення підприємницької діяльності (вкажіть 6 принципів).

Принципи досягнення кінцевих результатів (успіху)

1. Забезпечувати споживачів товарами за будь-яких обставин.
2. Розробляти нові та якісніші товари, хоча вони вимагають великих витрат.
3. Надавати можливість все вирішувати менеджерам. Це вони здійснюють швидше, і тому Ви за це їм платите.
4. Ставитися до споживачів так, як Ви хотіли б, щоб ставилися до Вас.
5. Зберігати стабільні ціни, навіть при жорсткій конкуренції.
6. Виходити на нові сегменти, прагнути одержати швидкий дохід при мінімальному ризику.
7. Оцінювати працівників за тривалий проміжок часу.
8. Не піклуватися про розвиток службовців, поки Ви не вирішите власних задач або поки Ваша фірма не набере «потрібних оборотів».
9. Створювати самокеровані робочі групи, адже це сприяє підвищенню рівня свідомості і вмотивованості працівників.
10. Бути стійким прибічником довгострокових планів, незважаючи на жорстку конкуренцію.
11. Намагатися заробляти на швидкому розпродажу продукції при вдалій рекламі.
12. Досягати бажаних цілей усупереч усьому, якщо це веде до одержання прибутку.
13. Створити такий рівень обслуговування споживачів, який породжував би повторний бізнес.
14. Стимулювати людей на пошук способів ефективнішої роботи.
15. Використовувати сучасні системи винагороди.
16. Визначити кілька ключових моментів, найважливіших для довгострокового успіху.
17. Регулярно модернізувати виробництво, вкладати гроші в нові й раціональніші способи роботи, навіть якщо це вимагає значних витрат.
18. Не приділяти уваги розробці нових товарів і послуг, крім випадків, коли можливий прибуток високий, а ризик — мінімальний.
19. Приділяти особливу увагу своїм передчуттям, що часто є результатом фактів, які накопичилися в підсвідомості.
20. Братися лише за такі справи, для виконання яких у співробітників фірми є знання, досвід і навички.
21. Підвищувати або знижувати ціни заради досягнення поточних цілей залежно від рівня конкуренції.

22. Підкреслювати, що якість — ключ до підвищення продуктивності праці й успішності бізнесу.

23. Інвестувати в наукові дослідження, нові технології, устаткування, навіть якщо це не відразу принесе прибуток.

24. Розуміти, що люди безпосередньо зв'язані з якою-небудь роботою, знають про неї більше, ніж інші, і використовувати їх.

25. Зменшувати витрати до мінімуму, прагнучи до економії.

26. Використовувати переважно старе устаткування, тому що воно дешевше за нове.



8.7. Пам'ятка для студентів

Характеристику підприємницьких здібностей дав геній японського менеджменту Коносуке Мацусіта, який сформулював **сім цінностей** підприємця:

Не хитруй, будь чесним.
Будь господарем на своєму місці.
Не живи вчорашнім днем, постійно вдосконалюй свої знання.
Стався з повагою й розумінням до оточуючих.
Повсякчас пам'ятай про зовнішній світ, пристосовуйся до законів його розвитку.
Із вдячністю стався до того, що маєш і одержуєш, адже ми все беремо у суспільства в борг.
Не втомлюйся запитувати: на кого ти працюєш? Відповідь лише одна: на суспільство.

Мацусіта вважав: має бути щось таке (ідея, мрія, курс), що об'єднувало б колектив, зусилля кожного в одному спільному напрямі.

Окрім того, слід пам'ятати, що підприємництво — це надто важке заняття, і щоб виконувати його, необхідно мати цілу низку *ділових якостей*. Японські вчені на основі досліджень визначили *ділові якості* особистості підприємця. Найважливіші з них наведені на рис. 8.1.

Отже, ділові якості підприємця справляють позитивний вплив на успіх його бізнесової діяльності.

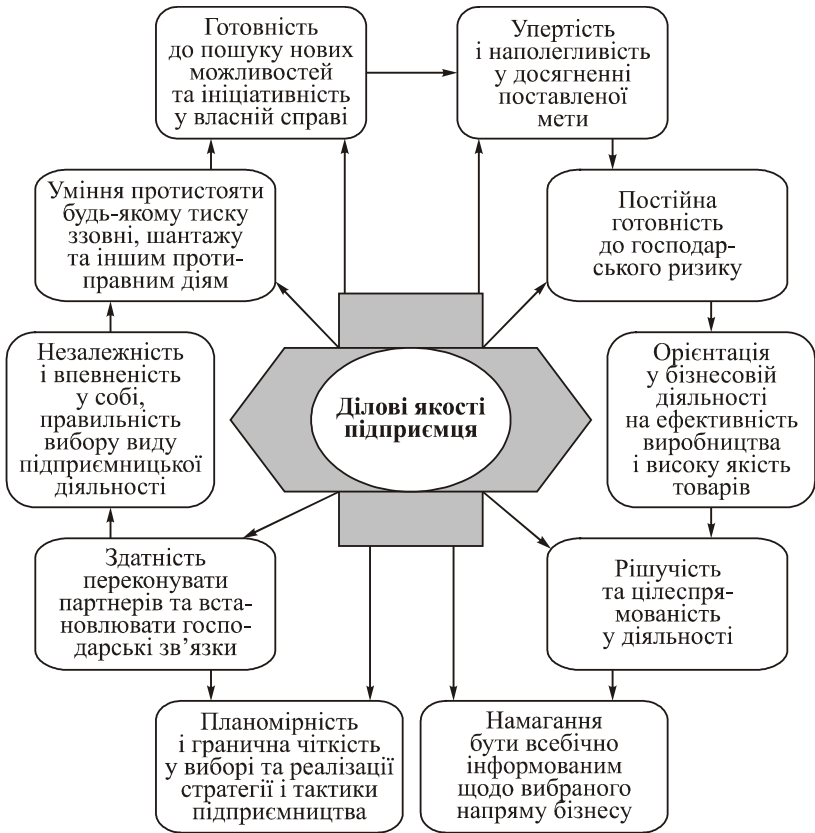
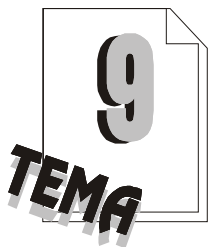


Рис. 8.1. Найважливіші якості особистості підприємця



АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Благо скрізь і всюди залежить від двох умов: правильного встановлення кінцевих цілей та пошуку відповідних ресурсів, які ведуть до кінцевої мети.

Арістотель

9.1. Вивчивши тему 9, Ви повинні *знати*:

- сутнісну характеристику ефективності підприємництва ;
- методичні підходи щодо оцінювання ефективності підприємницької діяльності;
- сучасні види і методи аналізу ;
- особливості аналітичної оцінки ефективності будь-якої діяльності невиробничої сфери,

а також *уміти*:

- формувати та обчислювати показники щодо оцінювання ефективності підприємницької діяльності;
- здійснювати аналіз та оцінювання ефективності підприємництва;
- формулювати аналітичні висновки;
- розробляти, формулювати й економічно обґрунтовувати заходи щодо економічної доцільності та ефективності реалізації проекту.



9.2. План семінарського/практичного заняття

1. Методичні засади аналітичного оцінювання ефективності підприємництва.
2. Формування та обчислення показників ефективності підприємницької діяльності.

3. Визначення ефективності створення і діяльності спільних виробничих підприємств.



Література

1. Аналіз фінансового стану підприємства : Навч. посібник / Кер. і наук. ред. С. М. Шкарлет. 2-е вид., доп. та перероб. — К.: ТОВ «Доралодрук», 2009. — 292 с.

2. *Бланк И. А.* Управление прибылью: Изд.3-е, перераб. и доп. — К.: Ника-Центр, 2007. — 768 с.

3. *Савицька Г. В.* Економічний аналіз діяльності підприємства. — К.: Знання, 2007. — 668 с.

4. *Садеков А., Гусєва О.* Методичний підхід до оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. — 2006. — № 2. — С. 5—10.

5. *Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І.* Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2008. — 344 с.



9.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

➤ Дайте сутнісно-змістовну характеристику економічної ефективності підприємницької діяльності та характеристику етапів проведення комплексного оцінювання результатів діяльності суб'єктів господарювання.

➤ Покажіть систему основних показників щодо ефективності підприємницької діяльності.

➤ Наведіть розмаїтість видів і методів проведення аналізу.

➤ Джерела інформації для оцінювання результатів підприємництва.

➤ Методологічні принципи побудови аналітичних показників ефективності підприємницької діяльності.

➤ У чому полягають особливості оцінювання ефективності діяльності позазавиробничих підприємницьких структур?



1. Метою аналітичного оцінювання ефективності підприємницької діяльності є:

- а) визначення прибутковості;
- б) оцінювання ефективності використання ресурсів;
- в) оцінка стану акціонерного капіталу;
- г) пошук резервів і розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності підприємництва;
- г) всі відповіді правильні.

2. Об'єктами аналітичного оцінювання ефективності підприємницької діяльності є:

- а) організаційно-технічний рівень і обсяг виробництва;
- б) застосування засобів виробництва;
- в) використання трудового потенціалу;
- г) фінансовий стан і його стійкість;
- г) всі відповіді правильні.

3. Аналіз причин динамічних змін показників щодо діяльності підприємства охоплює:

- а) визначення й групування чинників, що впливають на діяльність підприємства;
- б) елімінування впливу чинників, що не залежать від об'єкта аналізу;
- в) оцінювання збитків, зумовлених дією негативних чинників;
- г) виявлення невикористаних можливостей для позитивних змін показників діяльності;
- г) всі відповіді правильні.

4. До основних видів фінансово-економічного аналізу відносяться:

- а) зовнішній і внутрішній;
- б) повний і тематичний;
- в) прогнозний та поточний;
- г) експрес-аналіз і комплексний;
- г) всі відповіді правильні.

5. До методів аналізу ефективності діяльності підприємства належать:

- а) вертикальний і горизонтальний;
- б) порівняльний та факторний;

- в) трендовий і детермінований;
- г) маржинальний і коефіцієнтний;
- г) всі відповіді правильні.

6. Які показники характеризують інвестиційну незалежність фінансового стану підприємства від зовнішніх джерел:

- а) показники прибутковості;
- б) ліквідності та платоспроможності;
- в) стійкості;
- г) стану акціонерного капіталу;
- г) всі відповіді правильні?

7. Який аналіз ефективності діяльності підприємства передбачає порівняння кожної позиції з попереднім періодом:

- а) факторний;
- б) трендовий;
- в) порівняльний;
- г) горизонтальний;
- г) всі відповіді правильні?

8. До узагальнюючих показників ефективності підприємства відносяться:

- а) фондівдача;
- б) продуктивність праці;
- в) витрати на одиницю реалізованої продукції;
- г) рівень рентабельності виробництва й окремих виробів;
- г) всі відповіді правильні .

9. До показників ефективності використання персоналу належать:

- а) зарплатомісткість продукції;
- б) продуктивність праці;
- в) трудомісткість одиниці продукції;
- г) темпи зростання продуктивності праці;
- г) всі відповіді правильні.

10. До екстенсивних чинників підвищення ефективності підприємництва відносяться:

- а) підвищення продуктивності праці;
- б) переозброєння виробництва;
- в) прискорення оборотності оборотних коштів;
- г) збільшення часу використання виробничого персоналу;
- г) всі відповіді правильні.



9.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу виконати копію таблиці, вирішити завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Ефект		Відношення показників результату до витрат на їх досягнення	А
2	Капітал		Відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальному вигляді обчислюється діленням прибутку на вартість ресурсів (витрат)	Б
3	Ефективність		Показник результативності підприємницької діяльності у формі різниці між результатами і витратами всіх ресурсів	В
4	Рентабельність		Відношення обсягу товарної продукції до загальної чисельності персоналу	Г
5	Продуктивність праці		Сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, що використовуються в процесі виробництва з метою отримання прибутку	Г

Пам'ятка! Для повнішого засвоєння матеріалу в дод. А подано систему основних показників оцінювання ефективності підприємницької діяльності та алгоритм їх обчислення. Частина з наведених показників може бути використана для оцінювання інвестиційної привабливості фірми (тема б) як об'єкта інвестування (показники оборотності активів, прибутковості капіталу, фінансової стійкості фірми і ліквідності активів), які детально висвітлені в темі 9 (9.2; 9.3) і базуються на вихідних даних балансу підприємства (форма 1) та звіту про фінансові результати підприємства (форма 2).



9.6. Розв'яжіть задачу та прокоментуйте одержані результати

Основні первинні показники господарської діяльності підприємства наведені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

ПЕРВИННІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Показники	За планом	Фактично
1	Чисельність персоналу, осіб	390	385
2	Основні засоби, грн	1 070 000	1 080 000
3	Оборотні фонди (матеріальні витрати), грн	1 000 200	1 190 000
4	Фонд заробітної плати, грн	640 500	530 400
5	Реальні інвестиції, грн	170 000	145 990
6	Обсяг реалізованої продукції, грн	3 170 000	3 190 600
7	Собівартість реалізованої продукції, грн	2 364 000	2 180 000
8	Валовий прибуток, грн	806 000	1010 600
9	Чистий прибуток, грн	604 500	757 950
10	Обсяг попиту на продукцію підприємства на даному ринку, грн	9 200 000	9 200 000

Задача 1

На основі даних табл. 9.1 визначити узагальнюючі показники результатів господарювання (за планом і фактично):

- рівень задоволення потреб ринку;
- коефіцієнт зростання валового прибутку;
- коефіцієнт збільшення чистого прибутку;
- рентабельність виробництва;
- рентабельність виробів.

Задача 2

Основні первинні показники господарської діяльності підприємства подані в табл. 9.1. На основі їх визначити показники ефек-

тивності використання матеріально-технічних ресурсів (за планом та фактично):

- *фондовіддачу за обсягом продукції;*
- *фондовіддачу за прибутком (рентабельність основних фондів);*
- *матеріаломісткість продукції;*
- *поточні витрати на одиницю реалізованої продукції.*

Задача 3

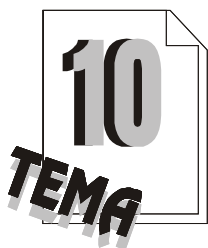
Основні первинні показники господарської діяльності підприємства подані в табл. 9.1. На основі цих даних обчислити показники ефективності використання трудових ресурсів (за планом та фактично):

- *продуктивність праці;*
- *зарплатомісткість продукції;*
- *зарплатовіддачу.*

Модуль 2. БІЗНЕС-КУЛЬТУРА (теми 10—15)

Мета модуля:

Вивчення питань, пов'язаних з новітніми засобами ефективного формування бізнес-культури підприємства і забезпечення її результативності в сучасних умовах господарювання



СУТНІСТЬ І МОДЕЛЬНИЙ РЯД БІЗНЕС-КУЛЬТУР

Культура в такій же мірі управляє людиною, в якій повітря — літаком, вода — пароплавом, а земля — автомобілем. Культура — це середовище, яке впливає на людину в такій же мірі, в якій людина впливає на неї.

Юрій Слободенюк

10.1. Вивчивши тему 10, Ви повинні *знати*:

- генезис та визначення культури в системі бізнесу;
- характеристику категорій «культура», «загальна культура», «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура підприємців» і «бізнес-культура»;
- характеристику сегментів бізнес-культури;
- сутність «моделі», «моделі бізнес-культури» та їх різновиди;
- типологію культур у сфері підприємницької діяльності;
- алгоритм формування організаційної культури,

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність категорій «культура», «бізнес-культура»;
- здійснювати опис типів бізнес-культур;

- уміти формувати восьмикутник балансу бізнес-культури у сфері підприємницької діяльності;
- розробляти, формулювати та впроваджувати заходи щодо становлення та подальшого розвитку організаційної культури суб'єктів господарювання.



10.2. План семінарського/практичного заняття

1. Бізнес-культура: визначення і структура.
2. Моделі бізнес-культур.
3. Восьмикутник балансу бізнес-культур.
4. Трансформація бізнес-культури підприємства під впливом менталітету соціосистеми.



Література

1. *Капитонов Э. А., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура и PR. — М.: Изд. центр «Март», 2003. — 416 с.
2. *Колот В. М., Рєпіна І. М., Щербина О. В.* Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-є. — К.: КНЕУ, 2010. — С. 205—229.
3. Корпоративна культура: Навч. посібник / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. — К.: Центр навч. літ-ри, 2003. — 403 с.
4. Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ., 2006. — 192 с.
5. *Лігоненко Л. О.* Підприємництво і бізнес-культура: Підручник / Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін. За заг. ред. Л. О. Лігоненко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. — 508 с.
6. *Томілов В. В.* Культура предпринимательства. — СПб: Питер, 2000. — 368 с.
7. *Элвессон М.* Организационная культура: Пер. с англ., 2005. — 460 с.



10.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- У чому різниця наукових концепцій відносно поняття «корпоративна культура»?
- Розгляньте структуру мотиваційної сфери бізнес-культури.
- Які існують принципи організації корпоративної місії ?
- Розгляньте принципи бізнес-культури: колективізм та індивідуалізм.
- Розкрийте історичні аспекти та значення бізнес-культури для розвитку підприємства.
- Наведіть послідовність етапів формування організаційної культури підприємства.
- Розгляньте вплив національного менталітету на формування корпоративної бізнес-культури.
- У чому полягають особливості корпоративної культури на японських підприємствах?



10.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Яким підприємствам притаманна позиційна культура:

- а) малим фірмам на ранніх етапах розвитку;
- б) організаціям, створеним кількома фахівцями для спільного використання ресурсів;
- в) великим державним або приватним організаціям з розвинутим бюрократичним апаратом?

2. Сегментами бізнес-культури є:

- а) ідеологічний та раціональний;
- б) аксіологічний і ментальний;
- в) аксіологічний та раціональний;
- г) ціннісний і ментальний.

3. Процес гуманістичного ставлення до природи та людини, раціональної життєдіяльності, втілений у цивілізованих продуктах матеріального та духовного виробництва, в соціальних і духовних цінностях, — це:

- а) етика;
- б) культура;

- в) мораль;
- г) бізнес-культура.

4. Згідно з моделлю Ч. Хенді культура влади — це тип бізнес-культури, притаманний для:

- а) малих фірм на ранніх етапах їх створення і розвитку;
- б) великих державних або приватних організацій з розвинутим бюрократичним апаратом;
- в) творчих, дослідних, консалтингових компаній.

5. Культура, що є системою цінностей, переконань, ділових принципів і традицій, які склалися в організації, називається:

- а) організаційною;
- б) загальною;
- в) корпоративною;
- г) культурою підприємців.

6. За восьмикутником балансу бізнес-культур що є культурою колегіальності:

- а) прийняття стратегічних рішень командою управлінців;
- б) виконання дій, передбачених роллю працівника та зарегламентованими правилами компаній;
- в) створення творчої команди, метою діяльності якої є інноваційний розвиток підприємства;
- г) життєдіяльність компанії, побудована на встановленні цілей та завдань, які мають вирішувати співробітники, обираючи самостійно методи їх досягнення?

7. Які чотири моделі бізнес-культур побудував Ч. Хенді:

- а) традиційну модель, еволюційну, позиційну, структурну;
- б) матричну культуру, культуру влади, індивідуальну і позиційну;
- в) матричну, індивідуальну, традиційну, рольову (позиційну) культуру?

8. Формуючий елемент організаційної культури — ідентичність — являє собою:

- а) формування почуття єдності з компанією;
- б) розвиток здібностей;
- в) створення базових цінностей;
- г) формування лояльності як внутрішнього переконання.

9. У контексті якого підходу культура тлумачиться як характеристика суспільного життя людини, що виявляється у способі життя людей, формах їхніх взаємин, в освоєних технологіях, матеріальних і ментальних здобутках, якісних відмінностях соціальних інституцій тощо:

- а) системно-генетичного підходу;

- б) ідеалістичного;
- в) антропологічного?

10. Першим кроком в алгоритмі формування організаційної культури є:

- а) розробка стандартів поведінки;
- б) формування місії компанії та базових цінностей;
- в) прийняття символіки;
- г) розвиток здібностей;
- д) створення почуття єдності.



10.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, показане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу зробити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Бізнес-культура		Низка базових положень, які певна група створила, відкрила або виразила з метою співвіднесення їх з проблемами зовнішнього середовища, адаптації і внутрішньої інтеграції	А
2	Організаційна культура		Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, сподівань, символів, а також ділових принципів, які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	Б
3	Адміністративна культура		Частина нематеріальної економіки, яка визначає взаємовідносини в бізнес-середовищі на основі трудових загальнокорпоративних, національних цінностей і спроможна впливати на успішність та розвиток суб'єкта господарювання	В

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
4	Корпоративна культура		Притаманна переважно великим державам або приватним організаціям з розвинутим бюрократичним апаратом, де головне — функція, а не людина	Г
5	Позиційна культура		Характеризується повільним зворотним зв'язком, низьким ризиком і характерна для підприємств сфери обслуговування, банків	Д



10.6. Кейси

1) Кейс «Принципи ведення справ»

Проаналізувати сім принципів ведення справ у Росії, вироблених ще у 1912 р.:

1) Поважай владу. Влада — необхідна умова ефективного ведення справ. У всьому повинен бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку.

2) Будь чесним та правдивим. Чесність та правдивість — фундамент підприємництва, передумова отримання «здорового» прибутку і гармонійних стосунків у справах. Російський підприємець зобов'язаний бути бездоганим носієм чесності та правдивості.

3) Поважай право приватної власності. Вільне підприємництво — основа добробуту держави. Російський підприємець зобов'язаний в поті чола працювати на благо своєї вітчизни. Таке завзяття можна виявити, лише спираючись на приватну власність.

4) Люби і поважай людину. Любов та повага до людини праці з боку підприємця породжує любов у відповідь та повагу. В таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку людей різних здібностей, спонукає їх виявляти себе з найкращого боку.

5) Будь вірний слову. Ділова людина повинна бути вірною своєму слову. Успіх у справі суттєво залежить від того, як оточуючі довіряють тобі. Слово ділової людини повинно цінуватися значно вище за папір з печаткою.

6) Живи за можливостями. Не заривайся. Вибирай справу для себе. Завжди оцінюй свої можливості. Дій відповідно до своїх коштів.

7) Будь цілеспрямованим. Завжди став перед собою конкретну мету. Підприємцеві така мета потрібна, як повітря. Не відхиляйся на інші цілі. Служіння «двом господарям» є неприродним. У прагненні досягти мети не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може замінити моральні цінності.

Питання

1. Як узгоджуються описані принципи із сьогоденною практикою господарювання в Україні?

2. Перелічити принципи, які, на Вашу думку, зневажаються підприємцями, і чому?

3. Що необхідно здійснити на рівні держави для створення оптимальних умов господарювання та ефективного управління?

4. Який рівень соціальної відповідальності передбачають розглянуті сім принципів ведення справ?

2. Конкретна ситуація «Проблеми якості на електромеханічному заводі»¹

У міру того як величезна вантажівка перекривала його шлях на завод, Олександр Крилов приходив в усе більший розлад. Його групі була доручена розробка складного приладу для керування суперсучасним електропотягом для пасажирських перевезень на новій швидкісній магістралі між Києвом і Львовом. Поки ще якість створеного приладу значно поступалася не тільки закордонним зразкам, але й тим, які розроблялися іншими групами на заводі. У групі Олександра щось відбувалося неналежним чином, і становище потрібно було виправляти. Чи не спізниться він через цю повільно повзучу вантажівку на нараду групи, що він призначив на початок робочого дня й на якій він хотів обговорити з групою проблеми якості? Олександра цікавило, чи може вібрація потяга ще більше вплинути на якість роботи створюваного приладу. Цим йому й хотілося поділитися з групою.

¹ Горбачук Ю. А., Кушнір Н. Б. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. — Рівне, НУВГП, 2007. — 176 с.

На нараді всі досить скептично поставилися до сумніву Олександра з приводу впливу вібрації. Він ще не закінчив свого пояснення, як Сергій Григорович Скибенко, директор заводу, ввійшов у приміщення лабораторії, де проходила нарада. Олександр негайно встав і пішов йому назустріч для формального вітання. Незважаючи на те що Олександр відразу ж надав слово директорові, Сергій Григорович попросив керівника групи не переривати свого виступу. Це трохи обнадіяло Олександра, і він із ще більшим ентузіазмом став розвивати свою ідею. У відповідь на виступ Олександра директор сказав: «Взагалі ж таке може трапитися. Потрібно визначити, яка ймовірність такого результату й що варто зробити в цій ситуації».

Провідний конструктор Володимир Петрович Ялинників першим запропонував, щоб група провела нові випробування приладу на вібростенді протягом певного часу, і тільки після цього повернулися до обговорення проблеми. Група погодилася з тим, що Олександр повинен продовжувати керувати роботою групи в процесі цих випробувань. Випробування показали, що сумніви Олександра не були даремними. У результаті група запросила на допомогу головного конструктора, що пройшов навчання й стажування на аналогічному заводі в одній з іноземних фірм. На заводі Василя Петровича Сидорчука знали як висококласного фахівця з вирішення подібних технічних проблем. Олександр вийшов на Василя Петровича через одного свого старого друга, що працював у групі головного конструктора. Звягінцев разом зі своїм колишнім колегою, що був уже на пенсії, але продовжував викладати у вузі, запропонував низку змін у конструкції приладу, які значно наблизили його до встановленого стандарту. Просунувшись у рішенні проблеми якості, Олександр зі своєю групою продовжив удосконалювати прилад і здав його приймальній комісії на тиждень раніше встановленого строку.

Питання до конкретної ситуації

1. Що Ви можете сказати про організаційну культуру на електромеханічному заводі? Які конкретно аспекти культури Ви помітили в цій ситуації? Які загальні цінності поділяються учасниками подій?

2. Як Ви прокоментували б субкультуру в групі Олександра? Чи вважаєте Ви дану субкультуру групи підтримуючою або такою, що заважає заводу виконати доручене завдання? Чому? Поясніть свою позицію.

3. Що Ви могли б сказати про те, яким чином підтримується існуюча на заводі організаційна культура? Чи відповідає, на Вашу думку, вона цілям і стратегії заводу? Як у цілому Ви охарактеризували б організаційну культуру на заводі?



10.7. Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення нижченаведеним поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Культура		
Бізнес-культура		
Модель бізнес-культури		
Організаційна культура		

Вправа 2. Підготувати повідомлення-презентацію «Перспективи розвитку підприємницької культури на конкретному підприємстві».

Вправа 3. Визначити тип культури підприємства (наприклад, «Оболонь», «Росинка», «Рошен» та ін.) за різними методиками.

1. Оцінити тип корпоративної культури за К. Камероном та Р. Куїном. Шкала оцінювання в даному випадку — 50 балів (п'ять балів за кожну характеристику).

ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА К. КАМЕРОНОМ ТА Р. КУІНОМ

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	автократія
<i>Орієнтація установи</i>	Внутрішній фокус та інтеграція	Зовнішній фокус та диференціація	Внутрішній фокус та інтеграція	Зовнішній фокус та диференціація
<i>Ступінь гнучкості</i>	Стабільність і контроль	Стабільність і контроль	Гнучкість і дискретність	Гнучкість і дискретність

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	автократія
<i>I. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії</i>				
тип лідера	Координатор. Наставник. Організатор	Жорсткий наглядч. Суперник. Виробник	Порадник. Вихователь. Батько	Новатор. Підприємець. Провидець
критерії ефективності	Рентабельність. Своєчасність. Налагоджене функціонування	Ринкова частка. Досягнення мети. Ураження конкурентів	Згуртованість. Моральний клімат. Розвиток людських ресурсів	Результат на передовому рубежі. Творчість. Зростання
теорія менеджменту	Контроль сприяє рентабельності	Конкуренція сприяє продуктивності	Турботливість зміцнює вірність справі	Новаторство сприяє розвитку нових ресурсів
<i>II. Конкуруючі цінності менеджменту загальної якості</i>				
Стратегії якості	Виявляти помилки. Вимірювати. Контролювати процеси. Систематично вирішувати проблеми. Застосовувати інструменти якості	Вимірювати уподобання споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати творче партнерство. Підвищувати конкурентоспроможність. Залучати споживачів і постачальників	Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найманих працівників. Розвивати людські ресурси. Забезпечувати відкритість у спілкуванні	Дивувати і захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби. Продовжувати вдосконалення
<i>III. Конкуруючі цінності керування людськими ресурсами</i>				
HR-роль	Спеціаліст-адміністратор	Стратегічний бізнес-партнер	Захисник інтересів найманих працівників	Агент зі змін
засоби	Реінжиніринг процесів	Вирівнювання HR відповідно до стратегії бізнесу	Відгук на потреби найманих працівників	Сприяння змінам
мета	Раціональна інфраструктура	Вплив на кінцевий результат	Згуртованість, відданість справі, здібності	Організаційне оновлення

Закінчення табл.

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	бюрократія	ринок	клан	автократія
компетентність	Удосконалення процесів. Зв'язки зі споживачами. Оцінка потреб сервісу	Загальний досвід у бізнесі. Стратегічний аналіз. Стратегічне лідерство	Моральна оцінка. Підвищення управлінської кваліфікації. Удосконалення систем	Аналіз систем. Досвід організаційних змін; консультація та надання допомоги
<i>Разом балів</i>				

Результати зобразити у вигляді зіркової діаграми.

2. Оцінити тип корпоративної культури за методикою Т. Дила та А. Кеннеді. Шкала оцінювання в даному випадку — 35 балів (п'ять балів за кожен характеристику).

**ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ЗА МЕТОДИКОЮ Т. ДИЛА ТА А. КЕННЕДІ**

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	«культура мачо»	«культура старанної роботи»	«культура інвестицій»	«культура процесу»
Ступінь припустимого ризику				
Зворотний зв'язок від прийнятих рішень				
Типові види організації, які використовують дану культуру				
Поведінка людей, котрі швидко пристосовуються або набувають репутацію героя даної культури				
Сильні сторони співробітників / культури				
Слабкі сторони співробітників / культури				

Закінчення табл.

Характеристика	Тип корпоративної культури			
	«культура мачо»	«культура старанної роботи»	«культура інвестицій»	«культура процесу»
Звички людей, котрі швидко пристосовуються або мають репутацію героя				
Усього балів				

Результати зобразити у вигляді зіркової діаграми.

3. Провести діагностику економічної культури за методикою Г. Хофштеде. Оцінити кожен аспект окремо за 15-бальною шкалою (по п'ять балів за кожен характеристику). Залежно від переваги низького чи високого ступеня аспекту побудувати графік.

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ
ТИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА Г. ХОФШТЕДЕ**

Аспект — неприйняття невизначеності

Низький ступінь неприйняття невизначеності	Високий ступінь неприйняття невизначеності
<i>Сутність</i>	
<i>Соціальні норми</i>	
<i>Наслідки для підприємства</i>	

Аспект — дистанція влади

Низька дистанція влади	Висока дистанція влади
<i>Сутність</i>	
<i>Соціальні норми</i>	
<i>Наслідки для підприємства</i>	

Аспект — індивідуалізм — колективізм

Колективізм	Індивідуалізм
<i>Сутність</i>	
<i>Соціальні норми</i>	
<i>Наслідки для підприємства</i>	

Аспект — мужність — жіночність

Жіночність	Мужність
<i>Сутність</i>	
<i>Соціальні норми</i>	
<i>Наслідки для підприємства</i>	

Вправа 4. Проаналізувати організаційну культуру навчальної групи. Потрібно сформулювати складові змісту відносин організаційної культури для її опису у відповідних термінах.

Студенти індивідуально заповнюють подану форму «Організаційна культура».

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

№ з/п	Важливі вірування та припущення	Прийнятні речі матеріального світу	Прийнятні висловлювання	Прийнятні дії	Прийнятні думки й почуття
1					
2					
3					
4					
5					
6					

У малих групах студенти складають загальний погоджений перелік позицій по кожному з п'яти розділів поданої форми. Сформульовані пункти 1—5 позиції повинні, з одного боку, бути прийнятними для більшості членів групи (організації), а з іншого — відрізняти групу (організацію) від її подібних. В аудиторії під керівництвом викладача обговорюються, узагальнюються позиції малих груп і виробляється зведений для всієї групи опис культури.

Приклад¹

Організаційна культура:

1. Важливі вірування й припущення.

- Університет — частина життя.
- Допомогати один одному.
- Якнайменше робити для досягнення результату.

2. Прийнятні речі матеріального світу.

- Безкоштовне навчання.
- Сприятливі умови навчання.
- Найпрестижніший вуз у країні.
- *3. Найбільш розповсюдженні вислови.*

- «Забити» на пари — не піти на пари.
- А кому тепер легко?
- Як усе запущено.
- «Скатати» — списати.

4. Прийнятні дії.

- Взаємодопомога.
- Списування.
- Курити на перерві.
- Спізнення.
- Відвідати буфет.

5. Прийнятні думки й почуття.

- Нам комфортно в університеті.
- Усі переживають один за одного.

Вправа 5². Визначити, для яких організацій буде найефективнішим той або інший тип управління організаційною поведінкою й організаційною культурою. Відповідь поясніть на прикладах.

Можна виділити чотири основних типи реагування організації на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища:

¹ Горбачук Ю. А., Кушнір Н. Б. Економічна діагностика: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. — Рівне, НУВГП, 2007. — 176 с.

² Там само.

1. Хаотичне реагування на постійні зміни в зовнішнім середовищі.

2. Планування (управління організаційним поведінням) у вузькому значенні: передбачення нових ускладнень у зовнішніх умовах діяльності організації та розробка стратегій відповідних дій.

3. Управління стратегічними можливостями: виявлення внутрішнього потенціалу людей і організації для адаптації в швидкозмінному середовищі.

4. Управління стратегічними завданнями в реальному масштабі часу: розробка й реалізація постійно коригованої програми.

Процес управління організаційною поведінкою повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату в будь-якому питанні або проблемі разом з персоналом.

Вправа 6. Рекламна агенція «Креатив» — провідна компанія на ринку рекламних послуг, де на сьогоднішній день працює 68 осіб. Минулого року в результаті поглинання компанією свого медіа-партнера «2 + 2» (в якому працювало 26 осіб) бізнес-культура компанії «Креатив» змінилася. Необхідно за допомогою восьмикутника балансу бізнес-культур визначити тип бізнес-культури компанії «Креатив» після поглинання й охарактеризувати її. У таблиці подані результати оцінювання бізнес-культур компаній їх співробітниками до поглинання.

**РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКАМИ КОМПАНІЇ
БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ КОМПАНІЙ ДО ПОГЛИНАННЯ**

	Тип бізнес-культури	«Креатив»	«2+2»
1	Культура влади	—	—
2	Культура ролі та правил	—	—
3	Культура колегіальності	2	—
4	Культура великої сім'ї	4	1
5	Культура творчих команд	16	1
6	Культура зірок	6	12
7	Культура задач	10	9
8	Культура конкуренції	4	3

11

ТЕМА

ЕТИКА БІЗНЕСУ

Коли людина здійснює той чи інший моральний вчинок, то вона цим ще не є добродісною; вона добродісна лише тоді, якщо спосіб поведінки є постійною рисою її характеру

Гегель

11.1. Вивчивши тему 11, Ви повинні *знати*:

- генезис та сутність терміна «етика»;
- характеристику категорій «етика бізнесу», «бізнес-мораль», «відповідальність», «соціальна відповідальність», «соціально-відповідальний бізнес»;
- функції цінностей та оцінювання їх важливості для розвитку суспільства;
- етичні принципи бізнесмена, які він має використовувати в професійній діяльності;
- чотири рівні в системі регулювання етичної професійної діяльності,

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність понять «етика», «етика бізнесу»;
- пояснювати зміст функцій цінностей для суспільства та вміти оцінювати їх важливість;
- аналізувати й оцінювати принципи етики ділової поведінки та їх модифікації на мікрорівні;
- аналізувати й оцінювати міжнародні та українські кодекси і стандарти корпоративної поведінки.



11.2. План семінарського/практичного заняття

1. Визначення категорії «етика бізнесу».
2. Соціально-моральні цінності та етична поведінка підприємця.

3. Регламентація етичної професійної діяльності.
4. Соціально-відповідальні компанії.



Література

1. *Джордж Р. Т.* Деловая этика : В 2 т. Пер. с англ. — Т. 1. — 2001. — 496 с.
2. *Кошелева Е.* Социальная ответственность бизнеса : опыт внедрения, характерные черты и особенности / Е. Кошелева, О. Воробьева // Вісн. екон. науки України. — 2010. — № 1. — С. 51—56.
3. *Мельник М. І.* Становлення інституту соціально орієнтованого бізнес-середовища в Україні: аналіз проблем та пошук ефективних інструментів. — Львів: 2010. — 39 с.
4. *Панкеєв І. А.* Энциклопедия этикета. — М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. — 384 с.
5. *Петрунин Ю. Ю.* Этика бизнеса : Учеб. пособие для вузов / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. — 2000. — 280 с.
6. *Роббинз, Стивен П.* Основы организационного поведения. 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 448 с.
7. *Стецьк А. Р.* Теоретико-методологічні засади управління соціальною відповідальністю підприємства в ринкових умовах // Наук. вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21. 18. — С. 260—266.
8. *Уткин Э. А.* Этика бизнеса : Учеб. для вузов. — 2001. — 256 с.



11.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Що таке «гуманістична етика» і «гуманістична психологія»? На скільки їхні ідеї близькі нашому суспільству й кожному з нас?
- У чому полягають особливості трудових цінностей підприємців? Трудові цінності в системі життєвих цінностей та вплив на їх розвиток орієнтацій, переконань, вірувань, традицій.
- Охарактеризуйте експертне оцінювання важливості цінностей для розвитку суспільства.
- Розгляньте кодекс підприємця в історичній ретроспективі та його значення.

- Чому необхідно дотримуватися в бізнесі моральних норм і принципів?
- Наведіть переваги реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу та суспільства.
- В чому полягає концептуальний підхід до формування моделі впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу?
- Охарактеризуйте основні тенденції створення системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у компаніях різних країн.
- Формування національної моделі соціальної відповідальності бізнесу : аналіз світового досвіду та перспективи для України.



11.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. До прогностичної функції цінностей підприємця відносять:

- а) цінності, які дають змістову значущість явища і предметам навколишнього світу;
- б) цінності, які дають змогу індивіду або групі передбачити наслідки своїх дій;
- в) цінності, що надихають людей, спрямовують їхню поведінку.

2. Соціально-відповідальними називають компанії:

- а) які враховують думку суспільства;
- б) які враховують всі наслідки впливу від своєї діяльності не тільки на економіку держави, але й на суспільство;
- в) які звітують перед суспільством;
- г) які пропонують товари та послуги громадськості.

3. Який зміст контролюючої функції цінностей:

- а) цінності впливають на розвиток особистості, групи суспільства, визначають їх соціалізацію, формування громадянської позиції суспільства;
- б) цінності додають змістову значущість явищам і предметам навколишнього світу;
- в) виступають засобом м'якого контролю за діяльністю людей, забезпечують контроль органів влади;
- г) коли цінності суттєво не збігаються, вони є причиною конфліктів усередині груп і між ними?

4. Яка з функцій цінностей спрямована на те, що цінності являють собою своєрідну систему оцінювання, допомагають

оцінювати явища суспільного, політичного життя, управлінські дії та рішення:

- а) орієнтаційна функція;
- б) інтеграційна функція;
- в) функція оцінювання;
- г) регулятивна функція?

5. Який з чотирьох рівнів у системі регулювання етичної професійної діяльності регламентує поведінку співробітників організації:

- а) етичні принципи;
- б) нормативні акти;
- в) колективи співробітників;
- г) індивідуальні мотиви?

6. Індивідуальні мотиви співробітників:

- а) регламентують поведінку співробітників організації;
- б) їх діяльність визначається моральним кліматом організації;
- в) домінують у зовнішньому для організації середовищі, зміна яких залежить від динаміки культурних архетипів у суспільстві;
- г) спонукають до моральної діяльності, утверджують ідеали добра і підпорядковуються почуттю обов'язку.

7. Етичні принципи; нормативні акти, що регламентують поведінку співробітників; колективи співробітників компанії. Індивідуальні мотиви співробітників компанії у своїй сукупності являють собою:

- а) чотири рівні в системі регулювання етичної професійної діяльності;
- б) чотири основні принципи ділової етики;
- в) чотири основні елементи професійної діяльності.

8. Який зміст контролюючої функції цінностей:

- а) цінності впливають на розвиток особистості, групи суспільства, визначають їх соціалізацію, формування громадянської позиції суспільства;
- б) цінності додають змістову значущість явищам і предметам навколишнього світу;
- в) виступають засобом м'якого контролю за діяльністю людей, забезпечують контроль органів влади;
- г) коли цінності суттєво не збігаються, вони є причиною конфліктів усередині груп і між ними?

9. Якого рівня не існує в системі регулювання етичної професійної діяльності:

- а) етичні принципи;
- б) моральність поведінки;

- в) нормативні акти;
- г) індивідуальні мотиви?

10. Добровільні зобов'язання, які беруть на себе компанії, асоціації чи інші бізнес-організації з метою дотримання певних принципів та норм ринкової діяльності, — це:

- а) стандарти діяльності;
- б) нормативи діяльності;
- в) кодекси діяльності;
- г) немає правильної відповіді.



11.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, розміщене в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Етика бізнесу		Здатність впливати на розвиток особистості, на формування громадянської позиції людини	А
2	Соціалізаторська функція цінності		Змога індивіда або групи передбачати наслідки своїх дій	Б
3	Етична поведінка		Сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють ставлення, поведінку і взаємовідносини людей у процесі їх виробничої діяльності	В
4	Прогностична функція цінностей		Форма суспільного буття означає особливе суспільне відношення, завдяки якому потреби та інтереси людини переносяться на світ речей, предметів, духовних явищ, додаючи їм піднесене значення, через їх осмислення в аспекті добра і зла, істини і помилки, краси та жаху, справедливого і несправедливого, дозволеного і забороненого	Г
5	Цінності		Результат тривалої біологічної й соціальної еволюції людини	Г



Кейс. Криза лідерства в компанії Firestone

Японська компанія Bridgestone Corporation (одним з найбільших у світі виробників автомобільних шин) у 1988 р. для збільшення своєї частки на світовому ринку й отримання значної частки ринку США викупила американську компанію Firestone. Нові власники переконали генерального директора Firestone Джона Невіна залишитися на своїй посаді й управляти компанією. Стиль його керівництва характеризувався тим, що він приділяв мало уваги тонкощам управління, був різким і прямолінійним. Джон Невін брав активну участь у громадському житті містечка, де знаходилося підприємство. Однак згодом нові власники зрозуміли, що стиль його керівництва не відповідає вимогам, які висуваються керівникам усіх японських компаній. У 1989 р. посаду генерального директора зайняв японець зі штаб-квартири корпорації Масатоші Оно, спокійний і стриманий японський управлінець, який пройшов підготовку на одну з посад вищого рівня управління в компанії Bridgestone. Він був зразковим японським керівником — вів самотній спосіб життя, не встановлював непотрібних зв'язків, проводив багато часу у своїй оселі.

За період до кінця 1990-х років спокійний та стриманий стиль Масатоші Оно сприяв значним позитивним змінам у компанії Firestone. З кожним роком, переважно завдяки співпраці з компанією Ford Motor Company, збільшувалася частка ринку, яку контролювала Firestone. В кінці 1990-х Bridgestone/Firestone стала третьою у світі за величиною компанією з виробництва автомобільних шин після Goodyear і Michelin.

Пізніше почали з'являтися повідомлення про виявлення виробничого дефекту в шинах компанії Firestone, який міг призвести до того, що при русі автомобіля на великій швидкості шини розпадуться на частини. Вперше ця проблема була виявлена в шинах «Wilderness», які ввійшли в стандартний комплект обладнання автомобіля марки «Ford Explorer», найпопулярнішого в світі. Протягом декількох тижнів компанії Firestone і Ford спільно працювали над реалізацією наймасштабнішої програми з вилучення бракованої продукції з ринку.

На жаль, ця неприємна ситуація стала початком виникнення інших проблем. Майже в цей самий час почали з'являтися повідомлення про те, що менеджери компанії Firestone, найімовірніше, знали про існування проблеми з шинами, але не вжили жодних заходів щодо її усунення. Ці заяви викликали нову хвилю невдоволення і звинувачень на адресу компанії. Преса критикувала компанію, споживачі висловлювали своє обурення, і навіть було проведено розслідування в конгресі. Впродовж усього періоду генеральний директор компанії Масатоші Оно повадився мужньо, спокійно та не виявляв жодних емоцій. Йому вдалося дещо вирівняти ситуацію за рахунок того, що він відкликав і замінив браковані шини. Однак поведінка Масатоші Оно викликала невдоволення у споживачів і у власників компанії. Його було звільнено з посади.

Керівництво компанії Bridgestone, врахувавши масштаби проблеми та прогалини, які виникли в результаті неефективного керівництва компанією Масатоші Оно, запросило на цю посаду одного з керівників Firestone Джона Лемпа. Новий керівник, у свою чергу, негайно провів прес-конференцію, під час якої від імені компанії приніс вибачення і пообіцяв якнайшвидше вирішити дану проблему. Слід повідомити, що він виконав усі свої обіцянки.

Успішне відновлення бренду «Firestone» може стати прикладом того, як можна повернутися на ринок після повного провалу продукту. Новий керівник уміло провів заходи щодо відновлення іміджу компанії в очах споживачів, поліпшив показники діяльності і звернувся в компанію Ford з пропозицією про відновлення постачання шин для автомобілів цієї компанії. Для досягнення цього Лемп довів до відома громадськості послідовну та чітку концепцію подальшого розвитку компанії, яка визнає свою відповідальність за проблеми, що існували в минулому, і в майбутньому проводитиме жорстку політику контролю якості продукції компанії.

Питання

1. Чому поведінка Масатоші Оно в кризовій ситуації викликала невдоволення у керівництва компанії?
2. Чому його наступником став не японець, а американець?
3. Як, на Вашу думку, повели б себе в кризовій ситуації керівники компаній зі США, ФРН і Китаю?



11.7. Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення нижченаведеним поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Етика		
Етика бізнесу		
Бізнес-мораль		
Етичні принципи		
Цінності		

Вправа 2. Провести оцінку етичних норм і принципів сучасного бізнесу, використовуючи таблицю.

ОЦІНКА ЕТИЧНИХ ДІЙ ПІДПРИЄМЦЯ

№ з/п	Дайте відповідь на запитання	Абсолютно згідний	В основному згідний	Незгідний	Абсолютно незгідний
1	Швидше за все працівники фірми не повідомляють керівництво про свої помилки				
2	Часто буває, що підприємець повинен в інтересах фірми порушувати умови контрактів				
3	Не завжди потрібно дотримуватися точності у звітах витрат, достатньо приблизних цифр				
4	Іноколи можна приховати неприємну інформацію від керівництва				
5	Потрібно діяти так, як наказує керівник, хоча Ви сумніваєтеся в правильності його дій				

Закінчення табл.

№ з/п	Дайте відповідь на запитання	Абсолютно згідний	В основному згідний	Незгідний	Абсолютно незгідний
6	У випадку необхідності в робочий час можна займатися особистими справами				
7	Інколи потрібно затримати працівника, щоб перевірити його ділові якості				
8	Клієнтові фірми можна дати конфіденційну інформацію, якщо це приносить певні вигоди				
9	Можна користуватися службовим телефоном для вирішення особистих питань, якщо телефонна лінія вільна				
10	Підприсмець орієнтується на кінцевий результат, тому для його досягнення можна використовувати будь-які засоби				
11	Якщо для укладання угоди потрібен банкет, слід влаштувати його				
12	Без порушення існуючих правил жити неможливо				
13	Якщо касир дає здачу не повністю — це нормально				
14	Інколи можна використовувати копіювальний апарат компанії у своїх цілях				
15	Працівник компанії може принести додому з роботи канцелярське знаряддя (папір, дискети), що належать компанії				

Оцінка результатів

Відповіді такі:

- абсолютно згідний — 0 балів;
- в основному згідний — 1 бал;
- не згідний — 2 бали;

— абсолютно не згідний — 3 бали.

Результати тестування:

5 балів — підприємець не має ніяких етичних норм;

6—10 балів — необхідне Ваше моральне вдосконалення;

11—15 балів — середній етичний рівень;

16—26 балів — нормальний етичний рівень;

27—35 балів — у Вас високий рівень етики;

36 і більше — етика ваша — приклад для інших.

Вправа 3. Аналіз соціального звіту

Здійснити аналіз ведення в українських підприємствах соціальної звітності у стандартизованій формі на основі міжнародного стандарту Global Reporting Initiative (GRI) (економічні, соціальні та екологічні досягнення): в компанії СКМ, ДТЕК, Метінвест «Холдинг» та «Оболонь».

1. Розглянути, якими темпами компанія реалізує закладені у своїй місії або стратегічних планах розвитку цілі економічної стійкості, соціального добробуту та екологічної стабільності.

2. Яка увага приділяється екологічним і соціальним аспектам діяльності?

3. Розкрити інформацію про пріоритети та цінності компанії, про її стосунки з колом пов'язаних з нею організацій і соціальних груп, а також про ступінь інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність компанії.

4. Оцінити соціальний звіт компанії з точки зору повноти поданої інформації, достовірності, зручності пошуку.

5. Оцінити дизайн та вигляду соціального звіту.

6. Дійти висновків: чи створив соціальний звіт у Вас розуміння діяльності фірми, чи вплинув соціальний звіт на ставлення до фірми?

**ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ ЗАГАЛЬНОПРИЙНЯТИМ
СТАНДАРТАМ ЗВІТНОСТІ GRI**

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ		
1	СТРАТЕГІЯ Й АНАЛІЗ		
1.1	Заява керівника компанії про значення сталого розвитку для організації та її стратегії		
1.2	Характеристика ключових впливів, ризиків і можливостей		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
2	ОПИС ОРГАНІЗАЦІЇ		
2.1	Назва організації		
2.2	Основні бренди, продукти і/або послуги		
2.3	Функціональна структура організації, включаючи головні підрозділи, виробничі компанії, дочірні компанії та спільні підприємства		
2.4	Місцезнаходження головного офісу компанії		
2.5	Кількість країн, де організація веде свою діяльність, назви країн, де проходить більшість операцій, або які є особливо важливими з точки зору питань сталого розвитку, описаних у звіті		
2.6	Форма власності та організаційно-правова форма		
2.7	Ринки діяльності компанії		
2.8	Масштаб організації		
2.9	Істотні зміни впродовж звітнього періоду, що стосуються розміру, структури і власності		
2.10	Отримані нагороди за звітний період		
	ПАРАМЕТРИ ЗВІТНОСТІ		
	ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ ПРО ЗВІТ		
3.1	Звітний період, до якого належить надана інформація		
3.2	Дата останнього звіту		
3.3	Звітний цикл		
3.4	Контактна особа для запитань щодо звіту чи його змісту		
	СФЕРИ ОХОПЛЕННЯ ТА МЕЖІ ЗВІТУ		
3.5	Процес визначення змісту звіту		
3.6	Межі звіту (наприклад, країни, підрозділи, філії, орендоване обладнання, спільні підприємства, постачальники)		
3.7	Визначити будь-які конкретні обмеження щодо обсягу чи меж звіту		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
3.8	Основа звітування щодо спільних підприємств, філій, орендованого обладнання, аутсорсингових операцій та іншого майна, яка може суттєво впливати на можливість порівняння за періодами і/або за організаціями		
3.9	Методологія вимірювання даних і розрахунку, в тому числі припущення та методи, що застосовувалися для збору показників та іншої інформації у звіті		
3.10	Пояснення значення зміни інформації, яка подавалась у попередніх звітах, і причини таких змін		
3.11	Істотні зміни порівняно з попередніми звітними періодами у масштабах, межах чи методах вимірювання, які застосовувались у звіті		
3.12	Таблиця, яка визначає розташування стандартних елементів у звіті		
3.13	Політика та поточна практика, що використовується для одержання зовнішньої оцінки звіту		
	УПРАВЛІННЯ, ОБОВ'ЯЗКИ ТА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ		
4.1	Організаційна структура компанії, включаючи основні комітети в складі ради директорів, відповідальні за окремі завдання, як наприклад, формування стратегії або нагляд		
4.2	Зазначити, чи є голова вищого органу управління також виконавчим директором компанії		
4.3	Для організацій, які мають унітарну структуру ради директорів, вказати кількість незалежних членів найвищого органу управління і/або тих, що не є виконавчими керівниками		
4.4	Інструменти, за допомогою яких акціонери та працівники можуть надавати рекомендації або спрямовувати діяльність вищого керівництва		
4.5	Зв'язок між виплатами членам вищого органу управління, топ-менеджерам та результатами діяльності організації		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
4.6	Визначені в компанії процеси, які дозволяють членам вищого органу управління уникнути конфлікту інтересів		
4.7	Процес визначення кваліфікації і компетенції членів вищого органу управління, необхідних для визначення напрямів стратегії щодо економічних, екологічних та соціальних питань		
4.8	Розробка всередині організації заяви про місію чи цінності, кодекси поведінки та принципи екологічної й соціальної діяльності й ступінь їх упровадження		
4.9	Процедури, які здійснює вищий орган управління для контролю за визначенням та управлінням економічною, екологічною та соціальною діяльністю компанії, включаючи ризики і можливості, та дотримання міжнародних стандартів, кодексів поведінки і принципів		
4.10	Процеси, які використовуються вищим органом управління для оцінювання власних результатів діяльності, особливо щодо економічної, екологічної і соціальної діяльності		
4.11	Чи застосовує організація принцип обережності — розробку заходів щодо запобігання негативним впливам на заінтересовані сторони		
4.12	Розроблені зовнішніми сторонами економічні, екологічні та соціальні статути, принципи чи інші ініціативи, яких дотримується організація		
4.13	Членство в асоціаціях і/або міжнародних/національних захисних організаціях		
4.14	Перелік заінтересованих сторін		
4.15	Підстави для виявлення і вибору заінтересованих сторін з метою подальшої взаємодії		
4.16	Підходи до взаємодії із заінтересованими сторонами		
4.17	Ключові теми, порушенні або виявлені в процесі взаємодії із заінтересованими сторонами		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
ВІДОМОСТІ ПРО ПІДХОДИ В ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ Й ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ			
Економічна результативність			
EC1	Створена й розподілена пряма економічна вартість		
EC2	Фінансові наслідки та інші ризики і можливості для діяльності організації у зв'язку зі зміною клімату		
EC3	Покриття зобов'язань компанії щодо визначеного пенсійного плану		
EC4	Значна фінансова допомога, отримана від держави		
EC5	Діапазон відношення стандартної заробітної плати початкового рівня і встановленої мінімальної заробітної плати в основних регіонах діяльності організації		
EC6	Політика, практика та частка витрат на закупівлю у місцевих постачальників в основних регіонах у присутності компанії		
EC7	Процедури найму місцевого населення та частка вищого керівництва з числа місцевого населення в основних регіонах в присутності компанії		
EC8	Розвиток і вплив інвестицій в інфраструктуру та послуги, що надаються передусім для суспільного блага за допомогою комерційної, звичайної та благодійної діяльності		
EC9	Розуміння й опис значних непрямих економічних впливів, включаючи масштаб впливу		
Екологічна результативність			
EN1	Використані матеріали з поділом за масою чи обсягом		
EN2	Відсоток використаних матеріалів, які є переробленими відходами		
EN3	Пряме використання енергії та її первинні джерела		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
EN4	Непряме використання енергії та її первинні джерела		
EN5	Енергія зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності		
EN6	Ініціативи з надання енергоефективних продуктів або послуг, вироблених з відновлюваних джерел енергії, а також зменшення потреб в енергії як результат цих ініціатив упродовж звітного періоду		
EN7	Ініціативи щодо скорочення непрямого використання енергії та досягнутий результат зменшення		
EN8	Водозабір з розподілом за джерелами		
EN9	Джерела води, на які значно впливає водозабір організації		
EN10	Частка і загальний обсяг води багаторазового і повторного використання		
EN11	Місцезнаходження та розмір земельних ділянок, що є у власності чи оренді, котрі розміщені у природоохоронних територіях з високою природничою цінністю		
EN12	Опис істотних впливів діяльності, продуктів та послуг щодо біорізноманіття на захищених територіях і територіях з високою природничою цінністю поза межами захищеної території		
EN13	Захищені або відновлені місця проживання		
EN14	Стратегії, дії та плани на майбутнє, що регулюють вплив на біорізноманіття		
EN15	Кількість видів, занесених у Червону книгу, і національний список збереження біовидів, місця проживання яких знаходяться під впливом діяльності організації		
EN16	Загальні прямі і непрямі викиди парникових газів із зазначенням маси		
EN17	Інші значні непрямі викиди парникових газів із зазначенням маси		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
EN18	Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнутий результат зменшення		
EN19	Викиди озоноруйнівних речовин із зазначенням маси		
EN20	Викиди в атмосферу NO _x , SO _x та інших значних забруднювальних речовин із зазначенням типу і маси		
EN21	Загальний обсяг викидів із зазначенням якості стічних вод і об'єкта, який їх приймає		
EN22	Загальний обсяг відходів (з розподілом за видами та способами утилізації)		
EN23	Загальна кількість і обсяг значущих розливів		
EN24	Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які згідно з додатками I, II, III та VIII Базельської конвенції вважаються небезпечними, а також відсоток відходів, перевезених з однієї країни в іншу		
EN25	Назва, розмір, статус захисту та цінність біорізноманіття водних об'єктів і пов'язаних з ними місць проживання		
EN26	Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище, а також ступінь зниження впливу		
EN27	Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробникові		
EN28	Грошова вартість великих штрафів і загальна кількість негрошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів		
EN29	Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продукції та інших ресурсів, що використовуються у діяльності організації, а також перевезення робочої сили		
EN30	Загальні витрати та інвестиції на охорону навколишнього середовища		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
	Результативність організації праці й гідної роботи		
LA1	Загальна чисельність робочої сили з розмежуванням за типом зайнятості, договором наймання і регіоном		
LA2	Загальна кількість працівників та плінність кадрів з розмежуванням за віковою структурою, статтю і регіоном		
LA3	Виплати і пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості з розмежуванням за основною діяльністю		
LA4	Відсоток працівників, охоплених колективним договором		
LA5	Мінімальний період повідомлення стосовно значних змін у діяльності організації		
LA6	Відсоток загальної робочої сили, представленої в офіційних комітетах з охорони праці та здоров'я працівників, які допомагають відстежувати та надають рекомендації щодо програм охорони праці і здоров'я		
LA7	Рівень травматизму, професійних захворювань, коефіцієнт втрачених днів і відсутності на робочому місці, а також загальна кількість смертельних випадків, пов'язаних з роботою		
LA8	Існуючі програми освіти, навчання, консультування співробітників та членів їхніх сімей стосовно запобігання і контролю ризику тяжких захворювань		
LA9	Відображення питань здоров'я і безпеки праці в офіційних угодах із профспілками		
LA10	Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік (за категоріями співробітників)		
LA11	Програми розвитку навичок та освіти протягом життя, що сприяють можливості працевлаштування працівників та їх підтримці після завершення кар'єри		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
LA12	Відсоток працівників, для яких періодично проводиться атестація з питань результативності й розвитку кар'єрних можливостей		
LA13	Склад керівних органів і персоналу з розподілом за статтю і віковою групою		
LA14	Співвідношення базового окладу чоловіків та жінок з розподілом за категоріями співробітників		
	Результативність захисту прав людини		
HR 1	Відсоток і загальна кількість великих інвестиційних угод, що включають положення про дотримання прав людини або тих, що пройшли оцінку з точки зору прав людини		
HR 2	Відсоток значних постачальників і підрядників, які пройшли оцінку з точки зору прав людини, та заходи, здійснені за результатами такої оцінки		
HR 3	Загальна кількість годин навчання працівників політиці та процедурам щодо аспектів прав людини, які відносяться до діяльності організації, включаючи відсоток навчених працівників		
HR 4	Загальна кількість випадків дискримінації і вжиті заходи		
HR 5	Визначна діяльність, де під загрозою може бути право на свободу асоціацій і колективних переговорів, та заходи, застосовані для підтримки цих прав		
HR 6	Діяльність, у межах якої є значний ризик випадків використання дитячої праці, і дії, застосовані для викоринення дитячої праці		
HR 7	Діяльність, у межах якої є значний ризик випадків використання примусової або обов'язкової праці, і дії, застосовані для викоринення примусової чи обов'язкової праці		
HR 8	Відсоток працівників служби безпеки, котрі пройшли навчання з політики та процедур компанії щодо прав людини, пов'язаних з діяльністю компанії		
HR 9	Загальна кількість порушень, що пов'язані з правами корінних і малочисельних народів, і застосовані дії		

Продовження табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
Результативність соціальної діяльності			
SO 1	Характер, сфера охоплення і результативність програм та практичних підходів, які оцінюють вплив діяльності організації на громади, враховуючи початок діяльності, її здійснення і завершення		
SO 2	Відсоток і загальна кількість бізнес-одиниць, проаналізованих за ризиками, пов'язаними з корупцією		
SO 3	Відсоток працівників, що пройшли навчання щодо антикорупційної політики та процедур організації		
SO 4	Заходи, здійснені щодо випадків корупції		
SO 5	Позиція щодо державної політики та участь у формуванні та лобюванні державної політики		
SO 6	Загальна вартість фінансових і натуральних внесків політичним партіям, політикам та пов'язаним з ними організаціям (з поділом за країнами)		
SO 7	Загальна кількість юридичних дій, застосованих щодо неконкурентної поведінки, антирастові і монопольні дії та їхні наслідки		
SO 8	Грошова вартість значних штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання законів і нормативних актів		
Відповідальність за продукцію			
PR1	Стадії життєвого циклу продукції та послуг, на яких оцінюється їх вплив на здоров'я і безпеку для виявлення можливостей поліпшення, і відсоток основних продуктів та послуг, які підлягають таким процедурам		
PR2	Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо впливу продукції і послуг на здоров'я та безпеку впродовж їх життєвого циклу (з розподілом за видами наслідків)		

Закінчення табл.

Показник GRI	Формулювання показника	Інформація у звіті	Примітки / коментарі
PR3	Типи інформації про продукти і послуги, які вимагаються згідно з процедурами, а також відсоток істотних продуктів і послуг, які є об'єктами таких вимог		
PR4	Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів та добровільних кодексів поведінки щодо інформації про продукти і послуги та їх маркування (з розмежуванням за видами наслідків)		
PR5	Практики, пов'язані із задоволенням потреб споживачів, включаючи результати досліджень щодо оцінки задоволення споживачів		
PR6	Програми забезпечення дотримання законів, стандартів і добровільних кодів поведінки, пов'язаних з маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, просування і спонсорство		
PR7	Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів та добровільних кодів поведінки щодо маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, просування і спонсорство (з поділом за видами наслідків)		
PR8	Загальна кількість обґрунтованих скарг на порушення недоторканності приватного життя клієнта та втрати даних про клієнтів		
PR9	Грошова вартість істотних штрафів за недотримання законів і нормативних актів щодо надання та використання продуктів і послуг		

Вправа 4. Скласти карту корпоративної соціальної відповідальності компаній «Київстар», «МТС», «Росинка». Відобразити в карті такі елементи: економічний вплив, екологічну безпеку, умови праці, оплату, компенсації, соціальні інвестиції.

Вправа 5. Узагальнити характерні ознаки моделей соціально відповідальної діяльності у різних країнах. Для характеристики використати моделі соціально відповідального бізнесу: американську, європейську, німецьку, британську, японську, російську, українську.

Вправа 6. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємства

Використовуючи результати застосування методичного підходу до оцінки рівня соціальної відповідальності, скласти рейтинг соціальної відповідальності великих підприємств.

На основі показників наведеної далі таблиці, які характеризують соціальну відповідальність на підприємстві щодо основних стейкхолдерів, оцінити реальний стан соціальної відповідальності на підприємстві:

— визначення темпів зростання показників рівня соціальної відповідальності підприємства щодо основних стейкхолдерів (індекс зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності);

— визначення індексу соціальної активності;

— розрахунок інтегрального показника рівня соціальної відповідальності підприємства.

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ГРУПАМИ ОСНОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ¹

Групи стейкхолдерів	Показники фінансово-економічної діяльності підприємства	
Працівники підприємства	П1	Співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства із середнім по галузі
	П2	Питома вага премій, заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці в розрахунку на одного працівника
	П3	Частка витрат на оплату праці в собівартості продукції
	П4	Витрати на поліпшення умов праці в розрахунку на одного працівника
	П5	Коефіцієнт виробничого травматизму
	П6	Коефіцієнт плинності кадрів
	П7	Частка прийнятих працівників за звітний період у середньообліковій чисельності працівників
	П8	Частка працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації в середньообліковій чисельності працівників
	П9	Витрати на підвищення кваліфікації, навчання, перепідготовку в розрахунку на одного працівника
	П10	Витрати на охорону здоров'я працівників у розрахунку на одного працівника

¹ Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах. — Донецьк, 2012.

Закінчення табл.

Групи стейкхолдерів	Показники фінансово-економічної діяльності підприємства	
Акціонери	П11	Коефіцієнт виплати дивідендів
Громадські організації	П12	Частка витрат на проведення соціальних програм спільно з громадськими організаціями в чистому прибутку підприємства
Освітні установи	П13	Кількість працівників, які були прийняті на роботу після закінчення навчального закладу, у середньо-обліковій чисельності працівників
Споживачі	П14	Питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам, у загальному обсязі її випуску
	П15	Ціна продукції підприємства щодо середньої ціни продукції по галузі
Населення територій присутності (міське співтовариство)	П16	Питома вага коштів, які були виділені на участь у благодійних акціях і проектах, у чистому прибутку підприємства
	П17	Питома вага соціальних інвестицій у розвиток територій присутності в чистому прибутку підприємства
	П18	Коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища
	П19	Частка витрат, які були виділені на організацію природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів, в інших операційних витратах
Органи державної влади та місцевого самоврядування, регулюючі органи	П20	Питома вага сплачених податків у прибутку до оподаткування
	П21	Частка витрат на проведення спільних соціальних програм з органами державного управління в чистому прибутку підприємства
Кредитори й інститути фінансово-кредитної системи	П22	Коефіцієнт гарантії повернення кредитів
Бізнес-партнери, постачальники та підрядники	П23	Кредиторська заборгованість перед партнерами, постачальниками та підрядниками
Інвестори	П24	Коефіцієнт окупності інвестицій

*Методичний підхід до оцінки рівня
соціальної відповідальності¹*

Динаміка рівня соціальної відповідальності підприємства за кожним з показників розраховується за формулою коефіцієнта зростання (ланцюгового, базисного):

$$КЗ = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-1}(\text{Пб})},$$

де КЗ — коефіцієнт зростання показника;

Π_i — значення показника в i -му періоді;

$\Pi_{i-1}(\text{Пб})$ — значення показника в попередньому (базисному) періоді.

Показники П1—П11 є показниками внутрішньої соціальної відповідальності, показники П12—П24 — показниками зовнішньої соціальної відповідальності.

Загальні показники зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності обчислюються за формулою

$$I_{\text{св}}(I_{\text{всв}}) = \sqrt[n]{КЗ_{\text{п1}} \cdot КЗ_{\text{п2}} \cdot КЗ_{\text{п3}} \dots КЗ_{\text{пn}}},$$

де $I_{\text{всв}}$ — індекс внутрішньої соціальної відповідальності,

$I_{\text{св}}$ — індекс зовнішньої соціальної відповідальності;

КЗп — коефіцієнт зростання показника;

n — кількість показників.

Для порівняння підприємств за рівнем їх соціальної відповідальності щодо населення територій присутності (соціальні інвестиції в охорону здоров'я, спорт, культуру і мистецтво, освіту, підтримку соціально незахищених верств населення, благодійництво) визначається індекс соціальної активності ($I_{\text{са}}$):

$$I_{\text{са}} = \frac{CI_i}{\Pi_{\text{ч}_{i-1}}},$$

де CI_i — соціальні інвестиції підприємства в i -му періоді;

$\Pi_{\text{ч}_{i-1}}$ — чистий прибуток підприємства за попередній період.

Значення індексу соціальної активності в межах 0,05—0,1 свідчить про високий рівень соціальної відповідальності на підприємстві.

Оцінити якісний рівень розвитку соціальної відповідальності та її специфіку на рівні окремого підприємства можна на основі

¹ Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах. — Донецьк, 2012.

інформації, що міститься в соціальних звітах підприємств, за допомогою вказаних критеріїв (див. таблицю).

Наявність критерію на підприємстві — 1 бал, відсутність — 0 балів.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
НА ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ¹**

Критерії	
1. Організаційно-управлінське забезпечення	Наявність спеціального підрозділу із управління соціальною відповідальністю
	Наявність менеджера із соціальної відповідальності
	Щорічний випуск соціального звіту
	Наявність кодексів ділової етики
	Участь у міжнародних ініціативах із соціальної відповідальності
	Приєднання до Глобального договору ООН
2. Управління персоналом	Висока корпоративна культура
	Ефективна організація оплати праці
	Навчання та розвиток персоналу
	Наявність на підприємстві компенсаційного пакета
	Соціальний захист працівників
	Розвинена соціальна інфраструктура
3. Охорона праці і здоров'я	Навчання співробітників з питань охорони праці та промислової безпеки
	Соціальні програми з охорони праці та промислової безпеки
4. Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	Екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності
	Програми з охорони навколишнього середовища та ресурсозбереження
	Участь у міжнародних екологічних ініціативах
	Застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції

¹ Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах. — Донецьк, 2012.

Критерії	
5. Соціальні інвестиції	Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками: <ul style="list-style-type: none"> • об'єкти соціальної інфраструктури територій присутності; • охорона здоров'я; • освіта; • культура і мистецтво; • спорт
	Участь у партнерських проектах з державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, іншими підприємствами
	Благодійна допомога (малозабезпеченим і багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам і людям з обмеженими можливостями, дитячим будинкам та інтернатам)

На основі присвоєння балів критеріям розраховується індекс рівня соціальної відповідальності великих підприємств ($I_{рсв}$) за формулою

$$I_{рсв} = \frac{1}{n} K_{ij},$$

де K_{ij} — змінна, що набуває значення 1, якщо j -та ознака є присутньою на i -му підприємстві, i дорівнює 0, якщо ознака відсутня;

n — кількість критеріїв, за якими оцінюється соціальна відповідальність підприємства.

Для розрахунку індексу рівня соціальної відповідальності сформовано інтервальні значення індексу:

високий рівень ($0,8 \leq I_{рсв} \leq 1$);

середній рівень ($0,5 \leq I_{рсв} < 0,8$);

низький рівень ($0 \leq I_{рсв} < 0,5$).

Чим ближче значення індексу до 1, тим більш розвиненою є соціальна відповідальність на підприємстві.

Інтегральний показник рівня соціальної відповідальності підприємства ($I_{свп}$) обчислюється за формулою

$$I_{свп} = I_{зсв} \omega_{зсв} + I_{всв} \omega_{всв} + I_{са} \omega_{са} + I_{рсв} \omega_{рсв},$$

де $I_{зсв}$ — індекс зовнішньої соціальної відповідальності; $I_{всв}$ — індекс внутрішньої соціальної відповідальності; $I_{са}$ — індекс соціальної активності;

$I_{рсв}$ — індекс рівня соціальної відповідальності; ω — вага відповідного індексу в інтегральному показнику (визначається методом експертних оцінок).

Вправа 7. За допомогою методу побудови життєвого циклу товару порівняти результативність діяльності компаній *X* і *У* за умови, що варіація товару є мінімальною.

ОБЪЯГИ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ КОМПАНІЙ *X* та *У*, млн грн

Роки	Компанія <i>X</i>			Компанія <i>У</i>			
	<i>x</i> ₁	<i>x</i> ₂	Σ	<i>y</i> ₁	<i>y</i> ₂	<i>y</i> ₃	Σ
1991	12			12			
1992	14			14			
1993	21			16			
1994	27			19			
1995	31			21	4		
1996	33			24	6		
1997	36			27	9		
1998	38	15		28	11		
1999	42	19		29	14		
2000	45	24		29	17		
2001	46	29		26	20		
2002	47	35		22	22	3	
2003	43	42		16	25	7	
2004	39	49		9	28	9	
2005	34	53		5	26	11	
2006	28	58		3	23	14	
2007	22	61			19	18	
2008	17	64			13	22	
2009	11	67			6	26	
2010	9	69			5	29	
2011	8	73			4	31	
2012	8	78			3	34	

Компанія *X* позиціонується на ринку як соціально відповідальна компанія з бюджетом на реалізацію програм з КСВ 10 % від загального обсягу продажу компанії.

Компанія *У* — прямий конкурент **Компанії *X***. Проте вона не поділяє поглядів свого конкурента щодо доцільності впровадження практики з КСВ.



ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ

Єдина відома розкіш — це розкіш спілкування з людьми.

А. де Сент-Екзюпері

Є лише один спосіб бути хорошим співрозмовником — уміти слухати.

К. Морлі

12.1. Вивчивши тему 12, Ви повинні *знати*:

- характеристику категорій «комунікація», «комунікаційний процес», «бізнес-комунікація», «спілкування», «діловий етикет», «бізнес-протокол»;
- функції комунікації та зміст етапів процесу комунікації;
- види комунікацій за класифікаційними ознаками;
- форми комунікацій між людьми;
- принципи та особливості ділового спілкування;
- різновиди моделей крос-культурної поведінки в бізнесі в різних країнах,

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність понять «комунікація», «бізнес-комунікація», «спілкування»;
- пояснювати зміст кожного етапу процесу комунікації;
- класифікувати комунікації за місцем поширення, напрямом дії всередині організації, кількістю учасників, типом зв'язку, строком дії, періодичністю;
- аналізувати й оцінювати форми комунікацій між людьми;
- аналізувати та оцінювати принципи ділового спілкування;
- пояснювати особливості ділового спілкування на відміну від його інших видів;
- характеризувати моделі крос-культурної поведінки в бізнесі за певними класифікаційними ознаками;
- пояснювати правила та норми бізнес-поведінки в ділових стосунках.



12.2. План семінарського/практичного заняття

1. Бізнес-комунікації в системі підприємництва.
2. Форми та принципи ділового спілкування.
3. Моделі крос-культурної поведінки в бізнесі.
4. Діловий етикет і бізнес-протокол.



Література

1. *Брайм И.* Культура делового общения : Учебник для учащихся сред. спец. учеб. завед. экон. профиля. — 2000. — 174 с.
2. *Гестеланд Р. Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. — 2003. — 273 с.
3. *Гестеланд Р. Р.* Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, поиски источников поставок и рынков сбыта, менеджмент в различных культурах / Пер с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 288 с.
4. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч.-практ. посібник для бізнесмена / Уклад. Ю. І. Палеха; За заг. ред. І. І. Тимошенка. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 284 с.
5. Ділове спілкування: Навч. посібник / Уклад. О. Олійник. — Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. — С. 380.
6. *Дороніна М. С.* Культура спілкування ділових людей: Посібник для студ. гуманітарних фак-тів вищ. навч. закладів. Вид. 2-е. — К.: Вид. дім «КМ Academia», 1998. — 192 с.
7. *Іванюта С. М., Іванюта В. Ф.* Підприємництво та бізнес-культура. Навч. посібник. — К.: Центр учбов. літ-ри, 2007. — С. 249—281.
8. *Кузин Ф. А.* Культура делового общения : Практ. пособие для бизнесменов. — 2000. — 240 с.
9. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : Учеб. пособие. — 2003. — 254 с.
10. *Роббинз, Стивен П.* Основы организационного поведения. 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 448 с.

11. *Стародубцев В. Ф.* Деловое взаимодействие — путь к успеху (Проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства) : Учеб. пособ. — 2007. — 302 с.

12. *Чмут Т. К., Чайка Г. Л.* Етика ділового спілкування: Навч. посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Вікар, 2002. — 223 с.



12.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- В чому полягає гуманістична природа спілкування?
- Чому в багатьох іноземних фірмах велику увагу приділяють саме етиці спілкування?
 - Антуан де Сент-Екзюпері вважав, що «спілкування — це розкіш». У чому ж полягає цінність спілкування?
 - Яку літературу з етики, етикету та культури спілкування Ви знаєте?
 - Що з цієї скарбниці, з ідей учених, на Ваш погляд, необхідно насамперед упроваджувати в нашому суспільстві?
 - Що є запорукою ефективності у діловому спілкуванні?
 - Які існують моральні бар'єри? Чи сприяє їх подолання підвищенню рівня моральної й психологічної культури спілкування?
 - Як ви розумієте вислів «поведінка — це дзеркало, в якому відбивається образ Я»?
 - Яку з моделей спілкування можна віднести до високого рівня культури спілкування і чому?
 - Які основні ознаки мають ефективні стратегії спілкування?
 - Що таке тактика спілкування?
 - Як проявляється моральна культура спілкування у процесі добору стратегії й тактики спілкування?
 - Які моральні основи етикету?
 - Які особливості етикету ділового спілкування сучасного суспільства?
 - Характеристика моделей крос-культурної поведінки в бізнесі за напрямом зосередження уваги в бізнес-комунікаціях, за рівнем формалізації бізнес-культури, за способом використання часового ресурсу, за проявом емоцій



12.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Як називається етап процесу комунікацій, на якому відбувається розшифрування отриманого повідомлення, надання форми, зрозумілої для одержувача:

- а) кодування;
- б) зворотний зв'язок;
- в) декодування;
- г) формулювання повідомлення?

2. Спілкування, яке визначається формальною ввічливістю, за якого люди виконують певний ритуал залежно від обставин:

- а) неформальне;
- б) світське;
- в) ділове.

3. Який з етапів процесу комунікації являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача:

- а) формулювання повідомлення;
- б) кодування;
- в) передача повідомлення;
- г) декодування;
- г) зворотний зв'язок?

4. За напрямом дії всередині організації комунікації можуть бути:

- а) односторонні, двосторонні;
- б) діагональні, багатосторонні;
- в) односторонні, горизонтальні, вертикальні;
- г) горизонтальні, вертикальні, діагональні.

5. Правила та норми відповідної бізнес-поведінки в тій чи іншій культурі — це:

- а) бізнес-протокол;
- б) бізнес-культура;
- в) діловий етикет;
- г) бізнес-комунікація.

6. Діагональні комунікації спрямовані на:

- а) поширення інформації лише з одного джерела без зворотного зв'язку інформації та спілкування;
- б) обмін інформацією між керівниками, які не підпорядковані безпосередньо ні за низхідною, ні за висхідною;
- в) обмін інформацією між елементами одного підприємства;

- г) правильний варіант б, в;
- г) всі наведені варіанти неправильні.

7. Мета презентації-брифінгу:

- а) залучення нововведень у компанії;
- б) залучення нових клієнтів;
- в) звернення уваги громадськості і фахівців до нових компаній і товарів;
- г) підвищення престижу та підтримка іміджу компанії.

8. Визначте правильний порядок функціонування комунікаційного процесу:

- а) формулювання повідомлення — кодування — декодування — зворотний зв'язок — передача повідомлення;
- б) формулювання повідомлення — передача повідомлення — зворотний зв'язок — декодування — кодування ;
- в) формулювання повідомлення — кодування — декодування — зворотний зв'язок — передача повідомлення;
- г) формулювання повідомлення — кодування — передавання повідомлення — декодування — зворотний зв'язок

9. Як називаються типи народів, які мовчазні, шанобливі, вміють добре слухати, пунктуальні, уважні, планують і приймають рішення повільно, уникають конфронтації?

- а) реактивні;
- б) моноактивні;
- в) поліактивні;
- г) неактивні.

10. Чотири основні функції: контроль, мотивація, емоційне вираження та інформування — виконує:

- а) діловодство;
- б) принципи;
- в) діловий етикет;
- г) комунікація;
- г) цінності.



12.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчи-

ку 3. На окремому аркуші паперу зробити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Світське спілкування		Процес трансформації змісту повідомлення за допомогою слів, інтонації голосу, жестів тощо	А
2	Кодування		Організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності	Б
3	Декодування		Визначається формальною ввічливістю, люди виконують певний ритуал залежно від обставин	В
4	Ділове спілкування		Результат тривалого відбору правил і форм найдоцільнішої поведінки, які сприяють успіху в ділових стосунках	Г
5	Діловий етикет		Розшифрування отриманого повідомлення, надання форми, зрозумілої для одержувача	Г



12.6. Кейси

Кейс 1. Основні заповіді ділового етикету

Проаналізувати основні заповіді ділового етикету:

1. Виконуйте все вчасно.
2. Ніколи нікому не переказуйте того, що Вам доводиться іноді почути від товариша по службі, керівника або підлеглого про їх особисте життя.
3. Будьте люб'язні, доброзичливі і привітні.
4. Думайте і про інших, а не лише про себе.
5. Одягайтеся, як годиться.
6. Говоріть і пишть правильно.

Кейс 2. Службовий етикет та його правила

У книзі англійських консультантів з управління М. Вудкока та Д. Френсіса наводиться такий епізод з роботи однієї англійської

компанії: Атмосфера засідання була складною і напруженою. Присутні на ньому керівники підрозділів були розгублені. Вони сподівалися, що їхня філія дасть великий прибуток, але натомість зазнали значних збитків. Виконавчий директор філії сказав: «Наше становище гіршим уже не може бути. Я готовий розірвати винних, але все ж, мабуть, слід проаналізувати проблему. У чому наші помилки?» Один з присутніх відповів: «Річ у тім, що ми слабо організовані, а у взаєминах колег недостатньо щирості та відкритості, порушуються етичні норми». Всі присутні погодились, що етичні та соціально-психологічні проблеми керівництво філії не вирішувало. Щоб забезпечити стабільні прибутки, всі мають працювати як одне ціле, а не як зібрання окремих особистостей; крім того, всі повинні виконувати встановлені етичні правила поведінки на службі.

Питання

1. Якими загальноприйнятими етичними нормами, встановленими правилами службового етикету може регулюватися поведінка працівників?
2. Які правила поведінки в колективі Ви вважаєте найдоречнішими?
3. Чи потрібна в трудовому колективі спеціальна психологічна служба або спеціалісти з етики?
4. Яких правил етикету мають дотримуватися працівники будь-якого колективу, щоб успішно працювати з клієнтами?
5. Які етичні норми поведінки мають бути притаманні керівників?

Кейс 3. Спілкування керівників та підлеглих

Олександра Іваненка взяли на роботу, тому що багато хто зі спеціалістів були про нього позитивної думки. Його безпосередній керівник стверджував, що Олександр досконало розбирається в професійних питаннях, акуратний, уміє спілкуватися з людьми. Раніше в Олександра було всього двоє підлеглих і прості суто рутинні завдання. Тепер йому довірили керівництво декількома досить складними проектами, і підлеглими у нього були вже сім працівників. Олександр правильно визначив стратегію діяльності свого підрозділу, сам працював значно більше, ніж його колеги, знайшов спільну мову з клієнтами. Але результати роботи його підрозділу за перші півроку були невтішними. Олександр так пояснював ситуацію, що склалася: його підлегли, професійно підготовлені, здібні люди, були лінивими,

а якщо й докладали якихось зусиль, то зовсім не в тому напрямі, в якому потрібно було б.

Підлеглі ж Олександра стверджували, що з ним не можна досягти взаєморозуміння. І пояснювали це тим, що він не вміє передати інформацію, не розуміє стан інших людей та веде себе агресивно.

Питання

1. Знайдіть способи встановлення керівником взаєморозуміння з підлеглими.
2. Змоделюйте спілкування керівника з підлеглими в описаній ситуації.

Кейс 4. Експорт у Тайвань: гуанси в дії

Ви — недавно прийнятий на роботу менеджер з маркетингу в сінгапурській фірмі «Чудові фарби», що випускають фарби для кораблів і різних суден. Це — швидко зростаюча компанія, на чолі якої стоять три молодих директори, які здобули освіту на Заході.

Торік завдяки директорові з маркетингу фірма здійснила свій перший продаж товарів за кордон, а саме: була продана велика партія фарби в Австралію й Нову Зеландію. Директор Тан досяг такого успіху, спочатку відправивши інформацію потенційним дистриб'юторам, супроводжуючи її листом із проханням про призначення зустрічей, а потім і сам познайомився з кожним заінтересованим кандидатом у їхніх відповідних офісах.

Після цього пан Тан провів переговори й підписав угоду з тією компанією, що, на його думку, найбільше підходила йому на цьому ринку. На весь цей процес пішло чотири місяці, і тепер обсяг збуту вже перевищив усі очікування.

Після такого успіху Вас узяли на роботу й поставили завдання розширити експорт на інші ринки Тихоокеанського регіону. Директор запросив Вас, щоб обговорити маркетингові дослідження, які показували, що Тайвань є надто перспективним ринком з більшим попитом і незначною регіональною конкуренцією. Ви одержали завдання організувати там мережу дистриб'юторів, використовуючи той підхід, що дав такі високі результати в Австралії й Новій Зеландії.

Після пошуку по базах даних Ви зібрали інформацію про прізвища й контактні адреси тайванських імпортерів, агентів, представників і оптових покупців, що займаються поставками фарб. Далі Ви розіслали своїм потенційним партнерам брошури й іншу

інформацію про свою продукцію, а також у супровідному листі попросили призначити Вам зустріч, щоб обговорити подальші питання. Ви, мабуть, очікували одержати відповіді від п'яти-шести компаній.

Усім на подив, пройшло шість тижнів, але відповідей так і не було. На нараді, де визначалися стратегічні питання, пан Тан помітив, що Тайвань зазнає певних труднощів у листуванні англійською мовою, після чого Ви відправляєте ще один лист, цього разу — китайською мовою. Але й протягом наступних двох місяців не надходить жодної відповіді від дистриб'юторів, що передбачалися.

Відсутність результату на такому прогресивному ринку, яким є Тайвань, засмутила пана Тана. Він терміново скликає нараду, на якій пропонує Вам виступити зі своєю пропозицією щодо вирішення даного питання. Готуючись до цієї наради, Ви міркуєте: «Де я припустився помилки? Адже ця ж стратегія дала такий позитивний результат в Австралії! Чому немає результату в Тайваневі? Що вчинити далі?»

Кейс 5. Небажання повідомляти погані новини

Аніта є менеджером з пошуку джерел товарів фірми «Блю Джинз», великого імпортера-оптовика одягу з джинсової тканини — денім. Її тривожить запізніла поставка 6000 модних джинсових жакетів, замовлених у фірми «Блю Джинз», постачальника з Індонезії. Товар відвантажили минулого тижня, але поки вона про товар нічого не чула.

Торік Блю Джинз відправив два невеликих замовлення, обидва з яких надійшли в строк і без особливих дефектів якості. Грунтуючись на цьому позитивному досвіді, Аніта в нинішньому сезоні замовила 500 дюжин жакетів за досить виваженою ціною.

У цьому разі поставка товарів вчасно — надто важлива, тому що якщо вони прийдуть із запізненням, то головні замовники її компанії анулюють замовлення, змусивши компанію «Блю Джинз» справлятися з товаром на свій розсуд. Адже це — дуже модні жакети, і фірма може зазнати вагомих фінансових збитків, ще й втративши своїх клієнтів.

Фірма «Блю Джинз» відповіла на два останніх факси Аніти без затримки, обидва рази повідомляючи, що продукція знаходиться «під контролем». Але факт залишається фактом: товар затримується.

В офіс до засмученої Аніти заглядає її асистент із факсом від містера Субото, менеджера з маркетингу компанії «Блю Джинз»,

у якому повідомляється таке: «Ми шкодуємо, але у зв'язку із запізнілою доставкою тканини ми трохи відстаємо від графіка виробництва. Сподіваємося на відвантаження протягом двох тижнів. Будь ласка, подовжте термін дії акредитиву на 45 днів. Підпис: Субото».

Голосно обурюючись, Аніта запитує себе: «Як це могло статися? Чому Субото не проінформував нас відразу ж, коли довідався, що відбулася затримка з поставками тканин?» Очевидно, якщо вони просять подовжити термін дії акредитиву, вони не зможуть організувати доставку товарів протягом двох тижнів, як стверджує Субото.

Якби Аніта знала про цю затримку два тижні тому, вона змогла б хоча частково задовольнити найважливіших замовників компанії «Блю Джинз», замовивши деяку кількість жакетів такого ж фасону з Китаю. Але, не відаючи, що відбувається в Джакарті, її компанія продала всі наявні в неї китайські жакети німецькій групі постачальників. І тепер компанія «Блю Джинз», не маючи товарів, не сподівається на удачу.

Які фактори культурного характеру даної країни можуть пояснити таку поведінку містера Субото стосовно до фірми «Блю Джинз»?

Кейс 6. Двомовні ярлики

Один з найбільших імпортерів одягу Північної Америки Грейт Нортерн Аппарел з Торонто вирішив, що настав час починати імпортувати чоловічих сорочок з Китаю. Від свого партнера в США віцепрезидент Піт Мартін чув про фірму «Евергрин Гарментс», великого виробника в Гуаньчжоу, що спеціалізується на поставках своїх товарів на ринок США.

Після тривалого листування Піт Мартін вилетів у Гуаньчжоу для остаточного узгодження договору на закупівлю 8000 дюжин сорочок. Переговори з компанією «Евергрин» проходили в дружній обстановці. Цілий тиждень пішов на те, щоб обидві сторони погодили склад тканини, розміри й забарвлення, упакування й доставку, ціну, умови оплати та інші деталі величезної угоди.

Утомлений від таких тривалих переговорів, Піт з нетерпінням чекав підписання договору. На цьому етапі, однак, він згадав, що компанія «Евергрин» ще не експортувала свої товари в Канаду, тому може й не знати вимоги щодо ярликів. Він пояснив їм, що весь одяг, який продається у Канаді, повинен мати ярлики з зазначенням складу тканини, інструкцій з прання двома мовами: французькою й англійською.

Ця новина викликала заклопотаність китайської сторони. Вони воліють вести справи лише китайською та англійською мовами. Керуючий директор пан Вонг відповів з посмішкою: «Пан Мартін, боюся, що нам буде важко поставити ярлики на французькій та англійській. Це питання вимагає подальшого вивчення». Піт Матрін відповів, що ярлики двома мовами — французькою й англійською — це вимога закону Канади: «Ви повинні зрозуміти, що з цього питання нам просто немає вибору — це закон».

Після короткої наради зі своєю командою пан Вонг знову сказав з посмішкою: «Пан Мартін, ми розглянемо Ваше прохання. Звичайно, у нас будуть труднощі, але компанія «Евергрин» докладе всіх зусиль для розв'язання цього питання». З почуттям полегшення з приводу вирішення проблеми Піт підписав контракт про закупівлю й попросився з паном Вонгом і його командою.

Через сім місяців Пітові зателефонували з відділу контролю за якістю зі складів «Грейт Норден»: «Пан Мартін, у нас виникла проблема. З Китаю надійшли 96 000 сорочок. На них є ярлики двома мовами, але це — англійська й китайська». Піт Мартін скам'янів. Він думав, що «Евергрин» погодилися поставити ярлики англійською й французькою мовами. Як можна пояснити, чому поставлені сорочки були не з тими ярликами, про які домовилися?



12.7. Вирішення ситуаційних вправ

Ситуація 1

Ви працюєте з недавнього часу начальником великого цеху. Проходячи у свій кабінет, Ви бачите декількох робітників, що жваво розмовляють. Через 20 хв у цеху Ви знову спостерігаєте ту ж картину. Як Ви будете діяти?

1. Зажадаю припинити розмову. Попереджу про неприпустимість такого поведіння.
2. Пройду повз робітників, що розмовляють, а потім викличу майстра і викажу йому своє невдоволення.
3. Підійду до них і запишу їхні прізвища, а потім винесу зауваження в наказі. Попереджу про більш строге покарання при повторному порушенні.
4. Зроблю робітникам зауваження та запропоную негайно повернутися на робочі місця.

5. Підійду до робітників і з'ясую, про що вони говорять, якою роботою зайнята їхня бригада, яке у них завантаження в даний момент. Викличу майстра на співбесіду і лише після цього прийматиму рішення.

Ситуація 2

Ви — начальник ділянки. З одним з молодих робітників у Вас виник конфлікт через те, що він працював на новому, не знайомому для нього верстаті з напівавтоматичним керуванням, а операції виконував по-старому. Ви наполягали на підвищенні кваліфікації, але він відмовлявся. Як Ви поведитиметесь у даному випадку?

1. Ніяких дій стосовно робітника поки що не починатиму, почекаю, може він ще піде вчитися.
2. Переведу на простішу роботу зі зменшенням розміру заробітної плати.
3. Знайду в колективі досвідченого робітника, що зуміє переконати його підвищити кваліфікацію та покаже найраціональніші прийоми роботи.
4. Спробую умовити його змінити ставлення до роботи і виконати мої поради.
5. Застосую адміністративні методи покарання.

Ситуація 3

Ви — майстер другої зміни. На прохідній заводу Вам зустрівся технолог цеху й сказав, що робітник Вашої зміни прийшов на роботу в нетверезому стані і не слід допускати його до роботи. Однак був кінець місяця, і потрібно було виконувати план, а замінити цього робітника не було ким. Як Ви діятимете?

1. Звільню працівника від роботи і накладу стягнення.
2. Про те, що трапилося, відразу ж повідомлю начальника цеху. Чекатиму його вказівок.
3. Звільню його від роботи. Сам стану на його робоче місце. Винесу питання про його поведінку на обговорення на зборах колективу.
4. Попрошу робітника з першої зміни відробити за нього понаднормові, а винний буде покараний.
5. Допущу робітника до роботи і спостерігатиму за ним, щоб уникнути нещасного випадку. Після закінчення зміни обговоримо його поведінку.

Ситуація 4

Ви — начальник цеху. Сьогодні день Вашого народження. Незадовго до закінчення робочого дня до Вас заходить голова

цехкому та висловлює невдоволення Вашим стилем роботи, нечуйністю до потреб і побажань працівників цеху. У цей момент до Вас у кабінет входять товариші по роботі та від імені колективу цеху поздоровляють Вас із днем народження і вручають коштовний подарунок. Чи вважаєте Ви можливим прийняти подарунок?

1. Від подарунка відмовлюся, але за увагу подякую і прийму поздоровлення.

2. Подарунок прийму, подякую за поздоровлення й увагу, поводитимуся так, начебто неприємної розмови не було.

3. Від подарунка відмовлюся, але за увагу подякую. При цьому заявлю, що я начальник — нечутливий до підлеглих, негідний прийняти від них подарунок.

4. Скористаюся нагодою для встановлення причин незадоволеності працівників цеху стилем мого керівництва. Залежно від ситуації вирішу, чи приймати подарунок.

Ситуація 5

В кінці 1970-х років радянська делегація, яка перебувала в Індії з короткостроковим візитом, була запрошена в приватний будинок на вечерю. Увійшовши до будинку, радянські гості побачили численні свастики, розвішані господарем під стелею. Керівник делегації (ветеран Великої вітчизняної війни) негайно заявив протест, причому в досить емоційній формі.

У відповідь господар будинку пояснив, що на Сході свастика з давніх часів вважається символом щастя і процвітання. Саме це він мав на увазі, коли перед приходом гостей розвісив знаки свастики по всьому будинку.

У чому полягали крос-культурні помилки господаря та гостя? Як би Ви вчинили на місці керівника радянської делегації, якби, як і він, не знали стародавнього значення символу свастики?



12.8. Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення наведеним у таблиці поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Комунікація		
Бізнес-комунікація		
Спілкування		
Ділове спілкування		
Діловий етикет		

Вправа 2. Проаналізуйте сильні і слабкі аспекти власного вміння спілкуватися.

Вправа 3. Підготувати повідомлення-презентацію «Чому наші прадіди вміли спілкуватися і правити через віче, а ми досягти цього не можемо?» (обговорення проблеми).

Вправа 4. Наведіть приклади зі своєї практики, коли необережні слова і вчинки ускладнювали «процедуру знайомства».

13

ТЕМА

ТЕХНОЛОГІЇ ЗАПОБІГАННЯ ТА УСУНЕННЯ БІЗНЕС-КОНФЛІКТІВ

Погоджуватися на компроміс — означає почасти визнавати справедливність чужих аргументів.

Реймон Клод Фердинанд Арон

Життя — процес вирішування нескінченної кількості конфліктів. Людина не може уникнути їх. Вона може тільки вирішити, брати участь у виробленні рішень чи залишити це іншим.

Б. Вул

Прощення ворогів — чудовий подвиг; але є подвиг ще більш чудовий, ще більш людський — це розуміння ворогів, тому що розуміння — разом прощення, виправдання, примирення.

А. Герцен

13.1. Вивчивши тему 13, Ви повинні знати:

- характеристику категорій «конфлікт», «бізнес-конфлікт», «рейдерство»;
- межі та функції конфліктів;
- види конфліктів за класифікаційними ознаками;
- методи розв'язання конфліктів;
- основні функції медіатора,

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність понять «конфлікт», «бізнес-конфлікт», «рейдерство»;
- розкривати послідовність типів поведінки, що ведуть до ескалації конфлікту;
- визначати межі конфлікту;
- пояснювати зміст функцій конфлікту;
- класифікувати конфлікти за сферою, джерелом та чинником виникнення, рівнем інтеграції учасників конфлікту, силою позиції учасників конфлікту, обсягом влади, характером прояву, цільовою спрямованістю, тривалістю перебігу;
- пояснювати правові засади розв'язання корпоративних бізнес-конфліктів;
- аналізувати й оцінювати методи запобігання бізнес-конфліктам;

- аналізувати стратегію і тактику поведінки під час конфлікту;
- пояснювати альтернативні способи розв'язання конфлікту: переговори, медіація, арбітраж.



13.2. План семінарського/практичного заняття

1. Бізнес-конфлікти: природа виникнення та форми прояву.
2. Правові основи вирішення бізнес-конфліктів.
3. Методи запобігання і розв'язання бізнес-конфліктів.



Література

1. *Аиткулов Т. Д.* Корпоративные захваты: слияние, поглощение, гринмэйл. — М.: Ось-89, 2007. — 246 с.
2. *Емельянов С. М.* Управление конфликтами в организации. — СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. — 256 с.
3. *Зеркалов Д. В.* Рейдерство [Электронный ресурс]: Электронные данные. — К.: Основа, 2011.
4. *Мета Г., Похмелкина Г.* Медиация — искусство разрешать конфликты. Знакомство с теорией, методами и профессиональными технологиями. — М.: Verte, 2004. — 260 с.
5. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.
6. *Скотт Дж.* Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ — К.: 1991.



13.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- Що таке соціальний конфлікт і соціальна напруженість? Чи можуть конфлікти бути корисними?
- Позитивні функції конфлікту і деструктивні прояви. У чому вони полягають?

- Які психологічні відмінності можуть спричинити виникнення конфлікту?
- Що таке структурні і міжособистісні способи управління конфліктами?
- Які стратегії конфліктної взаємодії є негативними, а які — позитивно ефективними?
- Які рекомендації щодо вирішення конфліктів Ви можете взяти собі на озброєння?
- Навести приклади бізнес-конфліктів, що потребують правового розв'язання.
- Поясніть різницю термінів «рейдерство» та «антирейдерство».
- У чому полягає практика застосування альтернативних способів розв'язання спорів в Україні та інших країнах?



13.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Чорне рейдерство означає, що:

- а) рейдери працюють у межах закону;
- б) навіть найбільш неупереджений суддя не в змозі розібратися, хто правий, а хто — ні;
- в) відверто силове, незаконне заволодіння власністю.

2. Яких методів розв'язання конфліктів не існує:

- а) адміністративних;
- б) організаційно-структурних;
- в) міжособистісних;
- г) інтернаціональних?

3. Що з переліченого є альтернативним способом вирішення конфлікту:

- а) встановлення загальнокорпоративних цілей;
- б) розробка структури заохочень;
- в) тактика тиску;
- г) третейський суд (арбітраж)?

4. За характером прояву конфлікти поділяються на:

- а) ділові та емоційні;
- б) короточасні та затяжні;
- в) відкриті і приховані;
- г) вертикальні та горизонтальні.

5. Яка з функцій конфлікту попереджає про необхідність вжиття термінових заходів щодо пошуку та усунення причин

супільного напруження, ретельного вивчення обставин, які створили конфліктну ситуацію:

- а) інформаційна;
- б) динамічна;
- в) сигнальна?

6. Яка з функцій медіатора полягає в тому, що медіатор контролює реалістичність ідей, обговорюваних сторонами, й оцінює неможливість виконання ними прийнятих угод:

- а) експертна;
- б) організаторська;
- в) навчальна;
- г) аналітична?

7. Який вид тактики конфліктного протиборства конфліктологія не вирізняє:

- а) тактику коаліцій;
- б) тактику дружності;
- в) тактику демонстративних дій;
- г) тактику хабарництва і підкупу;
- г) тактику тиску?

8. До функцій конфліктів належать:

- а) матеріальна, духовна, когнітивна функції;
- б) сигнальна, диференційна, динамічна, інформаційна, комунікативна;
- в) динамічна, матеріальна, духовна, інформаційна, сигнальна;
- г) організаційна, духовна, інформаційна, сигнальна, диференційна, динамічна.

9. Суперництво, співробітництво, компроміс, «уникання» та «приспосовання» — це:

- а) види тактики під час конфлікту;
- б) методи розв'язання конфліктів;
- в) стратегії поведінки під час конфлікту.

10. Трудовий арбітраж — це:

- а) орган, призначений для розробки рішення, що може задовольнити сторони трудового спору;
- б) орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів і приймає рішення по суті трудового спору;
- в) орган, який регулює трудові спори, утворений Президентом України;
- г) незалежний орган, що утворюється за угодою заінтересованих фізичних і юридичних осіб для вирішення спорів, які виникають із цивільних та господарських правовідносин.



13.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, показане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу виконати копію таблиці і завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Тактика санкціонування		Спираються на відповідну стратегію і тактику поведінки учасників у зоні перебігу конфлікту	А
2	Міжособистісні методи		Вирішення спору між сторонами на основі переговорів за участю незалежного посередника	Б
3	Антагоністичні конфлікти		Вплив на опонента за допомогою службових покарань, підвищення робочого навантаження, накладення заборони, блокування, невиконання розпоряджень	В
4	Посередництво		Сторони обговорюють суть конфлікту одна з одною, намагаючись задовольнити обопільні інтереси укладання угоди без допомоги сторонніх осіб	Г
5	Переговори		Розв'язання суперечності у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін або відмови всіх сторін, крім однієї, від участі у конфлікті	Г



13.6. Кейси

Кейс 1. Кодекс поведінки в конфлікті

Проаналізувати основні правила поведінки в конфлікті:

1. Дайте партнерові «випустити пару».
2. Запропонуйте йому спокійно обґрунтувати претензії.
3. Збивайте агресію несподіваними прийомами.
4. Не давайте йому негативних оцінок, а виражайте свої почуття.

5. Попросіть сформулювати бажаний кінцевий результат і проблему як ланцюжок перешкод.

6. Запропонуйте партнерові висловити свої міркування щодо вирішення проблеми і свої варіанти її розв'язання.

7. У будь-якому випадку дайте партнерові можливість «зберегти своє обличчя».

8. Відображайте зміст його висловів та претензій.

9. Тримайтеся як на вістрі ножа в позиції «на рівних».

10. Не соромтеся вибачитися, якщо відчуваєте свою провину

11. Нічого не потрібно доводити.

12. Припиніть сперечатися першим.

13. Не характеризуйте стан опонента.

14. Ідучи, не гримайте дверима.

15. Говоріть, коли партнер «охолонув».

16. Незалежно від результату вирішення протиріччя прагніть не зруйнувати стосунки.

Кейс 2. Конфлікт на заводі «Байєрн-Бетон»

Інженер Ганс Маркіг вісім років керує бетонним заводом, що належить одній будівельній фірмі на півдні Німеччини. Йому 53 роки, з яких уже 22 роки він працює на цій фірмі. За цей час він багато зробив для свого підприємства. Керівництво фірми завжди високо цінувало його за відповідальність і лояльність. Одним словом, Маркіг — представник старої школи, на нього можна покластися, він ще ніколи не зривав термінів.

Але тепер ситуація змінилася. Завод завантажений у середньому тільки на 60 %, і доводиться звільняти працівників. Останнім часом до директора, пана Мюллера, який відповідає, зокрема, за роботу бетонного заводу, стали доходити чутки, що виробничий клімат на заводі погіршав. У першу чергу, це пов'язано з постійними тертями між Маркігом та майстром Зеппом Айгеном, начальником бригади бетонників. У бригаду Айгена входять чотири німці і вісім іноземних робітників. Айген — досвідчений бригадир, йому 38 років, шість років він працює на фірмі. Він відмінно керує своїми робітниками і виконує це з натхненням. Хоч у нього в бригаді робітники з Іспанії, Італії та Греції, проблем з ними ніколи не було. Чотири роки тому він навіть ризикнув призначити десятником одного італійця, і ніяких непорозумінь з німцями через це не виникло. Незабаром після того, як Айген став бригадиром, якість випущених бригадою бетонних конструкцій підвищилася, бригада регулярно перевиконує план. Тому з чотирьох бригад, що працюють на бетонному заводі, найскладніші завдання

завжди доручалися бригаді Айгена. Звичайно, це відбилося і на зарплаті робітників, вона перевищує середню по заводу на 15 %.

Маркіг вважає, що нині, коли замовлень мало, необхідно зайнятися ремонтними роботами на самому заводі: відремонтувати корпуси та під'їзні шляхи. В останні роки на це не вистачало ні часу, ні потужностей. Тому в понеділок уранці на планерці він дає чотирьом майстрам вказівки, які роботи кожна з бригад повинна виконати на території заводу. З трьома бригадирами ніяких проблем немає, але Айген починає заперечувати. Він вважає, що його «високоткласних фахівців» не можна використовувати на таких примітивних роботах. Він вимагає, щоб його бригаді і надалі доручали лише бетонні роботи. Нехай інші займаються ремонтними роботами, наприклад, бригада майстра Урбанек, у якої завжди були проблеми з якістю.

Мюллер їде на бетонний завод для переговорів з Маркігом. Спочатку він мовчить про ті скарги, які чув. Тільки коли Маркіг заявляє, що на заводі все в порядку, він говорить, що чув про якийсь конфлікт між ним та Айгеном. Маркіг кип'ятиться, він незадоволений, що до керівництва дійшли ці чутки. Зрештою, він визнає, що, дійсно, є певні складнощі, тому що «цей зарозумілий Айген» вважає, що деякі роботи — нижче його гідності. Але йому не вдається ігнорувати прямі розпорядження директора заводу.

Потім Мюллер їде до Айгена. Той теж відверто викладає свою думку. Врешті-решт, Маркігу час змінити авторитарний тон, до якого він звик, коли керував великими будівельними об'єктами. Якби Айген так розмовляв зі своїми робітниками, то його люди такого тону не потерпіли б. Крім того, Айген натякнув, що одержав пропозицію від фірми, на якій він працював раніше (а це — одна з найбільших німецьких будівельних компаній), поїхати на будівництво об'єкта в Дубай. Сім'ї в Айгена немає, тому він зовсім не проти відправитися за кордон. У всякому разі, він краще «вийде в пустелю», ніж вислуховуватиме постійні претензії Маркіга. Зрештою, його бригада працює сумлінно, і він не дозволить, щоб ним командував директор заводу, який весь свій робочий час просиджує в офісі.

Розмова надто стривожила Мюллера: Айген і його бригада дуже потрібні на будівництві двох інших об'єктів. Фірма виграла два великих тендери: будівництво складного бетонного мосту й автомобільного тунелю. Протягом найближчих чотирьох тижнів підприємство почне виробництво матеріалів для цих об'єктів. Мюллер вважає, що не можна допустити, щоб кращий майстер бетонного заводу пішов через непорозуміння з директором.

Питання

1. Яку стратегію вибрав Мюллер для переговорів з Маркігом і Айгеном? У якій ролі він виступив, щоб вирішити конфліктну ситуацію?
2. Як побудова відносин Маркіга з Айгеном може вплинути на результат наступних переговорів?
3. Запропонуйте свій план переговорів для вирішення проблеми на бетонному заводі.

Кейс 3. Конфлікт на асфальті

Компанія «Алмаз», що займається реалізацією дорогоцінних прикрас, активно розширює мережу своїх салонів. Восьмий салон за місяць відкривається в провінційному місті. Це — окрема одноповерхова будівля з благоустроєм і мініпарковкою. Саме з благоустроєм території у компанії й виникли проблеми.

Керівництво компанії вирішило заасфальтувати територію навколо будівлі. Для виконання цієї роботи була запрошена фірма «Доррембуд», яка, до речі, є монополією в даному місті. Працівники «Доррембуду» при 50 %-ній авансовій оплаті за п'ять днів виклали асфальт. Керівництво «Алмазу» приїхало приймати роботу і жахнулося. Покриття території навколо офісу являло собою погано укатану асфальтову крихту з латками. Природно, роботу компанія «Алмаз» не прийняла. Представників «Доррембуду» обурило такий результат. Вони намагалися довести, що весь асфальт у місті викладали вони, що робота виконана якісно. На непохитність компанії «Алмаз» у своїй оцінці «Доррембуд» прореагував тим, що через півгодини пригнав техніку і зібрав весь викладений асфальт, а керівник «асфальтного» підприємства пригрозив опублікувати у всіх місцевих газетах негативні статті про магазин дорогоцінних прикрас. І не обдурило. Керуючий новим салоном активно почав обдзвонювати всі місцеві редакції через кілька днів — в одній з них лежала на розгляді «розгромна» стаття. Однак у результаті переговорів вдалося переконати редактора в неправомірності публікації інформації про «Алмаз».

За кілька днів у місті вийшла з друку газета (мабуть, що випускається самим же «Доррембудом») зі статтею на першій шпальті такого змісту: «Фірма “Доррембуд” свою роботу виконала сумлінно та в строк... Більше того, в процесі укладання асфальту виникли непередбачувані труднощі. З'ясувалося, що площа території, яка мала бути заасфальтована, дещо збільшилася. За свій рахунок ТОВ “Доррембуд” заасфальтував невелику частину дороги, яка була виявлена. Безліч огріхів старого покриття довелося шляховикам виправляти також безкоштовно... При цьому праців-

ники компанії “Алмаз” під час робіт дорожникам жодного разу не зробили зауважень. Все начебто йшло нормально. Але днями приїхав представник компанії “Алмаз” з головного офісу і, очевидно, вирішив показати себе істинним оцінювачем виконаних робіт. Загалом, він був украй незадоволений — “Алмаз” виявилася ненадійним партнером. Отже, чи будуть городяни купувати тут дорогоцінні вироби? Загалом, як говорив поет: “Усе це було б смішно, коли б не було так сумно”...».

Наступного дня керівник ТОВ «Доррембуду» зателефонував директорові компанії “Алмаз” і запропонував перемир’я. Газету, за його словами, вони вилучили з обігу.

Питання

1. Як розв’язати конфлікт?
2. Яке рішення прийняти керівництву компанії «Алмаз» на основі принципів системного менеджменту?

Кейс 4. Біла ворона

Уявіть маленьку компанію в містечку. У колективі всі один одного знають, тому жодних іміджевих наворотів, норми поведінки максимально прості. У компанії з’являється жінка, яка зовні виділяється з натовпу, — макіяж, одяг, манери... У неї — інші норми. Відчуваючи це, колектив починає від неї дистанціюватися, в тому числі на рівні роботи. Через деякий час жінка йде з компанії, а її норми залишаються і стають повсюдними. Після її зникнення жінки змінюють свій стиль і ставлення до зовнішнього вигляду. Висновок: сама по собі норма не викликає відторгнення, проблема криється в тому, хто цю норму в групу приніс. Нова норма відкидається не по суті, а за характером упровадження. Цей прийом називається «щеплення». У 90 % випадків такий новачок — «смертник». Йому судилося покинути компанію, а ось його норма залишиться, її передаватимуть далі.

Питання

1. До якої групи належить даний конфлікт?
2. Яка функція конфлікту проявилася в цій ситуації?

Кейс 5. Сміття

Потрібно розглянути ситуацію з майстрами бригад, які працюють вахтовим методом. Ситуація склалася така: в 3:00 бригада приїжджає на перезміну. Її завдання — прийняти майданчик від попередньої бригади. Новоприбулі обходять майданчик та помі-

чають — сміття не прибрано. Попередня зміна пояснює це браком часу. Нова зміна прибирає за ними. Закінчивши роботу, вони також залишають новій зміні купу сміття, на що прибула зміна дивується, мовляв, наша купа була менша. Таким чином, кожен раз винуватцем вважають іншу зміну. В результаті групи конфліктують з майстрами, майстри — між собою. Історія негативних відносин тягнеться кілька місяців. Очевидно, що тут має бути введена норма за прибирання сміття.

Питання

1. До якої групи відноситься даний конфлікт?
2. Яка функція конфлікту проявилася в цій ситуації?

Кейс 6.

Компанія «Водоспад» поглинула компанію «Веселка», при цьому персонал об'єднали: робітники «Водоспаду» — 60 % і «Веселки» — 40 %. Почалися міжособистісні конфлікти між представниками колективів, які об'єдналися. Це призвело до пробуксовки прийняття і виконання рішень.

Питання

1. Які дії повинен вжити начальник відділу персоналу об'єднаної компанії у сформованій ситуації?
2. Як можна було запобігти такому розвитку подій?

Кейс 7. Конфлікт

У перший місяць Вашої роботи на посаді Ви плануєте повністю ознайомитися з усіма процесами та за рахунок цього ефективніше побудувати кар'єру на підприємстві. Але ось невдача — не склалися стосунки з керівником. Він вимагає від Вас більше, ніж від інших, постійно незадоволений Вашою роботою, хоча, на Ваш погляд, Ви все виконуєте належним чином і нічого не порушуєте.

Пробували запитати, які в нього до Вас претензії, але отримуєте незмінно одну і ту ж відповідь: «Молодий(а) ти ще претензії пред'являти. Спочатку попрацюй пару місяців, а потім я з тобою розмовляти буду».

Питання

1. Що Ви вчините в цій ситуації?

Кейс 8. ПАТ «АРТ»

ПАТ «АРТ» — рентабельне підприємство — уклало договір про співпрацю з ТОВ «Крок». Через деякий час керівництво пер-

шого усвідомило, що у ТОВ «Крок» немає твердих намірів для співпраці. Приблизно в цей же час керівництву ПАТ «АРТ» стає відомо, що ТОВ «Крок» масово скуповує акції ПАТ «АРТ» у дрібних акціонерів, переважно у членів трудового колективу ПАТ. До даного моменту ТОВ «Крок» вже було власником понад 10 % акцій. Згодом скориставшись правом акціонера, який володіє більше 10 % акцій, воно призначає аудиторську перевірку діяльності ПАТ «АРТ». За результатами цієї перевірки серйозних порушень виявлено не було, але привід для судового розгляду стосовно глави ПАТ «АРТ» був знайдений. Незважаючи на те що до фінансової діяльності ПАТ «АРТ» цей факт стосунку не мав, він став поворотним у всій цій історії. З'ясувалося, що один із субпідрядників ПАТ «АРТ» — ТОВ «Слава» мало порушення по виплаті податків. Директора ТОВ «Слава» змусили дати свідчення про нібито фінансові махінації, в яких спільно брали участь ПАТ «АРТ» і ТОВ «Слава». Отже, відносно керівника ПАТ «АРТ» було порушено кримінальну справу за надуманих підстав. Запобіжним заходом щодо нього обрано взяття під варту виключно з метою здійснення тиску, оскільки виявилось, що підстав до обрання такого запобіжного заходу не було. За час слідства та судового розгляду по кримінальній справі відносно глави ПАТ «АРТ» багато акціонерів зі страху за свою безпеку продали свої акції ТОВ «Крок», в результаті чого воно стало утримувачем 2/3 акцій ПАТ «АРТ». У кінцевому підсумку керівник ПАТ «АРТ», як і багато акціонерів, був змушений за символічну ціну продати свою частину акцій ТОВ «Крок». Кримінальну справу стосовно нього було припинено. Новим і єдиним акціонером ПАТ «АРТ» стало ТОВ «Крок».

Питання

1. Що потрібно вчинити для того, щоб мінімізувати ризик атаки рейдерів?
2. Який комплекс дій необхідно здійснити для забезпечення підприємства від рейдерських атак?

Кейс 9. ПАТ «Корона»

ПАТ «Корона» було засновано в 2001 р. і мало близько 40 акціонерів. Акції розподілялися наступним чином: 15 % — у трудового колективу і дрібних акціонерів, 85 % належали керівному складу товариства та Голові Правління товариства А. Іванову. На початку 2006 р. ТОВ «Пак» скуповує акції у міноритарних акціонерів і пропонує основним власникам акцій продати свої акції за ціною нижче ринкової вартості. Одержавши відмову, ТОВ «Пак»

як акціонер товариства звертається до суду про незаконне придбання керівництвом ПАТ «Корона» своїх акцій у 2003 р. і заподіяння шкоди суспільству. Одночасно з позовом було подано заяву про арешт акцій, що належать відповідачам, як міру забезпечення позову. Суд прийняв позов та наклав арешт на акції відповідачів — «незговірливих» акціонерів товариства (близько 75 % усіх акцій).

За короткий термін ТОВ «Пак» (утримувач 18 % акцій), скориставшись правом скликання позачергових зборів акціонерів, ініціювало позачергові збори. На цих зборах було прийнято рішення про те, що акції, які залишилися, складають 100 % і є кворум. Потім були обрані нові керівники товариства, які частинами продають активи суспільства (майновий комплекс) підставним фірмам. Після декількох угод з купівлі-продажу майна товариства заінтересовані особи отримують майновий комплекс від «доброчесного набувача».

Питання

1. Якого висновку можна дійти з цієї ситуації?
2. Які ознаки підготовки рейдерського захоплення необхідно відстежувати, щоб не стати жертвою рейдерів?

Кейс 10. ПАТ «Сатурн»

ПАТ «Сатурн» діяло на ринку з 2001 р., було рентабельним підприємством і мало на балансі майновий комплекс — торговельні та складські приміщення загальною площею майже 600 м². У 2007 р. громадянин Н. Соколов починає скуповувати акції у дрібних акціонерів. Хтось добровільно продавав акції, хтось віддавав їх після погроз фізичною розправою. За один місяць Н. Соколов став власником 12 % акцій. Далі новоявлений акціонер пред'являє претензії до керівництва товариства з приводу нібито порушень його прав як акціонера. Незабаром товариство починають «посилено» перевіряти фіскальні органи — фінансова поліція, податкові та митні органи, органи протипожежного контролю та ін. Щоденні зтяжні перевірки негативно позначилися на роботі товариства. Одночасно на керівництво і великих акціонерів були подані позови до суду про заподіяння шкоди інтересам суспільства, чинився сильний психологічний тиск (погрози, звинувачення в шахрайстві і т.ін.). Дії рейдера із залученням державних фіскальних органів дестабілізували нормальну роботу товариства. За чотири місяці всіляких перевірок та судових процесів діяльність товариства стала практично паралізована. Багато акці-

онерів під впливом погроз продали свої акції. За короткий термін акціонер Н. Соколов став власником контрольного пакета акцій, що дозволило йому поміняти керівний склад підприємства і практично одноосібно вирішувати долю товариства.

Питання

1. Чи можна протидіяти таким захопленням?
2. У чому може полягати масштабна і методична оборона підприємства, якщо рейдерська атака вже почалася?



13.7. Вирішення ситуаційних вправ

Завдання 1¹

У конфліктній ситуації особиста мета одного опонента не збігається з прагненням другого, цілі сторін вступають у протиріччя. Досягнення мети для кожної конфліктуючої сторони може мати неабияке значення або ж не мати ніякого. Тому вирішення конфлікту частково залежить від наполегливості, з якою опоненти прагнуть задовольнити особисті інтереси.

Підтримання доброзичливих стосунків на даний момент і в майбутньому для конфліктуючих сторін може бути важливим або ж не мати ніякого значення. Важливість хороших стосунків з іншими людьми, готовність врахувати їхні інтереси також впливають на дії під час конфлікту.

Інструкція: Уважно прочитайте вислови та прислів'я. Користуючись наведеною нижче шкалою, визначте, наскільки кожне прислів'я відповідає Вашим діям під час конфліктів:

- 5 — відповідає в усіх випадках;
- 4 — відповідає у більшості випадків;
- 3 — деколи відповідає;
- 2 — відповідає, але надто рідко;
- 1 — ніколи не відповідає.

1. Від суперечки легше утриматися, аніж потім позбавитися її.
2. Якщо Ви не можете примусити людину думати так, як ви робите, то примусьте її робити так, як Ви думаєте.
3. Теплі слова розтоплюють холодні серця.

¹ Олійник О. І. Ділове спілкування: Навч. посібник. — Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. — С. 380.

4. Послуга за послугу.
5. Приходь і подумаємо разом.
6. Під час суперечки заслуговує похвали той, хто перший замовкне.
7. Чия сила, того й правда.
8. Солодкі слова роблять солодким рух уперед.
9. Краще синиця у жмені, ніж журавель у небі.
10. Істина знаходиться в знаннях.
11. Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви.
12. Той перемагає блискуче, хто примушує своїх ворогів тікати врозтіч.
13. Убий ворога своєю неймовірною добротою.
14. Чесний обмін думками не призведе до суперечки.
15. Ніхто не може претендувати на істину в останній інстанції, але кожен може вкласти свій внесок у неї.
16. Тримайся подалі від тих, хто не згідний з тобою.
17. Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає на полі битви.
18. Доброзичливе слово мало коштує, та дорого цінується.
19. Зуб за зуб — це чесна гра.
20. Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину в останній інстанції, збагатиться від істин, які знають інші.
21. Уникайте сварливих людей — вони зроблять Ваше життя нещасним.
22. Людина, яка не тікає сама, змушує тікати інших.
23. М'які слова забезпечують гармонію.
24. Хочеш мати вірного друга — зроби йому щось приємне.
25. Відверто говори про свої конфлікти і йди їм назустріч — тільки таким чином досягнеш найкращого вирішення їх.
26. Найефективніший спосіб улагодження конфліктів — уникати їх зовсім.
27. Займаю тверду, рішучу позицію (на тому наполягаю і не можу інакше).
28. Лагідність перемагає гнів.
29. Краще щось, аніж нічого з того, що ти хочеш.
30. Щирість, чесність і довір'я гори скинуть.
31. Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі необхідно боротися.
32. У світі завжди були й будуть переможці і переможені.
33. Вони на тебе з каменем, а ти до них — з прихильністю.
34. Якщо двоє йдуть на компроміс, то справедливе рішення гарантоване.
35. Правди можна домогтися, постійно воюючи.

Завдання 2¹

Стратегії розв'язання конфліктів, які визначаються за допомогою методики.

1. Черепаха (втеча). Черепахи втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків. Вони тримаються далі як від спірних питань, через які виникає конфлікт, так і від людей, до яких він причетний. Черепахи почувають себе безпомічними, вважають, що намагатися вирішувати конфлікт — справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.

2. Акула (примус). Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм вирішення конфлікту. Для них найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають зовсім мале значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь подобаються, чи проявляє хтось до них прихильність. Акули переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає другого, який програє. Вони хочуть бути переможцями. Перемога, на їхню думку, дає людям почуття гордості та успіху. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності і невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

3. Плюшевий ведмедик (згладжування). Для ведмедиків — стосунки найважливіші, а власні цілі не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, прагнуть, щоб усі їх любили і цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії, й упевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків. Вони бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Щоб зберегти стосунки, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немовби кажуть; «Я пожертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався». Плюшеві ведмедики намагаються згладити конфлікт, боячись зіпсувати стосунки.

4. Лисиця (компроміс). Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони жертвують частиною своїх домагань під час конфлікту та переконують іншу особу поступитися теж якоюсь часткою своїх

¹ Олійник О. І. Ділове спілкування: Навч. посібник. — Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. — С. 380.

цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли обидві сторони мали б якусь вигоду — «золоту середину» між двома крайніми позиціями. Вони готові пожертвувати заради досягнення згоди для спільного добра частиною як своїх домагань, так і стосунків.

5. Сова (конфронтація). Соби надто високо цінують власні цілі та стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку потрібно розв'язувати, та шукають таке рішення, яке задовольнило б як їхні власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Соби сприймають конфлікти як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми. Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які задовольнили б як їх самих, так і іншу особу, сови підтримують стосунки. Вони не заспокоюються, поки не буде знайдене рішення, яке задовольнило б і власні, і чужі цілі. Вони також не заспокоюються доти, доки напруження не спаде й негативні емоції не будуть повністю зняті.

ПІДРАХУНОК КІЛЬКОСТІ НАБРАНИХ БАЛІВ

Втеча	Примус	Згладжування	Компроміс	Конфронтація
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35

Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфліктів, тим частіше Ви схильні застосовувати цю стратегію. Чим менша загальна сума, тим рідше Ви користуєтесь нею.

Завдання 3

Між двома підлеглими виникає конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас по допомогу, щоб ви розібрались і підтримали його позицію. Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації:

1. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а врегулювати конфліктні взаємини — це їх особиста справа.

2. Краще попросити розібратися у конфлікті представників громадських організацій.

3. Насамперед особисто спробую розібратись у мотивах конфлікту й знайти компромісний спосіб примирення.

4. З'ясувати, хто з членів колективу служить авторитетом для конфліктуючих, і спробувати через нього вплинути на цих людей.

Завдання 4

У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома угрупованнями з питання впровадження нововведень, прийшов новий керівник, запрошений ззовні. Як, на Вашу думку, йому діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

1. Передусім установити діловий контакт з прибічниками нового порядку, не звертаючи увагу на аргументи прихильників старого порядку, впроваджувати нововведення, впливаючи на противників силою свого прикладу та прикладу інших.

2. Головне — спробувати переконати прибічників попереднього стилю роботи, противників перебудови, впливати переконанням у процесі дискусії.

3. Насамперед обрати актив, доручити йому розібратися, запропонувати заходи щодо нормалізації обстановки в колективі, опиратись на колектив, підтримку адміністрації та громадських організацій.

4. Вивчити перспективи розвитку колективу та поліпшення якості вироблюваної продукції, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення і традиції колективу, не порівнювати нове зі старим.



13.8. Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення наведеним у таблиці поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Конфлікт		
Бізнес-конфлікт		
Рейдерство		
Антирейдерство		
Медіація		

Вправа 2. Пропонується навести приклади конкретної ситуації конфліктів і проаналізувати джерела конфлікту в кожній конкретній ситуації.

Вправа 3. Вправа «Способи врегулювання конфліктів»¹ (робота в малих групах).

Кожній групі видаються робочі аркуші: Під час конфлікту більшість людей:

- сперечаються;
- намагаються зрозуміти один одного;
- допомагають один одному;
- кричать один на одного;
- співпрацюють;
- жартують;
- уважно слухають один одного;
- підозрюють один одного;
- намагаються перемогти;
- вибачають один одному;
- довіряють один одному;
- обманюють один одного;
- усміхаються;
- змагаються один з одним;
- б'ються;
- прагнуть разом залагодити конфлікт;
- намагаються зрозуміти, що відчуває інший;
- звинувачують один одного;
- звертаються до інших по допомогу;
- прагнуть закінчити розмову;
- сердяться один на одного.

Кожній малій групі необхідно вибрати п'ять тез, які, на її думку, найкорисніші для врегулювання конфліктів, Потім уся група визначає п'ять думок, найбільш потрібних для врегулювання конфліктів.

Вправа 4. На основі матеріалів Антирейдерського союзу підприємців України, відкритих джерел статистичного та аналітичного характеру, сайтів з рейдерської тематики представити топ-десятьку найбільших рейдерів України.

¹ *Олійник О. І.* Ділове спілкування: Навч. посібник. — Красноармійськ: КП ДонНТУ, 2009. — С. 380.

14 ТЕМА

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС- КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Унція репутації варта фунта роботи.

Лоренс Пітер

14.1. Вивчивши тему 14, Ви повинні *знати*:

- характеристику категорій «ділова репутація», «імідж», «гудвіл»;
- суть системного підходу до оцінювання бізнес-культури;
- порядок складання перцепційної карти сукупної ділової репутації та результативних характеристик бізнесу;
- методи оцінювання вартості ділової репутації підприємства,

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність понять «ділова репутація», «гудвіл»;
- проводити морфологічний та параметричний опис бізнес-культури;
- пояснювати алгоритм складання перцепційної карти сукупної ділової репутації та результативних характеристик бізнесу;
- розкривати суть методичних підходів до оцінювання вартості ділової репутації — витратний, ринковий, дохідний;
- пояснювати методичний інструментарій оцінювання, напрацьований світовою практикою;
- аналізувати особливості оцінювання гудвіла в різних країнах світу.



14.2. План семінарського/практичного заняття

1. Системний підхід до оцінювання бізнес-культури.
2. Морфологічний і параметричний опис бізнес-культури.

3. Перцепційна карта сукупної ділової репутації та методи оцінювання вартості гудвіла.

4. Методи оцінювання вартості ділової репутації підприємства.



Література

1. *Анисимов А. Л.* Честь, достоинство, деловая репутация под защитой закона. — М.: Норма, 2004 — 214 с.

2. *Балтатарова Е.* Деловая репутация компании. Бизнес-Пост (Электронный ресурс) // Livejournal — 2008. — Режим доступа к журн.: <http://baltatarova.livejournal.com/2186.html>

3. *Букина К. С.* Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. — М.: Изд-во «Вильямс», 2007. — 144 с.

4. *Гавришин К. В.* Деловая репутация — конкурентное преимущество фирмы // Экономика и управление. — 2007. — № 5 (31). — С. 104—108.

5. *Голов С.* Принципи і проблеми обліку ділової репутації фірми (гудвіл) // Бухгалтерський облік і аудит. — 1995. — № 3. — С. 14—16.

6. *Горин С. В.* Деловая репутация организации. — М.: Изд-во «Феникс», 2006. — 256 с.

7. *Гребешкова О. М.* Ділова репутація як стратегічний актив компанії / О. М. Гребешкова, О. В Шиманська // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). — 2007. — № 1—2. — С. 493—502.

8. *Дагаева Е. А.* Сравнительный анализ понятий «имидж», «деловая репутация» и «бренд» // Вестн. Таганрог. ин-та управления и экономики. — Таганрог. — 2008. — № 1. — С. 91—95.

9. *Даулинг Грем.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. — М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-КОНТАКТ»: ИНФРА-М, 2003. — 368 с.

10. *Дмитрук С. В.* Методи оцінки репутації підприємства. Сайт Нац. бібліотеки України ім. Вернадського [Електронний документ] // Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/dmitruk.pdf

11. *Дулясова М. В., Ханнанова Т. Р., Исламгалиева Е. Р.* Деловая репутация — многоуровневая система // Нефтегазовое дело, 2006. — Адрес документа в Интернет http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_5.pdf

12. *Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек.* Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.

13. Новиченкова Л. Деловая репутация — от системы к результату // Журнал «Управление компанией». — 2007. — № 2, № 3.

14. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.

15. Родіонов О. В. Вплив ділової репутації підприємства на його розвиток [Електронний ресурс] / О. В. Родіонов, Ю. С. Погорелов // Нац. бібліотека України ім. В. І. Вернадського. — Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/17RodPog.html

16. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 432 с.

17. Соломанидина Т. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании [Электронный ресурс] / Т. Соломанидина, С. Резонтов, В. Новик // Управление персоналом. — 2005. — № 3. — Режим доступа к журн. : <http://www.top-personal.ru/issue.html?379>

18. Тульчинский Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: Каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева, 2007. — 351 с.

19. Щербакова К. Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства // Економіка. — 2010. — № 2 (102). — С. 58—63.



14.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

➤ Визначення суті, ролі ділової репутації в структурі активів сучасного підприємства та виявлення методичних засад раціонального управління активом у стратегічних цілях.

➤ Організаційна культура як джерело для формування позитивної ділової репутації.

➤ Імідж як емоційна привабливість підприємства.

➤ Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури.

➤ Сутність і значення позитивного іміджу для підприємства.

➤ Фактори, які впливають на внутрішній клімат компанії.

➤ Характеристика понять «корпоративний імідж», «позитивний імідж», «негативний імідж», «внутрішній імідж», «зовнішній імідж».

➤ Гудвіл як економічне відображення ділової репутації.

- Аспекти антикризового репутаційного менеджменту.
- Співвідношення понять «ділова репутація», «гудвіл», «імідж», «престиж» та «реноме».
- Загальна характеристика підходів щодо оцінки ділової репутації фірми.
- Створення внутрішніх форматів обліку й звітності про формування ділової репутації.
- Методи кількісної та якісної оцінки рівня ділової репутації.
- Корпоративні програми захисту позитивної ділової репутації.
- Невартісні методи оцінки ділової репутації у практиці господарювання вітчизняних компаній.
- Характеристика основних підходів до визначення вартості гудвіла.
- Характеристика якісних методів оцінки ділової репутації компанії.
- Як впливає позитивна ділова репутація на основні показники ефективності діяльності компанії та їх взаємозв'язок?



14.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Які культури групування людей відповідно до структури підприємства:

- а) працівник → підрозділ (департамент) → напрям (бізнес-лінія) → підприємство;
- б) культура підприємства → підрозділ (департамент) → працівник;

в) керівник → працівник?

2. Які методичні підходи до оцінювання вартості ділової репутації:

- а) витратний, ринковий, дохідний;
- б) аналітичний, «метод внутрішнього порівняння»;
- в) ринковий, бухгалтерський, розрахунковий?

3. Який метод визначення ділової репутації підприємства керується витратами підприємства на рекламу, його рейтингом тощо:

- а) витратний підхід;
- б) ринковий підхід;
- в) дохідний підхід;
- г) немає правильної відповіді?

4. Методичний підхід до оцінювання вартості ділової репутації, що визначається на основі інформації про ціну відчуження гудвіла інших конкуруючих суб'єктів, називається:

- а) витратним;
- б) ринковим;
- в) конкурентним;
- г) дохідним.

5. Яке з наведених понять відповідає такому визначенню: суспільно-позитивна оцінка трудових, професійних якостей особи, виконання взятих на себе зобов'язань, почуття відповідальності за виконану роботу:

- а) честь;
- б) гідність;
- в) репутація;
- г) ділова репутація?

6. Який з підходів до оцінювання вартості ділової репутації виходить з того, що вартість ділової репутації певного суб'єкта господарювання за останні кілька років оцінюється з урахуванням «ринкової стійкості» цього суб'єкта господарювання та генерованого грошового потоку:

- а) витратний підхід;
- б) ринковий підхід;
- в) дохідний підхід?

7. У чому полягає метод звільнення від роялті:

- а) використовується для оцінювання нематеріальних активів;
- б) вартість гудвіла оцінюється дисконтуванням прогнозних і позапрогнозних грошових потоків;
- в) базується на історичних результатах діяльності підприємства;
- г) ґрунтований на даних бухгалтерського обліку?

8. Який метод оцінювання гудвіла підприємства має назву «казначейський»:

- а) метод надлишкових прибутків;
- б) метод дисконтування майбутніх прибутків;
- в) метод чистих активів?

9. Які методи використовують для дослідження бізнес-культури як системи:

- а) мікроскопічний, макроскопічний;
- б) юридичний, економічний;
- в) соціальний, політичний;
- г) відкритий, прихований?

10. В Україні гудвіл розглядається як:

- а) актив;
- б) пасив;
- в) активно-пасивний рахунок;
- г) позабалансовий рахунок.



14.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, показане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу зробити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Репутація		Капітал фірми, що не піддається матеріальному вимірюванню, наприклад, репутація, технічна компетенція, зв'язки, маркетингові прийоми, вплив тощо	А
2	Гудвіл		Вартість ділової репутації суб'єкта господарювання визначається як різниця між ринковою вартістю підприємства та ринковою вартістю його чистих активів	Б
3	Гідність		Суспільна позитивна оцінка соціальних якостей людини, загальна думка, що склалася про когось або про щось	В
4	Метод чистих активів		Вартість ділової репутації певного суб'єкта господарювання за останні кілька років оцінюється з урахуванням «ринкової стійкості» (стабільності) цього суб'єкта та генерованого грошового потоку	Г
5	Дохідний підхід оцінювання вартості ділової репутації		Самооцінка особою своїх моральних і соціальних якостей	Г



Ситуація 1

Україно-американське меблеве підприємство було створено на базі радянської меблевої фабрики. Воно змогло вписатися в економіку перехідного періоду. Меблі користувалися попитом, і їх збут приносив прибуток. Однак у міру зростання конкуренції на меблевому ринку прибутковість підприємства стала знижуватися. За рішенням акціонерів на посаду фінансового директора (ФД) був призначений американський менеджер. Між ним і українським генеральним директором (ГД) відбувся такий діалог:

ФД: Старший інженер підприємства пан Петров не справляється зі своїми функціями. Я пропоную його звільнити та взяти на його місце більш молоду, освічену й енергійну людину.

ГД: Іван Петрович Петров відпрацював на нашій фабриці майже 40 років. Він вважає наше підприємство своєю другою домівкою і відданий йому. Його люблять люди. Крім того, він — чесна людина. Звичайно, він немолодий і йому важко адаптуватися до мінливого середовища.

ФД: Рекрутингова агенція вже запропонувала мені молодого кандидата. Він не задоволений умовами роботи у нашого конкурента та готовий, якщо ми заплатимо йому більше, прийти до нас. Я поцікавився — він надто освічений та ініціативний. За півтора роки його роботи в наших конкурентів обсяги продажу зросли майже на 30 %.

ГД: Мені це не зовсім подобається. По-перше, як можна просто так звільнити найстарішого працівника? Це ж — конфлікт. Крім того, він старається. Просто в нього не все виходить. Давайте подумаємо, як йому допомогти. А щодо Вашого кандидата: людина, яка біжить за довгим рублем на інше підприємство, втече і від нас. Навіщо нам людина, на яку не можна покластися?

ФД: Послухайте, але через те, що пан Петров не справляється, наші акціонери втрачають прибуток. Я впевнений, що призначення на посаду старшого інженера молодій та освіченій людині, з якою я зустрічався, принесе користь фабриці і відповідатиме інтересам акціонерів.

Питання

Чию позицію Ви підтримали б? Прокоментуйте Вашу відповідь. (ГД — ділова культура з переважанням жіночності, ФД — ділова культура з переважанням мужності.)

Ситуація 2

Після закінчення інституту Юрій Смирнов вирішив влаштуватися на роботу до українського відділення франко-голландської консалтингової фірми. На співбесіді (бесіда велася англійською мовою) між представником компанії (Пр) і Юрієм (Ю) відбувся такий діалог:

Пр: Який університет Ви закінчили і коли?

Ю: Я закінчив юридичний факультет КНЕУ.

Пр (переглядаючи папку з документами): Так, я бачу копію Вашого диплома. А де вкладиш у Ваш диплом?

Ю: Я не думав, що він знадобиться. Ви знаєте, що КНЕУ вважається одним з найпрестижніших навчальних закладів нашої країни.

Пр: Я це знаю. Але не могли б Ви принести Ваш вкладиш?

Вийшовши з кімнати, де проводилася співбесіда, Юрій подумав: «Цікаво, з якої країни цей зануда. З акценту й виду не зовсім зрозуміло. Голландець або француз?»

Питання

Яке з припущень Юрія найбільш імовірно? Прокоментуйте свою відповідь.

Ситуація 3

Олександр, успішний бізнесмен, приїхав на зустріч зі своїм шкільним другом Володимиром на 10 хв раніше домовленого часу. Друзі не бачилися майже п'ять років. У приймальні (Володимир очолював невеликий банк) Олександра зустріла чарівна секретарка. «Володимир Іванович чекає на Вас, — сказала вона. — Але зараз він розмовляє по телефону. Поки лінія на селекторі не згасла, я запропоную Вам чай чи каву. Ви можете розташуватися в цьому кріслі і погортати газети та журнали».

Телефонна розмова затягнулася. Коли через півгодини Володимир вийшов з кабінету, щоб вітати Олександра, останній виглядав скривдженим і не намагався цього приховувати. Звертаючись до господаря, він сказав: «Вова! Вже якщо ти не міг закінчити розмову, коли я прийшов, то хоча б запросив мене до кабінету. Друзям «крутість» не показують. Я ж можу й образитися».

Питання

Як Ви вважаєте, чи мав Олександр підстави для образи? Прокоментуйте свою відповідь. До якого типу ділової культури (щодо часу) належить, на Вашу думку, Володимир?

Ситуація 4

Дві людини сперечаються. Одна з них стверджує: «Якщо всі люди вільні та поставлені в споконвічно рівні умови, кожен дбає про себе. І всі знатимуть, що працюю! на себе. А якщо кожен працюватиме на себе з повною викладкою, всі житимуть заможно» (індивідуалізм). Інший заперечує: «Не можна закривати очі на знедолених людей. Багато не винні в тому, що не можуть знайти собі роботу і «місце під сонцем» у нинішніх умовах. Якщо ми допомагатимемо ближньому, всім буде краще. Важливо, щоб усі жили добре, навіть якщо це обмежить свободу та самореалізацію для когось з «нових росіян,».» (Колективізм).

Питання

Хто правий, на Вашу думку? Чому Ви так думаєте? Відповідаючи на це та наступні питання, пам'ятайте, що не існує поганих чи хороших культур. Культури бувають різні.



14.7. Кейси

Кейс 1. Один день на заводі

Робочий день на одному з петербурзьких промислових підприємств для більшості співробітників починається з неодмінного чаювання. Чаювання плавно переходить у перекур. Обід починається рано — практично відразу ж за перекуром. Фахівці планового відділу, бухгалтерії, навіть молоді маркетингові аналітики починають бігати з пиріжками на тарілочках з кабінету до кабінету. Не завод, а клуб за інтересами. Для них основна мета перебування на роботі — спілкування.

Якщо у когось зі співробітників настає день народження, то робота відділу зупиняється. Тут уже не до спілкування з клієнтами, з третьої години дня всі займаються виключно нарізкою салатів і поздоровленнями іменинника.

Вирощування кактусів — хобі керівника відділу праці та заробітної плати. У цьому відділі кактуси стоять на всіх столах. Створюється враження, що всі співробітники відділу присвячують себе повністю квітникуарству. У відділі кадрів квітів менше. Це пов'язано з тим, що весь простір тут займають стелажі карто-

теки. Комп'ютери тут не прижилися, вони стоять у кутку, акуратно накріті від пилу серветками.

Все це відбувається на нижніх поверхах, де розміщені різні відділи і бюро заводоуправління. У кабінетах — старі, місцями відвалюються шпалери, в коридорах темно і порошно, на стінах висять дошки політінформації з новинами 1980-х років. Місце розташування туалетів можна з точністю визначити — по запаху хлорки.

У начальників виробничих цехів свій особливий мікроклімат — у кабінетах у них досі висять портрети Леніна та Орджонікідзе, на нарадах димно і не обходиться без міцного слівця. Тут мислять виключно в категоріях тонн і одиниць продукції, що випускається, щиро вважаючи, що всі інші підрозділи компанії існують, щоб завантажувати їх виробничі потужності.

На верхніх поверхах заводоуправління знаходиться дирекція. Там світлі коридори, килимові доріжки, євроремонт. У приймальнях сидять навчені на західний манер секретарі. У кабінеті комерційного директора прапорці, «перпетуум-мобіле» та інші атрибути, що підкреслюють статус власника кабінету. Комерційний директор говорить про управління з цілями, про загальні якості і запуск проекту з впровадження автоматизованої системи управління. Все це видає в ньому випускника програми МВА. На його думку, компанія пережила кризу і почала розвиватися!

Лише при підбитті чергових річних підсумків з'ясувалося, що компанія не принесла власникам жодної копійки прибутку, в усіх напрямках діяльності — одні збитки, а ринок, який завжди належав цій компанії, зайнятий іншими виробниками.

Питання

1. Як вплинула корпоративна культура заводу на ефективну роботу підприємства в цілому?
2. Складіть план заходів підвищення економічної ефективності підприємства в межах зміни корпоративної культури.

Кейс 2. Nestle для немовлят: їжа або смерть

В ХІХ ст. Генрі Нестле розробив рецепт суміші для дитячого харчування. Навіть на той час визнавалося, що грудне вигодування ідеальне для немовля, а штучна суміш підходить лише в тому випадку, коли мати не має іншого виходу. Сторіччям пізніше продукт, який розробив Нестле, став приводом для суперечок.

Ця історія почалася в середині 1960-х років. Спеціаліст з дитячого харчування Деррік Джелліф висунув ідею, що причиною високої дитячої смертності в країнах, що розвиваються, є використання штучного вигодовування. Спочатку жодної реакції на дане висловлювання не було. Але вже в 1970-х роках інші спеціалісти з дитячого харчування приєдналися до засудження компанії, які випускають дитяче харчування. Щоб розвіяти сумніви, компанія Nestle запросила групу представників громадськості відвідати свою штаб-квартиру у Швейцарії і дізнатися більше про дитяче харчування. За підсумками цього візиту представник групи активістів «Війна з бідністю» написав статтю під назвою «Вбивці немовлят». Ця стаття потім була передрукована іншою організацією, яка випустила памфлет «Nestle вбиває немовлят». Незабаром споживачі в різних країнах світу почали бойкотувати продукцію компанії, і проблема стала всесвітньою.

Головний аргумент активістів полягав у такому. Nestle — велика міжнародна компанія, яка заробляє гроші на продажу дитячого харчування. Разом з іншими виробниками дитячого харчування вона займається агресивним маркетингом заміників грудного молока в країнах, що розвиваються. В результаті матері, які самостійно могли б годувати дітей власним молоком, почали використовувати штучне дитяче харчування. Вони розбавляють суміш неочищеною водою та тим самим ризикують здоров'ям немовлят. Близько півтора мільйони немовлят помирає щорічно від хвороб, якими вони заразилися при штучному вигодовуванні.

Даний аргумент мав безліч вад. Однак компанія Nestle на початкових стадіях виявлення ризику не акцентувала на цьому увагу. Замість цього, Nestle почала прислуховуватися до критики з боку активістів та розробляти внутрішньокорпоративні інструкції щодо обмеження реклами, промоакцій, що могло б підштовхнути матерів відмовитися від грудного вигодовування і перейти на дитячі суміші.

Лише з 1999 р., коли представники Nestle почали брати участь у зборах студентських союзів Великобританії (оскільки студентські союзи активно бойкотували продукцію Nestle), компанія стала поступово перехоплювати ініціативу. Відтепер обговорення продукції Nestle ведеться на прийнятних для компанії умовах. Якщо раніше керівництво Nestle думало: «Ми здатні довести, що ми не такі погані, як про нас думають», то тепер усе змінилося: «Ми пишаємось тим, що виробляємо надто важливий продукт, який рятує людське життя».

Питання

1. Чи була помилковою позиція компанії Nestle, коли вона не відреагувала на звинувачення активістів?

2. Складіть план заходів, які Ви порадили б компанії Nestle для підтримання позитивної ділової репутації.

Кейс 3. McDonalds використовує неправильний рецепт

Позов McDonalds у справі щодо наклепу — найтриваліший в історії юриспруденції судовий розгляд, який пов'язаний з обвинуваченням у наклепі.

Коли крихітна група активістів під назвою London Greenpeace (жодним чином не пов'язана зі справжньою Greenpeace) почала друкувати листівки з критикою McDonalds, компанія вирішила чинити супротив та повідомила активістам, що пришло до них адвокатів. Але маленькій групі активістів не було що втрачати, а судовий розгляд став би для них широкою рекламою. Судовий розгляд фактично став би ідеальним приводом для публічних висловлювань власної точки зору. Хоча судовий розгляд у кінцевому підсумку був задоволений на користь компанії (більше того, групу активістів зобов'язали виплатити 40 000 фунтів відшкодування морального збитку, але McDonalds відмовилися від грошей), це була уявна перемога, оскільки компанія програла головний суд — суд суспільної думки.

Після такої історії компанія McDonalds значно змінилася і стала діяти більш прозоро. Це надало їй можливість захищати свої позиції впевненіше і з більшим знанням справи.

Питання

1. Який висновок Ви можете сформулювати, проаналізувавши дану історію?

2. Як мала діяти компанія McDonalds для збереження та підтримки гідної ділової репутації?



14.8. Навчальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення наведеним у таблиці поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Репутація		
Ділова репутація		
Гудвіл		
Імідж		
Реноме		

Вправа 2. Наведіть приклади, коли спроби насадження зарубіжної корпоративної культури стикалися з українською (радянською) бізнес-культурою.

Вправа 3. Використовуючи світовий та український досвід, наведіть приклади підприємств, які своїми необачними вчинками частково або повністю втратили власну ділову репутацію.

Вправа 4. Задача. Фірма «Флора» до дати оцінки завоювала міцні позиції на ринку. Розмір виручки за попередній рік щодо дати оцінки від надання послуг в оформленні букетів склав 345,5 тис. грн, а у ландшафтному дизайні — 210,1 млн грн. При цьому дослідження ринку виявило можливість реалізувати послуги дизайнерів букетів на 30 %, а послуги ландшафтних дизайнерів — на 20 % вище середніх ринкових цін. Необхідно оцінити вартість бренду фірми «Флора» на дату оцінки, якщо передбачається, що цінова перевага збережеться два роки, а ставка дисконту — 14 %.

15

ТЕМА

БІЗНЕС-ДИЗАЙН

Якщо Ваша компанія не заінтересована в дизайні, вона безглузда. Все має форму. І якщо щось має форму, воно має сенс. Ви змушені створювати дизайн. Але дизайн — це не тільки форма. Дизайн — це також функціональність, собівартість, стиль життя та його тривалість.

К. Нордстрем

15.1. Вивчивши тему 15, Ви повинні знати:

- характеристику категорій «дизайн», «бізнес-дизайн», «фірмовий стиль», «торговельна марка», «неймінг», «документ»;
- типові асоціації, які викликають у споживачів різні матеріали;
- класифікацію ділової документації;
- вимоги до складання ділових документів;
- основні правила формування тексту ділових документів;
- характеристику понять «сайт», «Web-сайт», «Web-дизайн», «редизайн», «міні-сайт», «сайт-каталог», «інтернет-магазин», «копірайтинг», «мультимедійна презентація», «флеш»;

а також *уміти*:

- визначати і пояснювати сутність понять «дизайн», «бізнес-дизайн»;
- уміти пояснювати вибір колірної гами в рекламі і давати асоціативні характеристики;
- вміти пояснювати вибір форми та матеріалу товару;
- класифікувати ділові документи за спеціалізацією (змістом), призначенням (спрямованістю), гласністю (ступенем секретності), напрямом руху (переміщенням), стадією створення, формою створення, характером надходження, терміном зберігання;
- формувати текст ділових документів для сфери підприємницької діяльності.



15.2. План семінарського/практичного заняття

1. Бізнес-дизайн: поняття та значення для підвищення бізнес-культури підприємства.
2. Інструменти створення іміджу компанії на ринку.
3. Основи підприємницького діловодства.
4. WEB-дизайн.



Література

1. *Орлов П. І.* Інформаційні системи і технології в управлінні, освіті, бібліотечній справі: Наук.-практ. посібник / П. І. Орлов, О. М. Луганський, 2004. — 292 с.
2. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура: Навч. посібник. — Вид. 3-тє / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. — К.: КНЕУ, 2010. — 444 с.
3. *Пузанов В.* Деловой дизайн: экономические обоснования, подходы, методы. — М., 1998.
4. *Саундерс Ребекка.* Секреты самого успешного в мире веб-бизнеса. — 2008. — 234 с.
5. *Сельченкова С. В.* Діловодство: Практ. посібник. — К.: Інкунабула, 2009. — 480 с.
6. *Тим Браун.* Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. Доступ к электронному ресурсу. — <http://www.ozon.ru/context/detail/id/13853670/>



15.3. Дискусійні питання та питання для поглибленого вивчення

- В чому перспективи бізнес-дизайну як сучасного напрямку дизайн-діяльності?
- Які Ви знаєте синоніми термінів «фірмовий стиль», «система фірмової ідентифікації» і «координування дизайну»?

- В чому полягають основні проблеми при розробці фірмового стилю підприємства?
- Для чого здійснюється розробка назв (неймінг)?
- Як здійснюється робота з неймінгу та розробки назви?
- Розгляньте спеціальні види діловодства.



15.4. Тестові завдання для перевірки знань

1. Як називається професійна діяльність, пов'язана зі створенням виразної, оригінальної назви для компанії або товару, яка швидко запам'ятовується:

- а) дизайн;
- б) неймінг;
- в) WEB-дизайн;
- г) редизайн?

2. Яка різниця між дизайном та маркетингом:

- а) дизайн — комерційне мистецтво, а маркетинг — виробниче мистецтво;
- б) дизайн — інструмент маркетингу, а маркетинг — інструмент бізнесу;
- в) дизайн — художнє конструювання, а маркетинг — метод підвищення активності?

3. Вибір колірної гами в рекламі відіграє вирішальну роль. Який з кольорів символізує відкритість, чистоту, шляхетність, стерильність, чіткість, бездоганність, простоту, візуально розширює простір:

- а) жовтий;
- б) блакитний;
- в) білий;
- г) рожевий?

4. Який інструмент традиційного бізнесу, що повинен приносити прибуток (Web-сайт) модернізує і перепрограмує існуючі сайти під потреби компанії і швидкого розвитку Інтернету, розширює можливості інтернет-ресурсу відповідно до останніх досягнень:

- а) Web-дизайн;
- б) редизайн;
- в) створення сайту?

5. До яких видів документів відносять службові листи, телеграми, телефонограми, довідки, пояснювальні записки:

- а) індивідуальних;
- б) інформаційних;
- в) колегіальних?

6. Які документи виділяють за стадіями створення:

- а) службові і таємні;
- б) стандартні та індивідуальні;
- в) копія та оригінал?

7. Який матеріал викликає у споживачів такі типові асоціації: тверде, холодне, вільне, агресивне, герметичне, нелюб'язне:

- а) дерево;
- б) залізо;
- в) скло;
- г) штучні матеріали?

8. Ділові документи поділяються на особисті й офіційні за такою класифікаційною ознакою:

- а) характер надходження;
- б) форма створення;
- в) гласність.

9. Сайт-каталог — це:

- а) інтернет-презентація конкретного товару, події, акції, послуги або лінії товару;
- б) персональний інтернет-каталог, що містить опис, фотографії, презентації, прайси товарів і послуг компанії;
- в) електронна система для демонстрації і продажу товарів та послуг через мережу Інтернет;
- г) електронне представництво компанії.

10. Усталена сукупність прийомів використання мовних засобів при складанні й оформленні управлінської документації означає:

- а) флеш;
- б) стиль ділового письма;
- в) документ;
- г) фірмовий стиль;
- г) дизайн.



15.5. Завдання з вибору тлумачень окремих термінів

Для кожного терміна, наведеного у стовпчику 2 таблиці, вибрати відповідне тлумачення, подане в стовпчику 4. Літери тлумачень стовпчика 5 навести для відповідних їм термінів у стовпчику 3. На окремому аркуші паперу здійснити копію таблиці, виконати завдання.

№ з/п	Термін	Правильна відповідь	Тлумачення	Код
1	2	3	4	5
1	Редизайн		Розробка рекламних, іміджевих слоганів, презентаційних текстів, інформаційних статей	А
2	Копірайтинг		Сучасна технологія, що дозволяє створювати короткі ролики для використання на інтернет-сайтах, у рекламних банерах і мультимедійних презентаціях	Б
3	Фірмовий стиль		Модернізація і перепрограмування існуючих сайтів під потреби компанії та швидкого розвитку Інтернету, розширення можливостей Інтернет-ресурсу відповідно до останніх досягнень і розробок інформаційно-комп'ютерного світу	В
4	Флеш		Професійна діяльність, пов'язана зі створенням виразної, оригінальної назви для компанії або товару, яка швидко запам'ятовується	Г
5	Неймінг		Сукупність образотворчих, візуальних і інформаційних засобів, сукупність графічних елементів, за допомогою яких фірма підкреслює свою індивідуальність	Г



15.6. Кейси

Кейс 1. 10 порад як почати кар'єру веб-дизайнера і почати заробляти

Проаналізувати основні поради, дати свої відповіді на питання та презентувати своє портфоліо:

1. Які знання потрібні веб-дизайнеру?

Необхідні базові знання про елементи і принципи веб-дизайну, шрифти, теорії кольору. Окрему увагу слід приділити такому поняттю, як «веб-сайт», його структурі і принципам існування в Інтернеті.

2. Які програми потрібно освоїти?

Для того щоб виконати нормальний дизайн, достатньо знати фотошоп. Однак цією програмою слід володіти не на рівні новачка. Тому доведеться витратити час на його вивчення. Всі інші програми вивчаються за бажанням. Для верстки достатньо стандартного блокнота.

3. Скільки часу приділити навчанню?

Після чотири-п'ятимісячного тренінгу виникають досить міцні дизайнерські навички та адекватне розуміння самого процесу дизайну, але звичайно за умови, що протягом усього цього часу дизайнер дійсно займався своєю самоосвітою, тренувався, вивчав теорію, пробував.

4. Як найшвидше набутти практичних навичок?

Копіювання вподобаних сайтів, однак лише як тренування! Наступним кроком можна взяти якісну безкоштовну Wordpress тему і досконально розібратися в її коді, з тим щоб спробувати управляти елементами дизайну. Потім цей розібраний код можна використовувати як зразок для майбутніх дизайнів.

5. Про що необхідно подбати заздалегідь?

Обов'язково слід подбати про дві речі. По-перше, обов'язково слід обзавестися онлайн-рахунком для прийняття коштів за оплати ваших послуг. У рунеті для цих цілей ідеально підходить система Вебмані (WebMoney). По-друге, обов'язково потрібно десь розмістити своє портфоліо онлайн і оформити його відповідним чином. Якщо немає готових робіт, зробити роботу і викласти в портфоліо.

6. Як визначитися з розцінками?

Обов'язково потрібно визначитися зі своїми розцінками, перш ніж спілкуватися із замовниками. Бажано мати сторінку з розцінками на різні послуги. Ніколи не слід завищувати ціни, принаймні на початку. Ціна має бути на 10 % нижчою за подібні загальноприйняті розцінки.

7. Як шукати замовника?

Для початку не варто нехтувати традиційними способами пошуку замовника. Можна зареєструватися у всіляких популярних біржах фрилансу й оформити там сторінку з описом послуг та прикладами робіт. Потрібно звернути свою увагу на форуми сошників, адже вони надто зацікавлені в дизайнерських послугах, а також здійснювати редизайн працюючих сайтів в Інтернеті, де дизайн зовсім не діючий. І потім пропонувати власникам купити новий дизайн, якщо сподобається.

8. Як спілкуватися із замовником?

На цьому етапі постарайтеся максимально детально з'ясувати, що замовник хоче одержати в результаті. Попросіть замовника показати сайти в Інтернеті, які йому подобаються, а також розпитати про те, чого він точно не хотів би бачити. Ніколи не занижуйте терміни виконання замовлення. Вигідніше додати зо два дні для страхування і здати роботу раніше, ніж дратувати замовника, розтягуючи терміни.

9. Який механізм виконання замовлення?

Отримання технічного завдання (ТЗ) від замовника. Потім протягом якогось часу (зазвичай від трьох днів і більше, залежно від складності) виконується робота та надається замовникові макет сайту. Зазвичай це — головна сторінка, сторінка поста і допоміжна сторінка. Іноді достатньо головної сторінки, але про це слід заздалегідь домовитися з клієнтом. Якщо клієнт затвердив макет, то починається верстка. На цій стадії можна брати передоплату. Але краще, щоб робота була оплачена після здачі хоча б тому, що це стимулює доробляти замовлення. Після того, як сайт зверстаний і протестований, надається клієнтові архів готового сайту з інструкцією з установки. Далі клієнт оплачує виконану роботу.

Чи потрібно якимось страхуватися від того, що можуть не заплатити за роботу? У принципі, від цього ніхто не застрахований. Тому для початку вивчаємо історію існування клієнта в Інтернеті. Які в нього сайти? Де він мешкає? Яка в нього репутація? Наскільки він доступний? Якщо клієнт сумнівний, то краще відмовлятися і не ризикувати.

10. Як тримати себе в тонусі?

Маючи базові навички в створенні дизайнів, потрібно намагатися поступово розширювати свій технічний арсенал, стежити за всіма нововведеннями в індустрії веб-дизайну й оперативно впроваджувати нові фішки (інструкції та навчальне відео) в дизайни.

Це, по-перше, сприятиме професійному зростанню, а по-друге, перетворить дизайни на сучасні і більш конкурентоспроможні.

Кейс 2.

Фірма «Затишок», що спеціалізується на виготовленні виробів, які роблять оселю затишною, комфортною, відкриває свій новий магазин. На відкриття магазину необхідно запросити більш ніж 100 гостей, серед яких і приватні особи, й інші фірми-друзі. Запрошення повинні бути надіслані за короткий термін (за один робочий день). Секретар фірми «Затишок» змогла за робочий день підготувати та відправити лише половину запрошень.

Питання

1. Чому, на Вашу думку, секретар фірми не змогла виконати поставлене перед нею завдання?
2. Які способи вирішення проблеми Ви можете запропонувати?

Кейс 3. Ділові папери. Протокол

Прочитайте вірш.

*Хай думок не кожен порух,
та чи єдність, чи розкол, —
все, що відбулось на зборах,
вам розкаже Протокол.
Головуючий. Присутні
(кількість їх). Порядок дня.
Основні думки присутні —
план, конкретні завдання.
Що зробив наш осередок
(все важливе, непросте).
Слухали: про те-то й те-то,
Ухвалили: те-то й те...
Між державами угоди
про кордон чи про футбол, —
підписали на нараді
і складали Протокол.*

Питання

1. Про який діловий папір у вірші йдеться?
2. Розкажіть, з якою метою складають цей документ.

3. Які обов'язкові елементи він містить?
4. Складіть протокол на одну з уявних ситуацій:
 - а) засідання членів трудового колективу ТОВ;
 - б) збори студентів групи, де обговорювалися важливі питання студентського життя.

Кейс 4. Секрет фірми

Інтернет-магазин — це, звичайно ж, не тільки сайт. Якщо в асортименті кілька сотень товарів, то, як і будь-якій роздрібній точці в оф-лайн, інтернет-магазину необхідна облікова система. А абсолютна більшість облікових систем для малого та середнього бізнесу (70 %) — софт на основі технологій 1С. Розробники програмного забезпечення з Online System Group (OSG) виходили саме з таких передумов і придумали технологію для створення інтернет-магазину OSG WebShop, не тільки інтегровану з 1С, але й таку, яка дозволяла б керувати сайтом безпосередньо з облікової системи.

У OSG виконали спеціальну надбудову (конфігурацію) для 1С, яка дозволяє гнучко налаштувати взаємозв'язок полів даних для коректного обміну інформацією між сайтом та обліковою системою, а також забезпечує додавання необхідних даних в 1С для їх завантаження на сайт і вибіркове завантаження даних. Таким чином, рішення від OSG уможливило повне управління інтернет-магазином з 1С, причому це — тільки надбудова: технологія не стосується самої облікової системи клієнта, і він може розвивати її самостійно.

Для невеликої компанії, яка створила продукт, пов'язаний з продуктом лідера ринку, розумно просувати його за допомогою цього лідера. Ось і Online System Group вирішила поширювати свою систему через партнерську мережу 1С та натрапила на несподівані перешкоди. Виявилось, що далеко не всі франчайзи 1С знайомі з технологією роботи інтернет-магазину. Для просування продукту їм потрібно було б наймати фахівців з інтернет-технологій.

Зазнавши невдачі з партнерською мережею 1С, OSG вирішила підійти до вирішення питання з іншого боку — звернутися в компанії, які спеціалізуються саме на створенні інтернет-магазинів. Програму від OSG стали пропонувати веб-студіям, щоб ті просували його серед своїх клієнтів. У веб-студіях виявилася зворотна ситуація: у них відсутні фахівці з 1С. Виходить, що на стику двох технологій — інтернет-магазину і 1С — практично ніхто не працює. Втім у 1С таки звернули увагу на перспектив-

ність Інтернету: на ринку з'явився спільний продукт від 1С і компанії «Бітрікс» — «1С-Бітрікс: управління сайтом». 1С вибрала в якості партнера «Бітрікс», тому що у нього ширша партнерська мережа. OSG спочатку пропонувала повноцінні рішення для інтернет-магазинів, а «Бітрікс» — більш універсальні системи управління сайтом, так звані движки. Завдяки універсальності продукту «Бітрікс» і вдалося створити потужну партнерську мережу.

Компаній, які виробляють програмне забезпечення для інтернет-магазинів, що інтегроване з 1С, небагато по країні. OSG продає п'ять-шість проектів за місяць, тобто у 60—70 проектів на рік. Загалом за весь час роботи компанії було впроваджено близько 500 проектів, приблизно 300 з них знаходяться на технічному обслуговуванні в OSG. Однак потенційних клієнтів в сотні разів більше. Усі вони рано чи пізно можуть задуматися про те, щоб торгувати не тільки в оф-лайн, але й в інтернеті. А це означає, що сьогодні кількість потенційних покупців програмного забезпечення майже у 100 разів перевищує число клієнтів OSG.

OSG не тільки продає продукт, але й надає своїм клієнтам сервісну підтримку, а також займається SEO-оптимізацією («розкручуванням» сайту в пошукових системах). Цей сервіс компанія використовує й у власних інтересах, щоб підвищити репутацію свого сайту. Така методика приносить плоди: за запитамі «створення і розробка інтернет-магазинів», а також «інтеграція з 1С» Online System Group — один з лідерів. Саме через сайт у компанію приходять до 90 % клієнтів, решта — через сарафанне радіо. Хоча працювати з франчайзі 1С та з веб-студіями OSG не перестала, клієнтів це партнерство майже не приносить.

OSG як маркетингову акцію проводила безкоштовні щомісячні семінари зі створення інтернет-магазинів. Запис на них проводився на сайті компанії, кожен місяць набиралися групи по десять осіб. Лекції проходили в офісі OSG, і на них викладалися базові принципи функціонування інтернет-магазину. Слухачам, зрозуміло, пропонували придбати програмне забезпечення у фірми, але з 240 осіб, які за цей час відвідали курси, клієнтами компанії стало не більше 5 %. Сам по собі показник не низький, але в абсолютних цифрах це все-таки мало — 12 осіб. Імовірно, необхідно було організувати семінари по-іншому, прагнути зібрати більш численну аудиторію, а отже, і канали залучення аудиторії повинні бути іншими: обмежувати-

ся оголошенням на сайті неправильно, потрібна масштабна інформаційна кампанія.

Питання

1. Як OSG використовує потенціал створеної нею технології й істотно збільшує продаж?
2. Де продовжити пошук потенційних партнерів з просування продукції?



15.7. Наочальні завдання для самостійної роботи студентів

Вправа 1. Необхідно надати визначення наведеним у таблиці поняттям, використовуючи не менше п'яти літературних джерел:

Визначення	Автор	Джерело
Дизайн		
Бізнес-дизайн		
Фірмовий стиль		
Діловодство		
Web-дизайн		

Вправа 2. Візитка.

1. Потрібно визначити ключові цінності візитки співробітників Вашої компанії.
2. Розробити перелік обов'язкових атрибутів макета візитки для Вашої компанії.

Вправа 3. Колір.

Оберіть кольорову гаму для різногалузевих підприємств. Обґрунтуйте свій вибір.

№ з/п	Підприємства	Колір або кольорова гама
1	Машинобудування (авто)	
2	Суднобудування	
3	Сільське господарство (тваринництво)	
4	Хімічна промисловість (промислова хімія)	
5	Нафтогазова промисловість	
6	Харчова промисловість (молоко)	
7	Легка промисловість (взуття)	
8	Фінансові послуги (банки)	
9	Юридичні послуги	
10	Медичні послуги	
11	Ваша компанія	

Вправа 4. Форма та матеріал товару.

На основі асоціативних характеристик споживача оберіть матеріал для виготовлення: іграшки для дитини віком до одного року, ялинкової прикраси, люстри у вітальню, валізи для подорожі, гантель, записника. Поясніть свій вибір.

Який товар виробляє чи продає Ваша компанія?

Як він виглядає і який матеріал для нього використовується?

Вправа 5. Неймінг.

Оберіть назву для різногалузевих підприємств. Відповідь обґрунтуйте.

№ з/п	Підприємства	Назва
1	Машинобудування (авто)	
2	Суднобудування	
3	Сільське господарство (тваринництво)	
4	Хімічна промисловість (промислова хімія)	
5	Нафтогазова промисловість	

Закінчення табл.

№ з/п	Підприємства	Назва
6	Харчова промисловість (молоко)	
7	Легка промисловість (взуття)	
8	Фінансові послуги (банки)	
9	Юридичні послуги	
10	Медичні послуги	
11	Ваша компанія	

Вправа 6. Імітаційні завдання

- Завдання 1. Оформити письмово замовлення на придбання паперу у фірми «Укрпапір».
- Завдання 2. Написати оголошення про проведення зборів трудового колективу.
- Завдання 3. Написати листа партнерові щодо розірвання угоди з ним.

Вправа 7. Експертиза web-сайту компанії. Оберіть три підприємства одного напрямку діяльності та здійсніть оцінювання їх web-сайтів за наявністю та зручністю стосовно користувача.

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗНАТЬ ТА ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК СТУДЕНТІВ

3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання знань студентів з дисципліни

Оцінювання знань з *вибіркової* дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» за навчальним планом студентів спеціальності 6405 «Економіка підприємства» здійснюється на основі результатів *поточного й модульного контролю*. Завдання оцінюються в діапазоні від 0 до 100 балів (включно).

Об'єктом оцінювання є програмний матеріал дисципліни.

Дисципліна викладається на всіх формах навчання — денній та заочній. У зв'язку з різною структурою навчального плану для студентів різних форм навчання оцінювання знань студентів має свою специфіку.

На денній формі навчання поточний контроль здійснюється під час семінарських і практичних занять, у процесі розгляду програмних питань, оцінювання самостійної роботи студентів та виконаних індивідуальних завдань.

Протягом усього терміну вивчення дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» мають бути оцінені такі вчасні дії студента:

— письмові та усні відповіді на програмні питання, вирішення тестових завдань, ситуаційних вправ, участь в аудиторних дискусіях за тематикою дисципліни, робота в малих творчих групах;

— виконання домашніх письмових завдань;

— виконання індивідуальної самостійної роботи;

— написання та захист реферату за тематикою курсу;

— написання двох модульних контрольних завдань;

— інша активна пізнавальна діяльність (аналітичний огляд наукових публікацій, розробка ситуацій і кейсів, виконання творчих робіт презентацій, участь у олімпіадах, підготовка та презентація

доповідей на наукових конференціях за тематикою дисципліни тощо).

Поточний контроль знань передбачає оцінку навчальної діяльності студента у трьох аспектах:

— успішність роботи на семінарських заняттях (відповіді у навчальній аудиторії, проведення тестування, вирішення ситуаційних вправ);

— успішність виконання самостійної роботи: домашніх завдань до кожної теми; написання та захист індивідуальної роботи та реферату за тематикою дисципліни;

— успішність складання модульних завдань.

Реферат є найпоширенішим видом самостійної письмової роботи, що дає змогу ґрунтовно опрацювати обрану науково-прикладну проблему. У процесі його написання і захисту студент набуває знань, умінь та навичок роботи з різними інформаційними джерелами й формує основу для підготовки наступних курсових та дипломної роботи. Тему реферату студенти довільно обирають серед запропонованих у програмі курсу. При цьому рекомендується попередньо узгоджувати тему та зміст реферативної доповіді з викладачем. Формування тексту реферату відбувається шляхом систематизації й обробки зібраних матеріалів з кожної позиції плану на підставі аналізу сучасної економічної літератури, з висвітленням власної думки, підкріпленої відповідними статистичними даними.

За бажанням студент може здійснити окремі види вибіркового (додаткових) навчальних завдань: аналітичний (критичний) огляд наукових літературних джерел, розробку практичних ситуацій та кейсів, виконати творчу роботу (презентацію), а також взяти участь у наукових економічних конференціях та олімпіадах. *Аналітичний (критичний) огляд літературних джерел* передбачає висвітлення студентом змісту, основних положень і тенденцій наукових досліджень у межах окремого аспекту тематики дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура». Для виконання такого завдання необхідно обрати три-п'ять статей, що стосуються однієї проблеми, які опубліковані протягом трьох останніх років у наукових економічних журналах. При цьому використання ненаукових, публіцистичних матеріалів не допускається. Для оцінки такої роботи студент повинен подати викладачеві безпосередньо критичний огляд джерел та їх ксерокопії.

Іншим видом вибіркового навчального завдання є написання та подання орієнтовного розв'язку *кейса*, що є значним за обсягом практичним завданням, виконання якого вимагає застосуван-

ня знань з багатьох тем дисципліни, а також практичних умінь і навичок щодо пошуку необхідної (додаткової) інформації, її аналітичної обробки та публічного представлення своїх результатів.

Обговорення програмних питань курсу на практичних заняттях проводиться в інтерактивній формі і займає 70 % робочого часу. 10 % часу відводиться на захист індивідуальної самостійної роботи, 10 % — на захист реферативної доповіді, основною метою якої є критичний аналіз наукових, методичних і прикладних підходів та обґрунтування особистих висновків і пропозицій щодо дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу, та 10 % — на проведення модульного поточного контролю.

На основі викладеного поточний контроль знань студентів здійснюється за трьома напрямками:

1) контроль систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях;

2) контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання;

3) контроль за виконанням модульних завдань.

Шкала оцінювання видів робіт на практичному занятті і при виконанні індивідуальних робіт диференційована відповідно до рівня знань студентів.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ ВИДІВ РОБІТ ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Можлива максимальна оцінка за роботу (завдання), балів	Рівень виконання			
	відмінно	добре	задовільно	незадовільно
2	2	1,5	1	0
3	3	2	1	0
4	4	3	2	0
5	5	4	3	0

Організація контролю за виконанням модульних завдань

За робочою програмою та планом-графіком занять з дисципліни після вивчення тем передбачено проміжний контроль знань шляхом виконання модульного завдання. Завдання для контрольних робіт комплектуються з теоретичних запитань і подібних практичних задач відповідних тем модулів. Проміжний контроль за дисципліною «Підприємництво і бізнес-культура» здійснюється

ся за двома модулями «Підприємництво» та «Бізнес-культура». Тривалість виконання модульного контрольного завдання — *дві академічні години* (80 хв).

Модуль — це частина програми дисципліни, яка складається з пов'язаних між собою у певному співвідношенні теоретичних, емпіричних і практичних компонентів змісту, кожна складова якого оцінюється в балах.

Модульний контроль є способом проміжного оцінювання набутих студентом знань у межах відповідної частини дисципліни, що передбачає письмову відповідь на запропоновані теоретичні та практичні завдання. Кожне окреме модульне завдання має однакову структуру й може містити:

- 1) визначення базових економічних понять дисципліни;
- 2) теоретичні завдання;
- 3) розв'язання задач різної складності.

У разі невиконання завдань поточного контролю з об'єктивних причин (через хворобу, відрадження, паралельне навчання за кордоном, які підтвержені відповідно лікарняним листком, довідкою, листом) студент має право за дозволом декана скласти їх до останнього семінарського (практичного) заняття у час та в порядку, визначених викладачем.

Результати модульного поточного контролю мають зберігатися викладачем до моменту здачі студентом іспиту.

Підсумковий бал за результатами поточного модульного контролю оформлюється під час останнього семінарського (практичного, лабораторного) заняття відповідного семестру, а на заочній формі навчання — за розкладом екзаменаційно-лабораторних сесій.

Кількість балів, набраних студентом за результатами поточного модульного контролю (від 0 до 100 балів), вноситься до залікової відомості та є основою для визначення загальної успішності студента з даного предмета.

Відомість обліку поточної і підсумкової успішності здається у деканат до останнього дня залікового тижня.

До відомості обліку поточної успішності заносяться сумарні результати в балах поточно-модульного контролю та поточної успішності виконання завдань. Оцінка за національною шкалою (4-бальною) виставляється у відомість обліку поточної успішності поряд із загальною підсумковою оцінкою в 100-бальній шкалі.

Оформлення результатів контролю знань у відомості передбачає переведення даних 100-бальної шкали оцінювання в національну 4-бальну та шкалу за системою ECTS за параметрами таблиці:

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за бальною шкалою, що використовується в КНЕУ	Оцінка за 4-бальною шкалою
A	90—100	5 (відмінно)
B	80—89	4 (добре)
C	70—79	4 (добре)
D	66—69	3 (задовільно)
E	60—65	3 (задовільно)
FX	21—59	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання
F	0—20	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Ліквідація *академічної заборгованості* студентами бакалаврського і магістерського рівнів усіх форм навчання з дисципліни проводиться згідно з «Порядком ліквідації академічних заборгованостей студентів КНЕУ» (Ухвала Вченої ради під 30.09.2004 р.), що затверджений наказом № 614 від 04.10.2004 р. Ухвала передбачає такий порядок:

- ◆ студенти, які набрали за результатами поточного та підсумкового контролю від 21 до 59 балів (з урахуванням 30 і більше балів, що студент набрав на іспиті), після належної підготовки мають право повторно скласти іспит за власною заявою;

- ◆ студенти, які набрали за результатами поточного і підсумкового контролю від 0 до 20 балів (якщо на іспиті студент набрав менше 30 балів, то результати підсумкового контролю не враховуються), зобов'язані написати заяву на повторне вивчення дисципліни на різних формах навчання свого чи іншого факультету і там скласти іспит. Студентам також дозволяється написати заяву на індивідуально-консультативну роботу з викладачем та згідно з направленням деканату отримувати та здавати викладачеві під час консультацій виконані завдання, модулі тощо і набрати бали поточної успішності й у кінці семестру за затвердженим деканом графіком скласти іспит.

Перескладання результатів вивчення дисципліни дозволяється двічі, але якщо студент не пересклав двічі, то він зобов'язаний повторно вивчити дисципліну й знову скласти випробування (востаннє). Академічну заборгованість студент має право ліквідувати до закінчення навчання на бакалаврському циклі.

3.2. Особливості поточного контролю знань студентів заочної форми навчання

Протягом вивчення курсу «Підприємництво і бізнес-культура» студент має брати активну участь у обговоренні програмних питань на практичних заняттях, підготувати два завдання та дві реферативні доповіді за тематичними розділами курсу, пройти модульний поточний контроль.

Оцінювання знань студентів заочної форми навчання з дисципліни здійснюється в діапазоні від 0 до 100 балів за двома напрямками:

- 1) контроль систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях;
- 2) контроль своєчасності і рівня виконання індивідуальних завдань та реферату;
- 3) комплексний модульний контроль.

Поточний контроль знань студентів заочної форми навчання з даної дисципліни здійснюється на практичних заняттях згідно з планом і картами самостійної роботи студентів.

Індивідуальне завдання студент одержує на установчій сесії і виконує його за останньою цифрою залікової книжки, а саме:

Остання цифра залікової книжки	Індивідуальне завдання
1	№ 1
2	№ 2
3	№ 3
4	№ 4
5	№ 5
6	№ 6
7	№ 7
8	№ 8
9	№ 9
0	№ 10

Для більш поглибленого засвоєння навчального курсу, пізнання актуальних теоретичних, методичних і практичних проб-

лем становлення бізнес-культури підприємств у ринкових умовах господарювання як один із провідних елементів самостійної роботи передбачається розробка письмової реферативної доповіді. Її основною метою є критичний аналіз наукових, методичних та прикладних підходів і обґрунтування особистих висновків і пропозицій щодо дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу.

Тему реферату студенти довільно обирають серед запропонованих у програмі курсу.

Студенти виконують реферати також за останньою цифрою залікової книжки.

Остання цифра залікової книжки	Номери рефератів
1	1, 11, 21, 31, 41
2	2, 12, 22, 32, 42
3	3, 13, 23, 33
4	4, 14, 24, 34
5	5, 15, 25, 35
6	6, 16, 26, 36
7	7, 17, 27, 37
8	8, 18, 28, 38
9	9, 19, 29, 39
0	10, 20, 30, 40

Критерії оцінювання індивідуального завдання та реферату:

— оцінка 10 балів: індивідуальне завдання (реферат) виконано на високому рівні, у теоретичній частині подано повне висвітлення проблемного питання, присутній розгляд питання з різних методичних підходів, наявні елементи наукової дискусії, теоретичний матеріал підкріплений емпіричною інформацією, задача розв'язана правильно;

— оцінка 8 балів: тема роботи розкрита, про що свідчить повнота та логічність висвітлення проблеми, однак мають місце окремі недоліки непринципового характеру: в теоретичній частині поверхово здійснений аналіз літературних джерел, не наведено практичних прикладів і цифрових даних на підтвердження теоретичного матеріалу, допущено незначні помилки при формулю-

ванні термінів, категорій, наявні незначні арифметичні помилки у розрахунках при вирішенні практичних завдань;

— оцінка 6 балів: тема завдання в основному розкрита, але мають місце недоліки змістовного характеру: виклад теоретичної частини є неповним і має виражений компілятивний характер, відсутній аналіз літературних джерел, допущено серйозні помилки у розв’язанні задачі. Є зауваження щодо оформлення дипломної роботи;

— оцінка 0 балів: тема завдання не розкрита, допущені грубі помилки.

3.3. Рекомендована тематика індивідуальних робіт

Протягом вивчення курсу «Підприємництво і бізнес-культура» студент має підготувати індивідуальні завдання.

Модуль 1 «Підприємництво»

Завдання № 1

1. Ознайомитися з пакетом основних законодавчих та нормативних актів, що складають правову базу розвитку підприємництва в Україні.

2. Охарактеризувати основні проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні.

3. Ознайомитися за нормативними актами з основними організаційно-правовими формами провадження підприємницької діяльності в Україні. Представити у табличній формі економічні, соціальні та організаційні переваги і недоліки кожної з організаційних форм.

Завдання № 2

1. Який з видів підприємницької діяльності є найефективнішим:

- а) з точки зору суспільства;
- б) з точки зору самого підприємця?

2. Чому посередництво в умовах дефіцитної економіки досить помітно домінує над виробництвом?

3. Чим викликано виділення консультативного підприємництва в окремий вид? Які перспективи його подальшого розвитку?

4. Назвіть основні умови розвитку підприємництва в Україні.

Завдання № 3

1. Охарактеризуйте проблеми, що гальмують розвиток суб'єктів малого підприємництва.
2. Розкрийте можливі шляхи подолання проблем розвитку малого підприємництва.
3. Дайте пояснення щодо ролі держави у вирішенні проблем розвитку малого підприємництва.

Завдання № 4

1. Назвіть особливості вітчизняної тіньової економіки, які відрізняють її від даного сектора розвинутих країн.
2. Назвіть причини, що сприяють процесу зростання неформального сектора економіки.
3. Наведіть заходи щодо протидії виконання підприємницької діяльності в тіньовому секторі, її локалізації та легалізації.

Завдання № 5

1. Заповнити таблицю даних щодо переліку документів для проходження державної реєстрації підприємств різних організаційно-правових форм.
2. Скласти план заходів підготовчого етапу створення власного підприємства включно з подачею установчих документів на державну реєстрацію.
3. Надати характеристику механізму та послідовності створення акціонерних товариств.
4. Розкрити переваги та недоліки франчайзингу як одного зі шляхів включення в бізнес.

Завдання № 6

1. Охарактеризуйте методичні основи щодо визначення обсягу й ефективності інвестицій.
2. Висловіть власну думку з приводу необхідності, можливості і доцільності залучення іноземних інвестицій у національну економіку.

Завдання № 7

1. Розробити договір купівлі-продажу.
2. Скласти зразок установчого договору про заснування малого підприємства.
3. Підготувати вільну оферту на продаж продукції «А».
4. В якій ситуації та кому з партнерів Ви запропонували б обслуговування на умовах факторингу?

Завдання № 8

1. Які особисті вади, що перешкоджають досягненню підприємницького успіху, Ви виділили б у першу чергу?
2. Як Ви розумієте вислів «успіх, що приносить шкоду іншим, є невдачею»?
3. Дайте коротку аналітичну оцінку загалу вітчизняних підприємців.

Завдання № 9

1. Що Ви розумієте під комплексною оцінкою результатів підприємницької діяльності?
2. У чому полягають особливості оцінки ефективності діяльності поза виробничих підприємницьких структур?

Завдання № 10

1. Назвіть параметри конкурентоспроможності продукції, а також внутрішні і зовнішні умови її забезпечення.
2. Назвіть параметри й умови, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.
3. Класифікуйте чинники і резерви підвищення ефективності виробництва.

Модуль 2 «Бізнес-культура»

Завдання № 1

1. Бізнес-культура: сутнісна характеристика та форми прояву.
2. Механізми цивілізованого запобігання та усунення бізнес-конфліктів.
3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Німеччини з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 2

1. Класична та інноваційна форми прояву бізнес-культури. Значення бізнес-культури для розвитку підприємства.
2. Ключові сфери компетентності.
3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Франції з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 3

1. Процес формування складу учасників бізнесу. Критерії підбору команди учасників бізнесу.

2. Бізнес-дизайн та його значення для підвищення бізнес-культури підприємства.

3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Англії з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 4

1. Форми колективного обговорення проблем: переговори, нарада, збори, дискусія, мозковий штурм.

2. Техніка створення позитивного іміджу.

3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Японії з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 5

1. Процес ділового спілкування. Сучасна система ділових комунікацій.

2. Етичні норми реклами.

3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Китаю з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних або духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 6

1. Логіко-психологічні правила конструювання повідомлень

2. Система раннього запобігання бізнес-конфліктам.

3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури США з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалізму та колективізму; дистанція влади; домінування матеріальних чи духовних цінностей; ставлення до невизначеності.

Завдання № 7

1. Етика та етикет у взаємовідносинах із клієнтами і партнерами по бізнесу.

2. Бізнес-дизайн робочого місця.

3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Польщі з позиції таких параметрів: співвідношення індивідуалі-

му і колективізму; дистанція влади; домінування матеріальних чи духовних цінностей; ставлення до невизначеності.

Завдання № 8

1. Особливості організації та структурні елементи web-систем.
2. Правові основи розв'язання бізнес-конфліктів.
3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Румунії з позиції наступних параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 9

1. Стратегія та тактика ділового спілкування.
2. Ділові якості підприємця. Модель оцінки ділових якостей підприємця.
3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури Росії з позиції наступних параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних чи духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

Завдання № 10

1. Передумови виховання високої культури підприємництва.
2. Графічна модель ділового спілкування.
3. Необхідно надати коротку характеристику бізнес-культури України з позиції наступних параметрів: співвідношення індивідуалізму і колективізму, дистанція влади, домінування матеріальних або духовних цінностей, ставлення до невизначеності.

3.4. Рекомендована тематика реферативних робіт

Для більш поглибленого засвоєння навчального курсу, пізнання актуальних теоретичних, методичних та практичних проблем становлення бізнес-культури підприємств у ринкових умовах господарювання як один із провідних елементів самостійної роботи передбачається розробка письмової реферативної доповіді. Її основною метою є критичний аналіз наукових, методичних і прикладних підходів і обґрунтування особистих висновків та пропозицій щодо дискусійних аспектів актуальної проблематики курсу.

З урахуванням набутих в університеті навичок бібліографічної роботи і досвіду дослідження при виконанні курсових робіт студенти самостійно складають перелік літератури з проблематики, що досліджується, і виокремлюють джерела, які підлягають детальному вивченню й реферуванню.

Реферативна доповідь повинна мати певну логічну побудову, послідовність та завершеність дослідження відповідного кола питань. Цьому сприяє така її структура:

- 1) титульний аркуш;
- 2) зміст роботи;
- 3) вступ, який має містити обґрунтування актуальності вибраної теми, її наукове і прикладне значення, основну мету і завдання дослідження;
- 4) основна частина, структурована за бажанням автора (два-три параграфи);
- 5) заключна частина (висновки);
- 6) додатки (таблиці, схеми);
- 7) список використаної літератури.

Реферативна доповідь має бути написана від руки або у вигляді машинописного тексту чи комп'ютерного набору на 12—15 сторінках машинописного тексту (не включаючи додатки).

Перелік тем для реферативних робіт

Модуль 1 «Підприємництво»

1. Роль та місце підприємництва у структурі економічної системи.
2. Стан та сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні.
3. Загальна характеристика і роль малого підприємництва.
4. Система державного регулювання та підтримки малого бізнесу в США.
5. Проблеми розвитку малого підприємництва і шляхи їх подолання в Україні.
6. Податкова політика щодо малого підприємництва в Україні.
7. Форми підтримки малого підприємництва в Україні.
8. Сучасні форми підприємницької діяльності в Україні.
9. Порядок створення нового підприємства.
10. Сутність і особливості організаційно-правових форм господарювання юридичних осіб.

11. Переваги та недоліки організаційно-правових форм господарювання.
12. Сутність і основні параметри формування належного підприємницького середовища.
13. Передумови активізації підприємництва на сучасному етапі господарювання.
14. Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.
15. Державна підтримка малого підприємництва: світовий досвід і Україна.
16. Механізми державного впливу на підприємницьку діяльність.
17. Світовий досвід підтримки малого підприємництва.
18. Основні напрями протидії тінізації бізнесу.
19. Методи оцінки масштабів тіньової економічної діяльності підприємництва.
20. Соціально-економічні аспекти «тінізації» підприємництва.
21. Підприємницька ідея, її джерела та методи пошуку.
22. Джерела формування інвестиційних ресурсів і методи фінансування.
23. Методичний інструментарій аналізу й оцінки інвестиційної привабливості фірми.
24. Форми державного регулювання інвестиційної діяльності підприємства.
25. Сучасні види і методи аналізу, показники оцінювання ефективності підприємництва.
26. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі.
27. Загальна характеристика професійної культури бізнесової діяльності.
28. Напрями підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності фірми.

Модуль 2 «Бізнес-культура»

1. Бізнес-культура: сутнісна характеристика та форми прояву.
2. Класична та інноваційна форми прояву бізнес-культури.
3. Взаємозалежність категорій «бізнес-культура» і «розвиток підприємства».
4. Особливості іноземних бізнес-культур.
5. Передумови виховання високої культури підприємництва.
6. Інтегрована теорія спілкування та її графічна модель.
7. Принципи побудови бізнес-комунікацій.

8. Стратегія і тактика ділового спілкування.
9. Ділові якості підприємця та сучасні моделі їх оцінювання.
10. Ключові сфери компетентності. Портрет вітчизняних підприємців.
11. Етика й етикет у взаємовідносинах з контрагентами по бізнесу.
12. Часові параметри документообігу та їх оптимізація.
13. Світовий досвід оптимізації документообігу підприємства.
14. Бізнес-дизайн: його значення для підвищення бізнес-культури підприємства.
15. Традиційні та евристичні форми бізнес-дизайну.
16. Техніка створення й основні складові фірмового стилю підприємства.
17. Способи та прийоми індивідуалізації дизайну з урахуванням елементів фірмового стилю.
18. Бізнес-дизайн робочого місця. Методи забезпечення ергономічності робочого місця.
19. Стандартний набір для створення повноцінного інтернет-представництва.
20. Поняття баннеропоказу та технологія проведення інтернет-презентацій.
21. Імідж і репутація з точки зору окремих цільових груп.
22. Формування іміджу компанії за допомогою засобів масової інформації.
23. Техніка створення позитивного іміджу фірми та комунікаційні стратегії захисту ділової репутації суб'єкта бізнесу.
24. Основні параметри та процедура оцінювання ділової репутації.
25. Методи визначення грошового потоку від використання переваг ділової репутації.
26. Прогнозування показників ефективності бізнесу з урахуванням вагомості ділової репутації фірми.
27. Бізнес-конфлікт: природа виникнення, форми прояву та стадії перебігу.
28. Класифікація та ідентифікація бізнес-конфліктів.
29. Психологічні аспекти і структурні методи розв'язання бізнес-конфлікту.
30. Механізми цивілізованого запобігання та усунення бізнес-конфліктів.
31. Етико-правові основи захисту комерційної таємниці підприємства.
32. Роль бізнес-розвідки в забезпеченні ефективної діяльності підприємства на ринку.

33. Специфіка службового етикету.
34. Соціально-моральні цінності та етична поведінка підприємця.
35. Роль менеджера в організації і його самовдосконалення.
36. Стиль і манери бізнесмена.
37. Корпоративна соціальна відповідальність: поняття та моделі.
38. Меценатство як прояв етики бізнесу.
39. Корпоративні кодекси ділової поведінки.
40. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

3.5. Карта самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів здійснюється за видами, визначеними у карті такої роботи. Характер та обсяги контролю і самостійної роботи, а також максимальна кількість балів за кожний вид роботи визначаються за даною картою.

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА з дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура» для студентів напрямку підготовки «Економіка та підприємництво» галузі знань (спеціальності) «Економіка»

Денна форма навчання

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів*
<i>За систематичність і активність роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>			
Змістовий модуль № 1 (Теми 1—9)			
1	Попередня підготовка з питань «Загальна характеристика підприємництва», «Типологія підприємництва»	Семінар-розгорнута бесіда Семінар-дискусія «У чому полягає феномен підприємництва?», «Чому досить помітно проявляється домінування посередництва над виробництвом?» Виконання тестових завдань	5

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів*
2	Підготовка доповідей з теми «Мале підприємництво в ринковій економіці»	Семінар-конференція Виконання тестових завдань	5
3	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Тіньова економіка»	Дискусія з елементами аналізу «Причини, що сприяють процесу зростання неформального сектора економіки» Виконання тестових завдань	5
4	Попередня підготовка з питань «Технологія створення підприємства» Підготовка творчого завдання — аналіз проблеми, розробка концепції організації бізнесу	Робота в малих творчих групах з виконання творчого завдання «Пошук підприємницької ідеї» Виконання тестових завдань Тест «Чи є у Вас здібності для організації малого підприємства?» Тест для перевірки рівня психологічної готовності до здійснення власного бізнесу	5
5	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Інвестиційна політика фірми» Аналіз конкретної виробничої ситуації стосовно визначення інвестиційної привабливості фірми	Семінар – вирішення ситуаційних вправ з визначення доцільності виробничих інвестицій Виконання тестових завдань	5
6	Попередня підготовка з питань «Договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки в підприємстві»	Семінар – розгорнута бесіда Семінар-дискусія «В якій ситуації та кому з партнерів Ви запропонували б обслуговування на умовах факторингу?» Виконання тестових завдань	5
7	Підготовка доповідей з теми «Підприємницький успіх»	Семінар-конференція Виконання тестових завдань Тест «Принципи досягнення кінцевих цілей (успіху)»	5

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів*
8	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності» Аналіз конкретної виробничої ситуації стосовно визначення показників ефективності підприємницької діяльності	Семінар – вирішення ситуаційних вправ з проведення комплексного оцінювання результатів діяльності суб'єктів господарювання Робота в малих робочих групах «Аналіз балансу фірми» Виконання тестових завдань	5
Змістовий модуль № 2 (Теми 10—15)			
9	Попередня підготовка з визначених питань «Сутність та модельний ряд бізнес-культур» Виконання визначених операцій	Семінар – розгорнута бесіда Семінар-дискусія «В чому полягає вплив національного менталітету на формування корпоративної бізнес-культури?» Міні-кейс «Принципи ведення справ» Виконання тестових завдань	5
10	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу на тему «Етика бізнесу»	Семінар-дискусія «Чому необхідно дотримуватися в бізнесі моральних норм і принципів?» Тест. Оцінка підприємця на етику бізнесу Виконання тестових завдань	5
11	Попередня підготовка з питань «Основи формування культурних бізнес-комунікацій» Підготовка творчого завдання — аналіз моделей крос-культурної поведінки в бізнесі в різних країнах	Робота в малих творчих групах з виконання творчого завдання «Характеристика моделей крос-культурної поведінки в бізнесі» Семінар-дискусія «Як ви розумієте вислів «поведінка — це дзеркало, в якому відбивається образ «Я»?» Міні-кейс «Основні заповіді ділового етикету» Виконання тестових завдань	5

Продовження

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять*	Максимальна кількість балів*
12	Аналіз конкретної виробничої ситуації з питань технології запобігання та усунення бізнес-конфліктів Підготовка завдання — аналіз методів запобігання та розв'язання бізнес-конфліктів	Семінар-вирішення ситуаційних вправ з питань стратегії розв'язання конфліктів Робота в малих творчих групах з виконання творчого завдання «Способи врегулювання конфліктів» Міні-кейс «Кодекс поведінки в конфлікті» Виконання тестових завдань	5
13	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Методичні підходи до оцінювання бізнес-культури підприємства» Аналіз конкретної виробничої ситуації стосовно оцінювання вартості ділової репутації підприємства	Семінар – вирішення ситуаційних вправ з порядку складання перцепційної карти сукупної ділової репутації і результативних характеристик бізнесу Виконання тестових завдань	5
14	Підготовка доповідей з теми «Бізнес-дизайн»	Семінар-конференція Міні-кейс «10 порад як почати кар'єру веб-дизайнера і почати заробляти» Виконання тестових завдань	5
<i>Усього балів за роботу на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях</i>			70
<i>За виконання модульних (контрольних) завдань</i>			
Модуль № 1	Написання модульної контрольної роботи		5
Модуль № 2	Написання модульної контрольної роботи		5
<i>Усього балів за модульний контроль</i>			10
<i>За виконання індивідуальних завдань</i>			

Види індивідуальних завдань (2 завдання)**	
1. Аналітичний (критичний) огляд наукових публікацій за заданою тематикою	10
2. Написання реферату (есе)	10
3. Виконання індивідуальної роботи	10
4. Аналітичний звіт власних наукових досліджень за відповідною тематикою	10
5. Пошук, підбір та огляд джерел за заданою тематикою	10
6. Підготовка презентації за заданою тематикою	10
7. Виконання завдань у межах дослідних проєктів кафедри (факультету)	20
8. Переклад літературних джерел іншомовного походження за заданою проблематикою	10
<i>Усього балів за виконання індивідуальних завдань</i>	20
<i>Разом балів за СРС</i>	100

* На кожному семінарському (практичному) занятті виводиться середній бал (максимум до 5): опитування, тестування, дискусія, робота в малих творчих групах, міні-кейс.

** Надання завдань на кафедру за місяць до закінчення семестру.

КАРТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА
з дисципліни «Підприємництво і бізнес-культура»
для студентів напряму підготовки «Економіка та підприємництво»
галузі знань (спеціальності) «Економіка»

Заочна форма навчання

№ семінарського (практичного, лабораторного) заняття	Форма самостійної роботи студента	Види семінарських (практичних, лабораторних) занять	Максимальна кількість балів
За систематичність і активність роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях			
Змістовий модуль № 1			
1	Підготовка доповідей з теми «Мале підприємництво в ринковій економіці» Попередня підготовка з питань «Технологія створення підприємства»	Семінар-конференція Виконання тестових завдань. Тест «Чи є у Вас здібності для організації малого підприємства?» Тест для перевірки рівня психологічної готовності до здійснення власного бізнесу	20
2	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Інвестиційна політика фірми» Аналіз конкретної виробничої ситуації стосовно визначення інвестиційної привабливості фірми	Семінар – вирішення ситуаційних вправ з визначення доцільності виробничих інвестицій Виконання тестових завдань	20
3	Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з теми «Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності» Аналіз конкретної виробничої ситуації стосовно визначення показників ефективності підприємницької діяльності	Семінар – вирішення ситуаційних вправ з проведення комплексного оцінювання результатів діяльності суб'єктів господарювання Виконання тестових завдань	20
Усього балів за роботу на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях			60
За виконання індивідуальних завдань			
Види індивідуальних завдань*			
1. Написання реферату (есе)			10
2. Виконання індивідуальної роботи			10
Усього балів за виконання індивідуальних завдань			20
За виконання комплексного модульного контролю			
Модуль	Написання модульної контрольної роботи		20
Усього балів за модульний контроль			20
Разом балів за СРС			100

* Надання завдань на кафедрі за 10 днів до початку сесії.

3.6. Зразок модульного контрольного завдання

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Кафедра економіки підприємств
дисципліна «Підприємництво і бізнес-культура»

МОДУЛЬНЕ ЗАВДАННЯ №

Блок теоретичних питань

Завдання 1. Дайте визначення термінам (правильна відповідь за кожний термін оцінюється в 5 балів):

Акціонерне товариство

Бізнес-план

Репутація

Ліцензія

Завдання 2. Докладно розкрийте питання (правильна відповідь оцінюється в 20 балів):

Генезис та сутнісна характеристика підприємництва.

Завдання 3. Докладно розкрийте питання (правильна відповідь оцінюється в 20 балів):

Форми і принципи ділового спілкування

Блок практичних завдань

Завдання 4. Розв'яжіть задачу та прокоментуйте одержані результати (правильний розв'язок оцінюється в 40 балів).

В інвестиційну компанію представлені для розгляду й оцінки бізнес-плани двох альтернативних проектів. Для дисконтування ставки відсотка прийняті у розмірі відповідно 10 та 30 %. Вихідні дані наведені у таблиці.

	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн					
проект А	16 000				16 000
проект Б	14 400				14 400
Грошовий потік, тис. грн					
проект А	12 000	8000	5000	—	
проект Б	7000	6000	7000	4000	

Шкала переведення кількості набраних балів у підсумкову оцінку		
Фактична кількість набраних балів	Оцінка, що йде у рейтинг, балів	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
0—20	0	0
21—59	1	4
60—69	2	8
70—79	3	12
80—89	4	16
90—100	5	20



А

Агент (лат. *agens* — діючий) — посередник між покупцями і продавцями, який у комерційній діяльності виконує також функції брокера, дилера тощо; діє за дорученням і від імені іншої особи в межах агентської угоди за певну винагороду.

Акредитив — платіжний документ, за яким кредитна установа дає розпорядження іншій кредитній установі негайно сплатити пред'явнику акредитива певну суму грошей за рахунок спеціально заброньованих коштів шляхом заповнення акредитивного листа.

Акціонерне товариство — господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні та приватні акціонерні товариства. *Публічне* акціонерне товариство може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій, а *приватне* акціонерне товариство — лише приватне розміщення акцій.

Акціонерний капітал — основний капітал акціонерного товариства; створюється за рахунок випуску акцій. Розрізняють акціонерний капітал: статутний — записаний (зафіксований) у статуті; передплатний — акумульований передплатою акцій; сплачений — фактично внесений під час передплати.

Акціонування — одна з форм приватизації державної власності шляхом перетворення її в акціонерну і передачі господарських функцій від держави акціонерним товариствам як безпосереднім товаровиробникам.

Акція — один з видів цінних паперів, що засвідчує участь її власника у формуванні статутного фонду акціонерного товариства і дає право на отримання відповідної частки прибутку у формі дивіденду. Акції випускаються іменними і на пред'явника; можуть бути звичайними (простими) і привілейованими, засновницькими, акціями трудового колективу підприємств та акціонерних товариств.

Арбітраж — порядок розгляду і вирішення суперечок господарського характеру, що виникають між суб'єктами підприємницької діяльності. Усі суперечки такого характеру розглядає Вищий арбітражний суд України, ухвала якого є остаточною й обов'язковою для обох сторін.

Асоціація (союз, спілка) — найпростіша форма договірної об'єднання підприємств та інших підприємницьких структур з метою по-

стійної координації господарської діяльності. Асоціації (союзи, спілки) не мають права втручатися у виробничу і комерційно-фінансову діяльність будь-яких їхніх учасників (членів). За кількістю членів асоціації бувають меншими, ніж союзи й спілки. Останні можуть створюватись і на загальнодержавному рівні (наприклад, Український союз промисловців і підприємців — УСПП).

Аудиторська служба (аудит) — спеціалізована фірма, яка перевіряє стан фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств, комерційних банків та інших суб'єктів ринкової економіки на основі укладених з ними угод. Така організація може виконувати не лише контрольні, а й консультативні функції, обслуговувати як вітчизняні підприємницькі структури, так і міжнародні компанії та спільні підприємства (за наявності філій або відділень аудиторської фірми за кордоном).

Аукціон — спосіб продажу товарів через прилюдний торг у заздалегідь визначений час у певному місці. До товарів, що виставляються на аукціонний продаж, належать конкретні товари, нерухомість, цінні папери, кредитні ресурси, валюта. Пропоновані на аукціон товари мають певну стартову ціну, а їх аукціонний продаж здійснюється партіями, або лотами. Крім добровільних можуть проводитись так звані примусові аукціони. Останні організують судові органи або органи влади з метою продажу майна неплатоспроможних боржників (банкрутів), реалізації безгосподарного майна, що перейшло державі за правом успадкування або в результаті конфіскації.

Аукціонатор — власник товару, який виставлено на аукціонний продаж.

Аукціонер — потенціальний покупець того товару, що виставляється на прилюдний торг на аукціоні.

Аукціоніст — орган (особа), що організує і проводить аукціон з продажу (реалізації) певних товарів.

Б

Банкрутство — встановлена в судовому порядку фінансова (боргова) неспроможність підприємницьких структур (підприємств, компаній, банків тощо), припинення ними платежів за борговими зобов'язаннями, внаслідок чого вони втрачають право самостійно управляти та розпоряджатися своїм майном. Це право переходить до осіб, призначених для управління майном боржника і примусової ліквідації підприємства або іншої підприємницької структури. Претензії кредиторів з моменту банкрутства тих чи інших організаційних утворень пред'являються до осіб, котрі займаються ліквідацією збанкрутілих структур, і задовольняються в конкурсному порядку на основі чинного законодавства.

- Бартер** — форма натурального товарообміну, за якої певна кількість одного або кількох товарів (видів продукції) обмінюється на еквівалентну за ціною кількість іншого товару, але на безгрошовій основі.
- Бізнес** (англ. *business* — справа, заняття) — будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що не суперечить закону та приносить власникові певний прибуток.
- Бізнес-комунікації** — передача не тільки інформаційних ресурсів, але й інших ресурсів виробничо-господарської системи.
- Бізнес-конфлікти** — протиборство суб'єктів на основі протилежних інтересів, цінностей, цілей і т.ін. По суті, конфлікти з приводу розподілу, влади, домінування, авторитету можуть мати прихований або відкритий характер.
- Бізнес-культура** — частина нематеріальної економіки, яка визначає взаємовідносини в бізнес-середовищі на трудових загальнокорпоративних, національних цінностях і спроможна впливати на успішність і розвиток суб'єкта господарювання.
- Бізнес-план** — розроблений у письмовій формі документ, що всебічно висвітлює суть і перспективи будь-якого пропонованого комерційного заходу (зокрема інноваційного, інвестиційного або іншого проекту) і подається потенційному інвесторові з метою переконати його в ефективності інвестування.
- Біржа праці** — організаційне утворення для врахування потреб та пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією необхідного перенавчання. В Україні функції таких організаційних утворень виконують центри зайнятості населення.
- Боніфікація** — процес регулювання ринкової ціни встановленням певної надбавки до неї під час формування умов договору (контракту) між партнерами у бізнесі.
- Брокер** (англ. *broker* — комісіонер, маклер) — посередник при укладанні угод між продавцями і покупцями товарів (цінних паперів, валюти тощо). Звичайно брокери працюють на товарних і фондових біржах, отримуючи за свою діяльність певну винагороду у вигляді обумовленого заздалегідь відсотка від вартості проданого товару або виплати фіксованої суми за продану одиницю товару (цінних паперів, валюти).

В

- Валові інвестиції** — загальний обсяг коштів, інвестованих (вкладених) у нове будівництво господарських об'єктів, придбання засобів виробництва або нарощування товарно-матеріальних запасів за перший період.
- Валюта** — грошова одиниця певної країни та її тип; грошові знаки іноземних держав, що використовуються в міжнародних розрахун-

ках; національна (міжнародна, регіональна) грошова розрахункова одиниця і платіжні кошти (наприклад, екю — умовна міжнародна розрахункова одиниця країн — членів ЄЕС). Залежно від країни — емітента грошових коштів розрізняють національну та іноземну валюту, а залежно від режиму використання — конвертовану (повністю чи частково) і неконвертовану.

Валютна біржа — організаційно оформлений регулярний ринок, на якому відбувається торгівля валютою на основі попиту і пропонування. Нині валютні операції, як правило, зосереджені у великих банках. В Україні функціонує Українська міжбанківська валютна біржа (УМВБ), що постійно здійснює торги іноземною валютою за її поточним ринковим курсом стосовно національної грошової одиниці. Операції з купівлі та продажу валюти безпосередньо на біржі мають право здійснювати лише її члени, які діють від свого імені і за свій рахунок чи за рахунок своїх клієнтів. Членами валютної біржі можуть бути комерційні банки, що мають ліцензії на проведення валютних операцій. Для купівлі або продажу валюти фізичними особами в Україні існує широка мережа пунктів для обміну валют за їхнім ринковим курсом.

Вексель — письмове боргове зобов'язання встановленої форми, що дає його власникові (векселетримачу) право вимагати від боржника (векселедавця) сплати зазначеної у векселі суми грошей. Простий вексель виписується та підписується боржником. Переказний вексель (тратта) оформляється кредитором (трасантом) і є наказом боржникові (трасату) про сплату у зазначений строк визначеної суми грошей іншій особі (ремітенту).

Венчурні підприємства (англ. *venture* — ризик) — «ризикові» фірми, що звичайно здійснюють комерційну апробацію науково-технічних новинок; до них належать, як правило, малі і середні фірми наукоємних галузей економіки.

Виробнича кооперація — форма співробітництва, за якої закінчений виробничий цикл здійснюється всіма співпрацюючими партнерами, а кожний з них виконує лише свою частку робіт щодо виробництва певних конструктивних елементів (деталей, вузлів, складальних одиниць) та складання готових виробів.

Відкрита форма корпоративної соціальної відповідальності — форма відповідальності, що визначає лінію поведінки корпорації, яка приводить корпорацію до взяття на себе відповідальності за вирішення тих питань, в яких заінтересоване суспільство, стосується добровільних і самостійно визначених ліній поведінки, програм та стратегії корпорації з питань, які сприймаються самою корпорацією або її стейкхолдерами як частина їх відповідальності перед суспільством.

Візитка — носій інформації про особу, яка її надає.

Внутрішня норма дохідності — один з важливих показників оцінки ефективності інвестицій. Він характеризує рівень їх дохідності,

що виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку має бути приведена до теперішньої вартості інвестованих коштів.

Г

Господарське товариство — юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками. Господарським товариством є підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Господарський договір — домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення господарських прав та обов'язків.

Грошовий потік — основний показник, що характеризує ефект інвестицій у вигляді повернених інвесторові грошових коштів. Величина грошового потоку складається з чистого прибутку і суми амортизаційних відрахувань від вартості матеріальних і нематеріальних активів фірми.

Гудвіл (англ. *goodwill* — доброзичливість, добра воля) — різниця між ринковою та індексованою балансовою вартістю фірми (компанії). Вартість гудвіла характеризує невідображені у балансі нематеріальні активи у вигляді репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої технології діяльності та інших невідчутних активів, здатних, проте, давати додатковий прибуток. У зарубіжній практиці вартість гудвіла часто зазначається у річному балансі фірми.

Д

Демпінг — продаж товарів на зовнішніх ринках за цінами, нижчими за витрати виробництва.

Депозити — грошові суми, внесені на зберігання в кредитні установи (банки), на які вкладникам (юридичним і фізичним особам) виплачується певний відсоток; цінні папери (акції, облігації), внесені на зберігання у кредитні установи; внески на сплату митних зборів та в адміністративні органи.

Депозитний сертифікат — письмове свідоцтво банку про депонування грошових коштів, що засвідчує право вкладника на одержання

деPOSITIV. Розрізняються депозитні сертифікати до запитання і строкові. Перші дають право власникові отримати певну суму грошей після пред'явлення депозитного сертифіката. На других зазначається строк внеску і розмір належного відсотка.

Державний контракт — письмовий документ, що засвідчує намір (бажання) держави в особі вповноважених Кабінетом міністрів України галузевих і функціональних міністерств України, державних комітетів та прирівняних до них інших інституціональних утворень закупити на певних умовах конкретні обсяги продукції для поповнення державних резервів і забезпечення споживачів, потреби яких фінансуються за рахунок державного бюджету.

Державний фонд зайнятості — спеціальний фонд для фінансування заходів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю центрів зайнятості населення (проведення профорієнтації, професійного навчання вивільнених працівників та безробітних, виплата тимчасової допомоги по безробіттю; надання безвідсоткової позики безробітним для започаткування підприємницької діяльності; оплати праці працівників служб зайнятості населення). Формується за рахунок асигнувань з бюджетів різного рівня, внесків суб'єктів підприємницької діяльності та добровільних пожертвувань громадських організацій, окремих фізичних осіб та іноземних громадян і фірм.

Диверсифікація виробництва (лат. *diversus* — різний та *facere* — робити) — одночасний розвиток кількох або багатьох не зв'язаних технологічно видів виробництва та обслуговування, розширення асортименту продуктованих виробів і (або) послуг, що дає можливість фірмі забезпечувати відносну фінансову стабільність, оскільки тимчасові збитки від нерентабельних виробів можуть перекриватися прибутком від інших видів продукції.

Дизайн (від англ. *design* — задумка, проект, креслення, рисунок) — термін, що означає різні види проектної діяльності, має за мету формування естетичних і функціональних якостей предметного середовища.

Дилери — юридичні або фізичні особи (посередницькі структури), які здійснюють перепродаж товарів від свого імені та за власний рахунок. Вони отримують певний прибуток, що формується як різниця між ціною продажу і ціною придбання товару дилером. Відповідно до особливих умов дилерського договору дилери можуть надавати замовникам інформацію стосовно кон'юнктури ринку, послуги рекламного характеру, а також здійснювати післяпродажне обслуговування технічних виробів.

Дисконтна ставка — ставка відсотка, за якою майбутня вартість грошей приводиться до теперішньої їхньої вартості, тобто відбувається процес дисконтування.

Дисконтування — метод приведення майбутньої вартості грошей до їхньої теперішньої вартості (вартості поточного періоду).

Дистриб'ютори — посередники, що спеціалізуються на придбанні товарів безпосередньо у виробників та реалізації (розподілі) цих товарів постійним клієнтам. Розрізняють два типи дистриб'юторів: перший — дистриб'ютори товарів промислового призначення; їхніми партнерами є підприємці, що продукують готову для споживання продукцію; другий — дистриб'ютори, які продають товари роздрібною мережі.

Ділова етика (етика підприємництва) — сукупність певних принципів, правил і норм господарської поведінки підприємців (бізнесменів). Вона є водночас моральною й економічною категорією. До загальноприйнятих етичних норм бізнесу належать: досягнення найвищої продуктивності та найбільшого прибутку без завдання шкоди довкіллю, здійснення чесної (за встановленими правилами) конкуренції; дотримання принципу «техніка для людини, а не навпаки»; використання таких форм участі працівників фірми у її справах, які сприяють зміцненню почуття відповідальності; орієнтація на матеріальні інтереси, проте, з дотриманням морально-етичних принципів поведінки.

Ділова репутація — сукупність документально підтвердженої інформації про особу, що дає можливість дійти висновку про відповідність її господарської та/або професійної діяльності вимогам законодавства, а для фізичної особи — також про належний рівень професійних здібностей та управлінського досвіду, а також відсутність в особі судимості за корисливі злочини і за злочини у сфері господарської діяльності, не знятої або не погашеної в установленому законом порядку (Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»).

Ділове спілкування — спілкування, метою якого є організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет — результат тривалого відбору правил і форм найдоцільнішої поведінки, які сприяли б успіху в ділових відносинах.

Діловодство — специфічна діяльність зі створення документів (документування) та організації роботи з документами (рух, пошук, зберігання). У великих фірмах діловодством займається окремий структурний підрозділ — канцелярія.

Договір — домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Договір засновницький — дво- або багатосторонній договір, який укладається між особами — ініціаторами (засновниками) створення підприємства, фірми. Визначає порядок та умови фінансової, майнової участі у створенні та діяльності підприємства.

Договірна ціна — ціна, що встановлюється за згодою партнерів (продавців і покупців) з урахуванням основних ринкових чинників.

Договір поручительства — договір, що укладається між трьома сторонами (поручителем, кредитором і боржником) і є доповненням до кредитного договору. Поручитель зобов'язується відповідати перед кредитором так само, як і боржник; він повинен протягом зазначеного періоду після настання строку платежу відшкодувати кредитові несплачену боржником суму.

Договір поставки — офіційна угода між партнерами (підприємствами, організаціями) на поставку виготовлювачем покупцеві продукції в установлений термін, належного асортименту та якості зі своєчасною оплатою споживачем.

Договір про спільну діяльність — нескладний документ господарського призначення, згідно з яким організується спільна діяльність без створення для цієї мети юридичної особи. Такий договір фактично свідчить про формування простого товариства, учасники котрого об'єднують майно і зусилля для досягнення загальної господарської або іншої мети. У цьому договорі істотною є умова щодо здійснення учасниками майнових або грошових внесків, які стають загальною пайовою власністю.

Документ (лат. *documentum* — свідоцтво, спосіб доказу) — форма закріплення на конкретному матеріальному носії певної інформації щодо фактів, подій, явищ об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини, призначена для переміщення у часі і просторі.

Дотація — державна виплата, яка надається в безповоротному порядку тій або іншій підприємницькій структурі, що зазнала економічної скрути з об'єктивних причин.

Е

Екологічна відповідальність — відповідальність, націлена на гармонійне співвідношення вимог споживачів та суспільства з раціональним використанням природних ресурсів і конкурентними способами господарської діяльності, ефективне управління охороною довкілля та здоров'я населення з випуском екологічно безпечної продукції тощо.

Економічна відповідальність — відповідальність, що дозволяє задовольняти потреби не тільки потенціальних споживачів, але й стейкхолдерів (найманих працівників, акціонерів, владних організацій, покупців) як зовнішніх, так і внутрішніх.

Емітенти — органи організаційно-економічного управління народним господарством країни, що випускають в обіг гроші (у готівковій і безготівковій формах), акції, облигації, скарбничі векселі та інші цінні папери. В Україні емітентами грошових знаків та цінних паперів є Національний банк України, комерційні й інвестиційні банки, фірми (підприємства, компанії, організації).

- Етика** (від грец. *ethika, ethos* — звичай, моральний характер) — навчання про моральність, мораль.
- Етика бізнесу** — ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здібності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.
- Ефект** — результат, що у кінцевому підсумку очікується або фактично досягається за рахунок здійснення інвестицій. Він може виражатись у додатковій сумі товарообігу (обсягу продажу), валового або чистого доходу (прибутку), грошового потоку тощо.
- Ефективність** — кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їх (його) досягнення. В інвестиційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина приведенного грошового потоку, а витрат — обсяг інвестованого капіталу.
- Ефективність інвестиційного портфеля** — формування та використання вартості цінних паперів (акцій, облігацій, ощадних та інвестиційних сертифікатів) за критеріями поточної дохідності або зростання власного капіталу за умови певного рівня підприємницького ризику.
- Ефективність реальних інвестицій** — поняття, що характеризує різнобічну дохідність інвестування. Для оцінки ефективності реальних інвестицій можна використовувати такі основні показники: чистий приведений дохід, індекс дохідності, період окупності, внутрішню норму дохідності.

3

- Застава** — один зі способів забезпечення зобов'язань майном (рухомим і нерухомим), яке може бути продано з аукціону в разі невиконання боржником узятих зобов'язань. Під заставу видаються різноспрямовані кредити.
- Зовнішнє середовище** — зовнішні умови та чинники здійснення підприємницької діяльності, що не залежать від фірми (підприємства, організації), але мають бути обов'язково враховані нею (ним) у розробці стратегії її (його) розвитку, бізнес-плану тощо.
- Зустрічна закупівля (паралельний бартер)** — торгівля за одним або кількома контрактами (договорами), кожний з яких має бути сплачений негайно, але з наступною закупівлею певного товару на відповідну суму. У цьому випадку операції оплати і закупівлі розмежовані в часі.
- Зустрічні векселі** — векселі, що за ними дві особи (юридичні чи фізичні) виступають стосовно одна одної як кредитори та позичальники.

I

Імідж — формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж, як правило, оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої технології діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиції — сукупність витрат, що реалізують, як правило, довгострокові вкладення капіталу в різні галузі економіки і сфери діяльності; всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційна діяльність — сукупність практичних дій фізичних і юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна компанія — різновид кредитно-фінансових інституцій, які акумулюють грошові кошти приватних інвесторів за допомогою емісії власних цінних паперів (зобов'язань), а також вкладення цих коштів в акції й облігації у власній країні та за кордоном. Така компанія купує, тримає і продає цінні папери з метою одержання прибутку на вкладений капітал.

Інвестиційна політика — комплекс господарсько-управлінських рішень її суб'єктів (держави, юридичних і фізичних осіб), що визначає конкретні спрямування інвестицій, заходи щодо їх нагромадження й використання у пріоритетних та економічно вигідних сферах діяльності (створення і модернізація основних фондів; поповнення до нормативного рівня оборотних коштів; науково-технічна продукція; інтелектуальні цінності тощо).

Інвестиційна привабливість фірми — інтегрована фінансово-економічна оцінка тієї чи іншої фірми як потенційного об'єкта інвестування. Використовується інституціональними та індивідуальними інвесторами для визначення доцільності й ефективності вкладення власного капіталу. У сучасній практиці господарювання застосовується двоаспектний підхід до оцінки інвестиційної привабливості діючої фірми. Перший аспект передбачає встановлення й оцінку конкретної стадії життєвого циклу фірми, а другий — аналітичну оцінку її фінансово-економічного стану. Інвестиційно привабливими вважаються фірми, що знаходяться на перших чотирьох (з можливих шести) стадіях розвитку: 1) «народження»; 2) «дитинство»; 3) «юність»; 4) «рання зрілість»; 5) «остаточна зрілість»; 6) «старіння». Безпосередня оцінка інвестиційної привабливості фірми як об'єкта інвестування здійснюється за допомогою конкретних розрахунків показників

оборотності та ліквідності активів, прибутковості капіталу та її фінансової стійкості.

Інвестиційна програма — окрема частина реалізованого інвестиційного портфеля фірми. Як правило, охоплює певну кількість інвестиційних проектів, що мають бути реалізовані у найближчі роки.

Інвестиційна стратегія — формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності фірми і вибір найефективніших шляхів їх досягнення.

Інвестиційний менеджмент — процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності фірми (підприємства, організації).

Інвестиційний портфель — сформований фірмою перелік об'єктів реального (виробничого) і фінансового інвестування з урахуванням її інвестиційних цілей.

Інвестиційний проект — об'єкт реального інвестування, намічений до реалізації у формі придбання або введення в дію нових, технічно переозброєних, розширених, реконструйованих виробничо-майнових (іншого призначення) комплексів підприємницької діяльності. Сутнісно-змістова характеристика інвестиційного проекту подається у розробленому бізнес-плані: стисла — в його резюме, повна (детальна) — в окремих його розділах.

Інвестиційний сертифікат — цінний напір, що випускається в обіг лише інвестиційним фондом чи інвестиційною компанією та дає право його власникові на отримання доходу у вигляді дивідендів.

Інвестиційний фонд — юридична особа, що заснована як акціонерне товариство і здійснює діяльність виключно у сфері спільного інвестування. Інвестиційні фонди, як правило, бувають закритого і відкритого типу.

Інвестор — суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позичених або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Індекс дохідності — співвідношення грошового потоку й інвестиційних коштів; один з основних показників, за якими визначається ефективність (доцільність) інвестицій.

Інкасо — банківська операція стягнення банком з боржника грошей за розрахунковими документами від імені й за дорученням своїх клієнтів. За виконання такої операції банк бере комісійні в установленому розмірі.

«Інкубатори» — спеціалізовані організації (центри розвитку бізнесу та підприємництва, регіональні технологічні та інноваційні центри при університетах і інших вузах, науково-дослідних організаціях тощо), що допомагають новостворюваним організаційним утворенням інноваційного бізнесу на стадіях започаткування і становлення. Діяльність «інкубаторів» охоплює переважно наукове консультування й попередню експертизу іннова-

ційних проєктів, фінансову підтримку через державні субсидії, венчурний капітал і власні кошти спонсорів, формування позитивного гудвіла.

Інноваційна модель підприємництва — процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання. За цією моделлю підприємництва господарські дії базуються переважно на досягненнях науково-технічного та організаційного прогресу. Вони охоплюють ретельне вивчення зовнішнього підприємницького середовища з метою пошуку найефективніших технічних, організаційних, економічних і соціальних рішень, аналіз можливостей конкурентів, практичну реалізацію завдань (проблем) згідно з вибраною концепцією дій.

Іноземні інвестиції — довгострокові вкладення капіталу закордонними власниками в різні галузі економіки, реалізація вивозу підприємницького капіталу у країни-реципієнти, створення за кордоном філій або дочірніх підприємств, спільних підприємницьких структур. Іноземні інвестиції бувають прямі та портфельні. До прямих інвестицій належать вкладення капіталу, що забезпечують контроль інвестора над закордонними фірмами (підприємствами, організаціями), а до портфельних — вкладення капіталу в акції закордонних підприємств (без придбання контрольного пакета), облігацій та інші цінні папери іноземних держав.

Інтенсифікація ринку — організаційно-економічні зусилля підприємства, спрямовані на зміцнення своїх позицій на певному ринку здійсненням провідної стратегії маркетингу. Може реально проводитись за допомогою двох форм (захисту, експансії) і трьох методів (проникнення на ринок, розвитку ринку, територіальної експансії). *Захист* — це спосіб проникнення на ринок за рахунок удосконалення продукції та використання цінових факторів. *Експансія* — це активне просування на провідний ринок нових товарів. *Метод (спосіб) проникнення на ринок* означає агресивний ринковий захід для істотного збільшення обсягу продажу певного товару. *Метод розвитку ринку* здійснюється активним маркетингом продукту з одночасним входженням у нові ринкові сегменти. *Територіальна експансія* пов'язана з активним виходом на нові географічні ринки збуту власних товарів.

Інтернет-магазин — електронна система для демонстрації і продажу товарів і послуг через Інтернет.

Іпотечний кредит — довгострокові позички, що надаються під заставу нерухомості — землі та будівель виробничого і житлового призначення. Такий кредит надають переважно спеціалізовані іпотечні банки. Неповернення заборгованості в строк призводить до втрати нерухомості позичальником.

К

Капітал — сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, використовуваних у процесі виробництва та інших сферах діяльності з метою отримання прибутку. У більш вузькому значенні це — активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал акціонерного товариства — сукупність індивідуальних капіталів, об'єднаних через емісію й розміщення акцій і облигацій. Є власним стартовим капіталом акціонерного товариства і може збільшуватися за рахунок капіталізації певної частки отримуваного фірмою (підприємством) прибутку та додаткової емісії цінних паперів.

Капітальні вкладення — інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів. Є реальними (виробничими) інвестиціями і здійснюються у формі нового капітального будівництва, технічного переозброєння, реконструкції та розширення діючих виробничих об'єктів і об'єктів соціальної інфраструктури фірми (підприємства, організації).

Класична модель підприємництва — сукупність організаційно-економічних заходів, орієнтованих на максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дій за цією моделлю досить проста і чітко окреслена: оцінка наявних ресурсів; вивчення (аналіз) можливостей досягнення поставленої мети; вибір та використання такої можливості, що зможе забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів. Ця модель, як правило, не застосовується у чистому вигляді. Частіше вона поєднується з інноваційною моделлю підприємництва.

Кліринг — система безготівкових розрахунків за товари, цінні папери та надані послуги заліком взаємних вимог. Розрізняють внутрішній (міжбанківський) та міжнародний (валютний) кліринг. При застосуванні клірингу банки приймають до оплати чеки й інші платіжні документи не тільки своїх клієнтів, але й клієнтів інших банків. Міжбанківські клірингові розрахунки здійснюються через спеціальні клірингові (розрахункові) палати, центральний (національний) банк або великі комерційні банки, а між відділеннями одного банку — через кліринговий відділ головної контори. Нині кліринг широко використовується на товарних і фондових біржах, у міжнародних розрахунках. Існує Банк міжнародних розрахунків — акціонерна комерційна організація, що здійснює клірингові операції в еку.

Кодекси діяльності — добровільні зобов'язання, що їх беруть на себе компанії, асоціації або інші бізнес-організації з метою дотримання певних принципів і норм ринкової діяльності.

Кодування — процес трансформації змісту повідомлення за допомогою слів, інтонації голосу, жестів тощо.

Коефіцієнт загальної ліквідності — один з важливих показників, що характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Він обчислюється діленням поточних активів на загальну суму короткострокових зобов'язань. Якщо у чисельнику поставимо не загальну суму поточних активів, а лише так звані швидколіквідні активи (розрахунки з дебіторами, грошові кошти та інші оборотні активи), то обчислений у такий спосіб показник можна назвати коефіцієнтом термінової ліквідності. Він доповнює показник загальної ліквідності, оскільки показує якісний склад коштів, які використовуються для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнти загальної та термінової ліквідності вважаються нормальними, якщо дорівнюють відповідно 2 і 1. За умови їх зростання ступінь (рівень) ліквідності активів підвищується.

Коефіцієнт фінансової незалежності — ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Він обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до загальної величини балансових (власних і позичених) коштів. Практика господарювання переконує, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати величини власних джерел фінансування; значення коефіцієнта фінансової незалежності має бути більше 0,5; за такої умови фінансування діяльності підприємницької структури за рахунок залучених коштів здійснюється в допустимих межах.

Командитне товариство (франц. *commandite*—товариство на вірі) — вид господарської організації, яка включає (поряд з учасниками, що є відповідальними за зобов'язаннями товариства всім своїм майном) одного або кількох учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства.

Комерційна тріангуляція («трикутник») — одна з форм співробітництва (партнерських зв'язків) у сфері товарообміну, за якої у здійсненні бартерних операцій можуть брати участь не дві, а три чи більше сторін, якщо цього вимагає пошук необхідних видів (груп) товарів.

Комерційний кредит — кредит, який надають один одному промисловці й торговці у вигляді відстрочення платежу за продані товари.

Комерційний трансферт — форма співпраці у сфері фінансових відносин, що використовується в міждержавних відносинах і означає взаємне придбання партнерами капіталу в національній валюті у визначених розмірах за договірною ціною. При цьому не відбувається фізичного переміщення капіталу через національні кордони, а куплена валюта зараховується на рахунок покупця у національному банку країни-продавця.

- Комівояжери** — підприємці-посередники, які не просто продають, а й доставляють товари покупцям. Звичайно комівояжерські функції виконують роз'їзні представники торговельних фірм, котрі пропонують покупцям товари за наявними зразками. З практики господарювання відомо, що вони можуть забезпечувати ефективну рекламу, а також здійснювати післяпродажне технічне обслуговування реалізованої продукції.
- Комісіонери** — агенти-оптовики, що самостійно розпоряджаються товаром, беручи його на комісію. За здійснення комісійних операцій устанавлюється винагорода як певний відсоток від суми торгової операції або різниці між призначеною комітентом ціною і фактичною продажною ціною.
- Комітент** — сторона в угоді комісії, яка доручає іншій стороні (комісіонеру) за винагороду комісійний продаж товарів, валюти та цінних паперів. Угода між комісіонером і комітентом укладається в інтересах та за рахунок комітента.
- Компенсаційна угода (операція)** — домовленість про бартер, але з можливим частковим погашенням заборгованості грошима чи цінними паперами.
- Комунікаційний процес** — процес обміну інформацією між двома і декількома людьми (працівниками) з метою використання її в управлінській діяльності.
- Комунікація** (англ. *communication*) — обмін змістовними повідомленнями.
- Конверсія підприємства** — істотне (іноді повне) перепрофілювання підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки. Конверсійні процеси широко здійснювалися на підприємствах (в організаціях) військово-промислового комплексу України у зв'язку з різким скороченням народногосподарської потреби в його продукції.
- Конверсія цінних паперів** (лат. *conversio* — перетворення, зміна) — обмін акцій або облігацій одного типу на цінні папери іншого типу, що емітовані тією самою компанією чи різними підприємницькими структурами в межах країни. До таких фінансових операцій належить, наприклад, здійснювана в Україні заміна компенсаційних сертифікатів на приватизаційні майнові, а останніх — на інвестиційні сертифікати або акції приватизованих підприємств.
- Конкурентоспроможність продукції** — сукупність споживних властивостей виробу, що характеризує його відмінність від виробу конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і з урахуванням витрат на виготовлення цього виробу. Показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як співвідношення її інтегрованого технічного вимірника та аналогічного параметра конкуруючого виробу. Якщо це співвідношення більше за одиницю, то такий виріб має конкурентні переваги,

тобто є конкурентоспроможним на ринку (вітчизняному чи світовому). Конкурентоспроможність товарів можна також визначати за цінними показниками і прибутковістю.

Консалтинг — консультативна діяльність щодо широкого кола питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємництва. Така діяльність за певну (обумовлену договором) винагороду може здійснюватися як індивідуальними консультантами, так і спеціалізованими організаціями.

Консигнація — вид торговельно-посередницьких послуг, коли посередник (у даному випадку — консигнант) реалізує товар з власного складу на основі договору-доручення. Діяльність консигнанта, котрий має власні складські приміщення й одночасно є покупцем-оптовиком, полягає в тому, що він бере товари на відповідальне зберігання з наступною реалізацією їх, але при цьому зобов'язується не продати, а лише запропонувати продукцію можливому покупцеві за першої нагоди. Консигнація поширена у сфері оптових поставок окремих партій товарів переважно у роздрібну мережу.

Консорціум — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проекту). Консорціуми можуть бути не тільки національні (міжгалузеві), але й міжнародні (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Контрольний пакет акцій — частка акцій, що зосереджена в руках одного власника і дає можливість здійснювати фактичний контроль за діяльністю акціонерного товариства. Теоретично він має становити понад 50 % суми випущених акцій, але на практиці може бути меншим, оскільки не всі акціонери мають право голосу та можливість брати участь у загальних зборах.

Конфлікт — зіткнення поглядів, позицій, інтересів; людська форма існування протиріччя.

Конфліктний медіаторинг — проведення переговорів за участю медіатора (посередника).

Концерн — організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю з використанням (найчастіше) принципу диверсифікації виробництва. Суб'єкти господарювання, що інтегруються в концерн, звичайно втрачають свою економічну самостійність. У сучасних умовах спостерігається тенденція до збільшення кількості міжнародних концернів.

Копірайтинг — розробка рекламних, іміджевих слоганів, презентаційних текстів, інформаційних статей.

Кореспондентський рахунок — рахунок для обліку розрахунків, що їх виконує одна кредитна установа за дорученням і на кошти іншої

на підставі укладеного кореспондентського договору. В Україні існують кореспондентські розрахунки між комерційними банками, Національним банком і комерційними банками. Окремі банки можуть мати кореспондентські відносини з іноземними банками. За домовленістю між банками-кореспондентами за ведення кореспондентських рахунків (відкриття, закриття, списання, зарахування коштів тощо) можуть стягуватися комісійні. Це залежить від характеру взаємовідносин між банками, активності використання рахунків та рівня залишків коштів на них.

Корпоративна культура — система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.ін., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність — частина корпоративної відповідальності, що являє собою сферу діяльності корпоративних структур, пов'язану з добровільно взятими на себе соціальними зобов'язаннями щодо заінтересованих груп і суспільства в цілому; добровільна допомога, співробітництво з некомерційними організаціями та місцевими співтовариствами, які слід характеризувати як самостійні й етичні зобов'язання корпоративних структур як інститутів.

Корпоративний сайт — великий динамічний сайт, електронне представництво компанії. Розрахований на ефективні подання і відновлення інформації, роботу з великими клієнтськими базами, каталогами або іншими сховищами інформації, активну взаємодію сторін «замовник — компанія», поділ на рівні доступу до інформації для керівників, співробітників, партнерів, клієнтів і відвідувачів.

Корпоратизація — процес перетворення у відкриті акціонерні товариства державних підприємств, закритих акціонерних товариств, певна частка статутного фонду яких належить державі, об'єднань і підприємств зі змішаною формою власності, де є державне майно. Мета її полягає у реформуванні управління державним сектором економіки та підготовці до приватизації.

Корпорація (лаг. *corporatio* — об'єднання, співтовариство) — товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; широко використовувана форма акціонерного товариства. В Україні корпораціями вважають договірні об'єднання, створені за принципом суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень кожним з його членів централізованому керівництву.

Котирування — встановлення курсів іноземних валют, цінних паперів, цін на біржові товари відповідно до чинних законодавчих норм та усталеної практики.

Кредит — позичка на певний строк у грошовій або товарній формі на умовах повернення і сплати відсотка за користування. Існують три форми кредиту — банківський, державний, комерційний. Банківський кредит надається банками у грошовій формі підприємствам і організаціям, населенню (переважно індивідуальним підприємцям), державі. Особливою формою є державний кредит, коли позичальником виступає держава чи місцеві органи влади, а кредит полягає у випуску державних цінних паперів (облігацій) та використовується для покриття частки державних видатків. Комерційний кредит надається одним підприємством іншому у вигляді продажу товарів з відстроченням платежу. Він обслуговує лише обіг товарів і оформлюється векселем.

Кредитна лінія — згода банку (надається фірмі-позичальнику) здійснювати надання позик у майбутньому в розмірах, що не перевищують обумовлені заздалегідь межі.

Культура — сукупність цінностей, віри, моралі, які визначають умови життя в цілому і поведінку певного індивідуума в окремих випадках.

Культурно-етична відповідальність — відповідальність, яка вимагає дотримання на відповідній території культурних та етичних традицій, відмови від дій, які суперечать існуючим нормам моралі (лобіювання економічних інтересів корупційними методами, використання подвійних стандартів до найманих працівників чи інших стейкхолдерів незалежно від сфери діяльності або країни тощо), пропагування власною діяльністю та практичним втіленням філософії компанії щодо загальнолюдських культурно-етичних норм, формування відповідної споживчої культури.

Л

Лізинг — договір на право користування устаткуванням та іншим майном на основі орендних відносин. Найпоширенішими об'єктами лізингу є устаткування, транспортні засоби, технології, ліцензії, ноу-хау, програмні продукти тощо. Вартість лізингу формується за рахунок регулярних платежів, що охоплюють амортизаційні відрахування і проценти за кредит.

Ліквідність активів — здатність активів фірми до використання їх як безпосередніх засобів платежу або до швидкого перетворення їх у грошову форму без втрати поточної (реальної) вартості.

Ліцензія — дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно-корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

Ліцензування — одна з форм співробітництва у сфері виробництва, за якої суб'єктами відносин виступають ліцензіар (той, хто володіє певними правами) та ліцензіат (той, кому такі права пере-

даються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, згідно з якою останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, будь-якої значущої науково-технічної новинки за певну винагороду: *пашуальний платіж* (фактична ціна ліцензії, одноразова винагорода), *роялті* (періодичні або поточні відрахування у формі фіксованого відсотка від фактичного економічного ефекту, що його має ліцензіат).

Ломбарди — кредитні установи, що позичають гроші під заставу рухомого майна (предметів особистого користування і домашнього вжитку). Позики видаються на строк до трьох місяців у розмірі до 75 % суми оцінки заставлених речей і до 90 % виробів з дорогоцінних металів. Оцінка предметів, що здаються на зберігання чи під заставу для отримання позики, встановлюється за домовленістю сторін (виробів з дорогоцінних металів — за державними розцінками).

М

Мале підприємництво — самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача й одержання економічного інтересу. Суб'єктами малого підприємництва виступають фізичні та юридичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку в органах місцевого самоврядування.

Малий бізнес — діяльність суб'єктів малого підприємництва (фізичних та юридичних осіб) з метою отримання прибутку.

Маркетинг (англ. *marketing* — ринок, збут) — система організації діяльності фірми у процесі товарного відтворення, що включає комплексне вивчення ринку, планування асортименту товарів, здійснення певної політики цін, рекламу і стимулювання збуту, управління реалізацією та післяпродажним сервісом продукції.

Медіація — процес розв'язання конфліктної ситуації із залученням третьої сторони (медіатора) з метою полегшення процесу переговорів, пошуку компромісних рішень та досягнення згоди між конфліктуючими сторонами.

Менеджери — наймані працівники, фахівці з управління певними видами діяльності, які належать до різних рівнів керівного складу організації, наділяються повноваженнями і відповідальністю для прийняття управлінських рішень.

Метод ідеалізації — один з методів творчого пошуку підприємницької ідеї, що базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може підказати новий спосіб її практичного вирішення.

- Метод інверсії** — метод пошуку підприємницької ідеї, що передбачає специфічні інверсійні підходи до вирішення нової проблеми (повернути «догори ногами», «вивернути» на протилежний бік, поміняти місцями тощо).
- Метод колективного блокнота** — метод, що поєднує індивідуальне висунення підприємницької ідеї з її колективною оцінкою. При цьому кожний учасник процесу пошуку підприємницької ідеї отримує спеціальний блокнот, в якому викладено сутність вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (наприклад, одного місяця) кожний учасник обговорення записує в блокнот власні ідеї щодо вирішення проблеми. Потім керівник групи учасників узагальнює нагромаджену інформацію, організовує творчу дискусію, за результатами якої і приймається відповідне рішення.
- Метод контрольних запитань** — метод пошуку нової підприємницької ідеї, сутність якого полягає в тому, щоб за допомогою певних блоків контрольних запитань ініціювати розв'язання обговорюваної проблеми і стимулювати думку респондентів.
- Метод конференції ідей** — метод пошуку нової підприємницької ідеї, який за своєю сутністю схожий на метод мозкового штурму, але відрізняється від нього тим, що допускає доброзичливу критику (репліки або коментарі), яка спрямовує висунуті ідеї у потрібному напрямку.
- Метод мозкового штурму** — один з найефективніших методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає у співпраці певної групи спеціалістів проведенням колективної дискусії з конкретного кола питань. У процесі такої дискусії жодні критичні коментарі не допускаються, а кожний учасник має право висунути найфантастичнішу ідею.
- Метод морфологічного аналізу** — метод пошуку підприємницької ідеї, що заснований на застосуванні комбінаторики, тобто дослідженні можливих варіантів, виходячи із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню та аналізу. Комбінуванням можливих варіантів намагаються окреслити різні рішення стосовно нових підприємницьких ідей.
- Метод фокальних об'єктів** — один з результативних методів пошуку нової підприємницької ідеї, який полягає у перенесенні ознак випадково визначених об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній знаходиться у «фокусі» перенесення і тому названий фокальним. При цьому може виникнути кілька варіантів виконання завдання. Такий метод дає порівняно позитивні результати за пошуків нових модифікацій відомих технічних ідей, зокрема розробки й освоєння виробництва нових товарів.
- Міжнародна підприємницька діяльність** — спільний бізнес у сфері практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин. Її можна трактувати як науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу співпрацю (бізнесову діяльність) суб'єктів

господарювання двох або більше країн. До основних суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності (бізнесу) належать фізичні та юридичні особи, інституціональні і добровільні об'єднання останніх, міжнародні організації. За рівнем інтернаціоналізації розрізняють такі форми міжнародного бізнесу: 1) окремі зовнішньоекономічні операції (експортно-імпортні, лізинг, посередницькі послуги); 2) різноманітну промислову кооперацію — науково-технічну, виробничу, сервісну; 3) спільне підприємництво (спільні підприємства, ліцензування, управління за контрактами); 4) комплекс територіально-виробничих і багатосторонніх міжнародних зв'язків (прикордонна й прибережна торгівля, спільні вільні економічні зони, формування консорціумів, реалізація концесійних угод тощо).

Міні-сайт — інтернет-презентація конкретного товару, події, акції, послуги або лінії товарів.

Модель (англ. *model*) — формальна чи неформальна структура аналізу, що прагне абстрагуватися від складнощів реального світу, але зберегти характеристики економічної системи, що дозволяє зрозуміти поведінкові, організаційні і технічні взаємозв'язки, які становлять основу аналізованої системи.

Моніторинг — постійний нагляд за різноспрямованою діяльністю суб'єктів господарювання і підприємництва. Першочергову увагу приділяють моніторингу фінансово-виробничої й екологічної діяльності окремих суб'єктів господарювання.

Мультимедійна презентація — компакт-диск, що містить інформацію, призначену для клієнтів, партнерів, співробітників або потенційних клієнтів компанії. Компакт-диск може містити основні дані про діяльність компанії, її історію, схеми проїзду з картою, каталог продукції, фотографії, презентаційний відео-, аудіо- або flash-ролик, музичний супровід, комп'ютерну анімацію, різну документацію, плани й описи, версію інтернет-сайта компанії.

Н

Невербальна комунікація — комунікація, яка відбувається без використання слів.

Неймінг (англ. *to name* — називати, давати ім'я) — професійна діяльність, яка пов'язана зі створенням виразної, оригінальної назви для компанії або товару, яка швидко запам'ятовується.

Нематеріальні активи — цінності, які не є фізичними об'єктами, але мають вартісну оцінку (патенти, ліцензії, ноу-хау, товарні знаки тощо) та існують у розпорядженні підприємства (фірми).

Ноу-хау (англ. *know-how* — знати, як) — сукупність різних знань науково-технічного, виробничого, організаційного, економічного і правового характеру; дослідних даних (інформації) щодо певної

технології, професійної діяльності фірми, що не стали загально-відомим надбанням, не запатентовані, не захищені правами промислової (інтелектуальної) власності і тому належать, як правило, до комерційної таємниці.

О

Об'єкти інвестування — реальні інвестиційні проекти, об'єкти нерухомості, різноманітні фінансові інструменти (насамперед, інструменти фондового ринку), що є предметом інвестування.

Оборотний капітал (оборотні активи) — сукупність коштів фірми, вкладених в оборотні фонди та фонди обігу, що забезпечують безперервний процес виробничо-господарської і комерційної діяльності та повністю споживаються протягом виробничого циклу. До оборотних активів належать: виробничі запаси; незавершене виробництво; витрати майбутніх періодів; готова продукція; відвантажена, але не оплачена продукція; кошти в розрахунках; грошові кошти на рахунках у банках і в касі. Загальний обсяг оборотного капіталу формується з власних оборотних активів та позичених (залучених) оборотних коштів.

Одноосібне володіння — підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я. Вона отримує певний прибуток (дохід), але несе весь тягар господарського ризику від ведення власного бізнесу.

Онкольний кредит — короткостроковий кредит, що повертається позичальником на першу вимогу банку. Він надається комерційними банками, як правило, під заставу векселів, облігацій, інших цінних паперів та товарів; погашається позичальником звичайно з попередженням за дві–сім діб. За онкольними кредитами плата за кредит нижча, ніж за строковими позичками.

Опціон — договірне зобов'язання купити або продати товар за наперед визначеною ціною в межах узгодженого періоду. В обмін на одержання такого права покупець опціону виплачує продавцеві певну суму премії. Ризик покупця обмежується розміром цієї премії, а ризик продавця зменшується на її величину.

Організаційна культура — набір найважливіших положень, які застосовуються членами організації і виражаються в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки та дій для подолання проблем взаємодії із зовнішнім середовищем і для внутрішньої інтеграції.

Організаційна структура управління — конфігурація системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів); сукупність функціональних сфер (видів діяльності) організації, що пов'язані між собою повноваженнями відповідно до рівнів управління. Серед типових структур, що зустрічаються в практиці господарю-

вання, виділяють лінійну, лінійно-функціональну, дивізійну, матричну та проектну. Структури лінійного типу притаманні виключно підприємствам малого розміру. Організаційною основою найпоширенішої лінійно-функціональної системи управління є подвійна підпорядкованість: лінійна — керівникам, наділеним лінійними повноваженнями, функціональна — керівникам, наділеним функціональними повноваженнями, що мають право дозволяти або забороняти дії в межах своєї функціональної компетенції. Матричні структури інтегрують функціональне та проектне управління, передбачають створення тимчасових проектних груп. Організаційні структури проектного управління об'єднують дві основні ланки: 1) групу розвитку (стратегію й наукові дослідження, фінанси і ресурсне забезпечення); 2) проектні групи (розробку і реалізацію проектів створення й освоєння нових виробів).

Оренда (лат. *arrendare* — позичати на обумовлений термін) — надання майна в тимчасове користування за певну плату. Відносини орендодавця (власника майна або уповноваженого ним) та орендаря (фізичних або юридичних осіб, спільних підприємств, іноземних держав) засвідчуються договором про оренду. Цей договір визначає: склад майна з його вартісною оцінкою на момент здачі в оренду; строки оренди; розмір орендної плати; обов'язки сторін щодо ремонту і відновлення орендованого майна; форму оренди (звичайна, з наступним викупом). Орендна плата складається з амортизаційних відрахувань та частини прибутку (згідно з договором, але не нижче банківського відсотка).

Основний капітал (основні активи) — сукупність грошових коштів фірми, вкладених в основні фонди (технічні засоби виробництва), що тривалий час беруть участь у процесах виробничої і комерційної діяльності та переносять на продукцію (послуги) свою вартість частинами — внаслідок щорічних амортизаційних відрахувань.

Оферент — юридична особа (автор оферти), котра подала пропозицію щодо укладення договору та має право брати участь у торгах.

Оферта (лат. *offertus* — запропонований) — офіційна письмова пропозиція продавця (направлена потенційному покупцеві) про продаж партії товару з дотриманням певних умов контракту (угоди). У комерційній практиці розрізняють два види оферти: тверду і вільну. *Тверда оферта* — письмова пропозиція щодо продажу певної партії товару, що надсилається оферентом одному можливному покупцю; *вільна оферта* надається одночасно кільком можливим покупцям.

Офсет — виробничі взаємовідносини, коли продавець зобов'язаний виготовляти товар або складати готовий виріб на місці збуту (в іноземній державі) чи купувати певні компоненти (деталі та вузли) для даного товару на місці виробництва.

П

Партнерство (франц. *partenaire* — учасник будь-якої спільної діяльності) — юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, що беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на основі партнерського договору.

Партнерські зв'язки — система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) та дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

Період окупності інвестицій — один з показників ефективності інвестицій, що характеризує термін (кількість років або місяців), за який вони повністю окупаються; його розраховують діленням загальної суми інвестицій на середньорічний грошовий потік, приведений до теперішньої вартості.

Підприємець — самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик та є особисто відповідальним за результати бізнесової діяльності. Завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Підприємство — динамічний активний елемент бізнесу, що являє собою самостійну ініціативну систематичну господарську діяльність суб'єктів усіх форм власності в межах чинного законодавства на власний ризик і під особисту майнову відповідальність або ж від імені і під майнову відповідальність юридичної особи з метою задоволення потреб споживача і як наслідок одержання прибутку.

Підприємницький договір — форма волевиявлення сторін стосовно безпосереднього здійснення підприємницької діяльності; не передбачає (не вимагає) об'єднання підприємців, що домовляються між собою, в певну організаційно-правову форму.

Письмова комунікація — комунікація, яка здійснюється у формі пам'ятних записок, факсимільних та електронних повідомлень, наказів, розпоряджень, оголошень, листів, звітів, організаційних періодичних видань тощо.

Підприємницький капітал — усі грошові витрати, які необхідно здійснити для практичної реалізації підприємницького проекту й одержання очікуваного економічного ефекту. Він складається з основного та оборотного капіталу (активів).

Підприємницький ризик — діяльність підприємця, розрахована на позитивний кінцевий результат (одержання максимально можливого прибутку), однак з небезпекою частково або повністю втратити не тільки сподіваний зиск, але й власний капітал за несприятливих економічних обставин.

Планетарна (глобальна) відповідальність — відповідальність, яка передбачає добровільне дотримання світових стандартів соціаль-

ної відповідальності, які поетапно пом'якшували б наявні загрози глобального світу, особливо щодо екологічної рівноваги та зростаючої поляризації країн за окремими критеріями рівня життя.

Повне товариство — вид господарської організації, всі учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і є відповідальними за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Позика — передача однією стороною (позикодавцем) у власність іншій стороні (одержувачу позики) грошей або речей на певний строк з оплатою (без оплати) відсотка за користування.

Посередники — фізичні чи юридичні особи, що представляють на ринку інтереси виробників чи споживачів, не будучи такими. Звичайно на ринках і біржах посередницькі функції виконують переважно брокери та дилери, тобто фізичні або юридичні особи, які здійснюють купівлю-продаж товарів, цінних паперів, валюти, дорогоцінних металів від свого імені та за рахунок власних фінансових коштів, але за дорученням іншої особи (принципала).

Поточний рахунок — рахунок у банку юридичної або фізичної особи, що служить для зберігання коштів і здійснення розрахунків.

Початковий (стартовий) капітал — капітал, що вкладається у будь-яку власну справу із самого початку практичної реалізації підприємницького проекту чи на початковій стадії підприємницької діяльності взагалі.

Правова відповідальність — відповідальність, що включає добровільне сприяння вдосконаленню правових сторін економічної діяльності та відмову від зміни правового поля лише у власних інтересах, а також чітке дотримання правових норм і договірних зобов'язань соціального характеру перед стейкхолдерами, громадськими об'єднаннями найманих працівників, роботодавців, споживачів та благодійних організацій.

Премія за низьку ліквідність — додатковий дохід, виплачуваний (або передбачений до виплати) інвесторові з метою відшкодування його ризиків, що пов'язані з низькою ліквідністю об'єктів інвестування. Розмір премії залежить від рівня ліквідності інвестицій.

Премія за ризик — додатковий дохід (премія), виплачуваний (або передбачений до виплати) інвесторові за той рівень інвестицій, що перевищує безризиковий. Розмір цієї премії залежить від рівня ризику і визначається за допомогою моделі «лінії надійності ринку».

Прибутковість інвестицій — показник, який характеризує відношення середньорічної суми чистого прибутку (балансового прибутку за мінусом обов'язкових платежів з його загальної суми) до обсягу інвестицій. Відбиває роль прибутку у формуванні загальної дохідності інвестицій.

Приватизація — процес трансформації будь-якої форми власності у приватну. У загальному вигляді її можна розглядати як форму

роздержавлення, тобто перетворення державної власності в інші форми привласнення. Головна мета приватизації — передача недостатньо ефективних державних підприємств реальним власникам (господарям), які будуть безпосередньо зацікавлені у підвищенні ефективності своєї підприємницької діяльності. Вирішальне значення у реформуванні власності має так звана велика приватизація державних підприємств (корпоратизація, акціонування, створення холдингових компаній тощо).

Приватні інвестиції — вкладення фінансових коштів, здійснюване громадянами (фізичними особами) та фірмами недержавних форм власності.

Принципал — особа, від імені і на користь якої діє агент (брокер, дилер тощо).

Принцип відкритості соціальної відповідальності бізнесу — принцип, який полягає в тому, що компанія веде свою діяльність публічно, зрозуміло і доступно, надаючи лише достовірну інформацію і припускаючи зворотний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами.

Принцип значущості соціальної відповідальності бізнесу — принцип, який визначає актуальність реалізованих програм, їх ефективність і масштабність.

Принципи підприємництва — вихідні положення та норми організації підприємницької діяльності. Визначальні принципи підприємництва такі: 1) вільний вибір сфери діяльності, що приносить достатній зиск (прибуток); 2) залучення на добровільних засадах майна і коштів юридичних і фізичних осіб; 3) самостійне формування програми виробничої та інших видів діяльності, вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції, встановлення цін на товари і послуги; 4) вільне наймання працівників та оплата їхньої праці без особливих обмежень; 5) вільне розпорядження чистим прибутком; 6) самостійне здійснення підприємцями зовнішньоекономічної діяльності.

Принцип недопущення конфліктів соціальної відповідальності бізнесу — принцип, який означає, що компанії включають у свою стратегію завдання захисту прав людини, а оцінюючи вплив діяльності своєї компанії на конфлікт, розробляють і вживають заходів, спрямованих на запобігання або вирішення конфлікту.

Принцип системності соціальної відповідальності бізнесу — принцип, який показує спрямованість соціальних програм у необхідні галузі послідовно і регулярно.

Прихована форма корпоративної соціальної відповідальності — форма відповідальності, що визначає офіційні та неофіційні інститути країни, через які відповідальність корпорацій за суспільні інтереси узгоджена з корпораціями або запропонована їм; включає в себе цінності, норми і правила, які часто ведуть до обов'язкових вимог щодо корпорацій у питаннях, які громадські,

політичні та економічні інтереси (країни) розглядають як належні та обґрунтовані обов'язки юридичних осіб.

Проектне фінансування — форма партнерських зв'язків у сфері виробництва, за якої: а) одна зі сторін бере на себе зобов'язання фінансувати реалізацію проекту іншого партнера; б) одна сторона, що має власний розроблений проект, пропонує його іншій стороні, реалізує і фінансує. Проте в обох випадках інша сторона має повернути кредит, як правило, у товарній формі (за рахунок частини виробленої продукції після реалізації проекту).

Р

Реальні інвестиції — вкладення капіталу в реальні матеріальні і нематеріальні (інноваційного характеру) активи підприємства. Реальними інвестиціями вважають так звані виробничі інвестиції, або прості капітальні вкладення.

Редизайн — модернізація і перепрограмування існуючих сайтів під потреби компанії і швидкого розвитку Інтернету, розширення можливостей інтернет-ресурсу відповідно до останніх досягнень та розробок інформаційно-комп'ютерного світу.

Реінвестиції — повторні додаткові вкладення коштів, одержаних як дохід від інвестиційних операцій. Основною метою реінвестицій є одержання підприємницького прибутку, дивіденду або відсотка. Розрізняють реінвестиції фінансові (придбання цінних паперів) і реальні (вкладення в основний і оборотний капітал фірми).

Рейдери — спеціалісти з перехоплення оперативного управління або власності фірми за допомогою спеціально інсценованого бізнес-конфлікту.

Рейдерство — процес, який за допомогою прогалин у законодавстві дозволяє одержати контроль над капіталом підприємства й вивести актив з володіння законних власників.

Реновація — економічний процес оновлення елементів основних виробничих фондів, що відбуваються унаслідок фізичного (матеріального) спрацьовування та техніко-економічного старіння. Здійснюється заміною ліквідованих елементів основних фондів новими, технічно досконалішими. Витрати на реновацію фінансуються (відшкодовуються) за рахунок амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів.

Рентабельність — відносний показник ефективності роботи підприємства. У загальному вигляді він обчислюється як співвідношення прибутку і ресурсів (витрат). Має кілька модифікацій. Рентабельність застосовуваних (інвестованих) ресурсів залежно від охоплення елементів останніх може визначатися як рентабельність виробничих фондів, сукупних активів, власного (акціо-

нерного) капіталу. Рентабельність товарної (реалізованої) продукції обчислюють як відношення прибутку до повної собівартості загального обсягу відповідної продукції (товарної або реалізованої). Визначають і аналізують також рентабельність певного виробу (відношення прибутку з одиниці виробу до його собівартості).

Репутація — формалізоване сприйняття характеристик, переваг та недоліків конкретної організації у бізнес-середовищі, що стимулює клієнтів віддавати перевагу саме її продукції, а в кінцевому підсумку підвищує прибутковість компанії.

Рефакція — корекція базисної ціни товару відповідною знижкою, що фіксується у договорі (контракті) як обов'язкова умова.

Реципієнт — фізична або юридична особа чи держава, що отримує будь-які інвестиції та інші інвестиційні ресурси. Термін застосовують щодо країн, окремих суб'єктів господарювання, які залучають іноземних інвесторів.

Ринкова інфраструктура — сукупність різноманітних суб'єктів сфери обігу, яка забезпечує необхідні умови для нормального функціонування ринкової економіки. У ринковій інфраструктурі виокремлюють ринки капіталу, засобів виробництва і праці. Елементами ринку капіталу є фондова біржа, комерційні банки, інвестиційні та інноваційні фонди, брокерські контори, страхові компанії, фонд державного майна, державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Ринок засобів виробництва обслуговують товарні біржі, торговельно-посередницькі фірми, аукціони, ярмарки, державна інспекція з контролю за цінами і стандартами, антимонопольний комітет тощо. Інфраструктуру ринку праці становлять: біржа праці, центри і фонд зайнятості населення, державний фонд сприяння підприємству, пенсійний фонд, фонди милосердя тощо.

С

Сайт-візитна картка — ідеальне рішення для початку ведення бізнесу в інтернеті, містить основні дані про компанії, опис напрямів діяльності, координати і новини.

Сайт-каталог — персональний інтернет-каталог, що містить опис, фотографії, презентації, прайси товарів і послуг певної компанії.

Санация (оздоровлення) — система заходів для запобігання банкрутству різних підприємницьких структур (підприємств, банків тощо). Здійснюється способом: 1) злиття підприємств та інших організаційних утворень, що опинилися на грані банкрутства, з більш міцними за фінансовим станом; 2) повної або часткової купівлі акцій державою; випуску нових акцій та облігацій; 3) зменшення відсотка за облігаціями і відстрочення їх погашення.

ня; 4) збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій тощо.

Селенг — один з видів позичкових джерел фінансування інвестицій, сутність якого полягає у передачі (делегуванні) власниками (юридичними та фізичними особами) прав щодо користування і розпорядження їхнім майном за певну плату. Таким майном можуть бути будівлі, споруди, устаткування, сировина, матеріали, кошти, цінні папери, а також продукти інтелектуальної праці.

Сертифікат якості — документ, що підтверджує якість товару відповідно до укладеного договору (контракту). Містить, як правило, такі відомості: опис товару, поймаєного у договорі чи специфікації; місце і дату відвантаження, транспортні реквізити; кількість місць, вагу нетто та брутто; дату виготовлення продукції відповідно до маркірування на ньому.

Сертифікація продукції — важливий елемент системи управління якістю продукції, що полягає в її оцінюванні з обов'язковим документальним оформленням — видачею сертифіката. В Україні розрізняють обов'язкову і добровільну сертифікацію. Обов'язкова сертифікація здійснюється лише в межах державної системи управління суб'єктами господарювання, охоплює в усіх випадках перевірку та випробування продукції з метою визначення її якісних характеристик і відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9001:2000. Добровільна сертифікація може здійснюватися на відповідність продукції вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою самих підприємств. Організаційною основою сертифікації виробів є мережа державних випробувальних центрів з найважливіших видів продукції.

Смайлик ☺ (від англ. *smile* — посмішка) — графічний значок, складений з розділових знаків, літер, цифр для вираження будь-яких емоцій.

Соціальна відповідальність бізнесу — добровільний внесок у розвиток суспільства в економічній, соціальній та екологічній сферах; дії, пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства, які спрямовані на благо суспільства та виходять за межі визначеного законом мінімуму.

Соціальний звіт — документ, що відображає політику, стратегію і практику компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Спілкування — складний багатоплановий процес установлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) та групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюються обмін інформацією, ідеями, сприйняття і розуміння партнера.

Спільне підприємство — форма співробітництва партнерів, які об'єднують капітал для виконання спільної виробничої діяльності, управління і розподілу прибутку пропорційно вкладеному капи-

талу. Створюється на основі договору кількома юридичними особами різних держав.

Стартова ціна — початкова ціна, що встановлюється аукціонатором (власником товару) й аукціоністом (організатором). Із цієї ціни розпочинається торг під час проведення аукціону.

Статутний фонд — сукупність матеріальних ресурсів та коштів, що надається засновником у постійне розпорядження підприємства чи організації. Первісний розмір статутного фонду фіксується в статуті підприємства за його заснування і використовується як основне джерело власних коштів для формування основних і оборотних фондів. Сума статутного фонду на початок та кінець звітного періоду відображається в пасиві балансу підприємства (організації) і відповідає залишковій вартості основних фондів і мінімальній потребі в оборотних коштах.

Статут підприємства — письмовий юридичний документ, який розробляється і затверджується його (її) засновниками та регулює всі сфери діяльності. У статуті наводиться повна характеристика всіх напрямів діяльності підприємства (мета й основні завдання; правова основа діяльності; перелік майна і коштів; взаємовідносини з бюджетом; формування і розподіл прибутку; управління підприємством; реорганізація та припинення діяльності підприємства).

Стиль ділового письма — усталена сукупність прийомів використання мовних засобів при складанні й оформленні управлінської документації.

Стратегія диференціювання — один з різновидів стратегії збільшення фірми через зростання ступеня охоплення ринку. Спрямована на встановлення ринкових відносин, за яких фірма поставлятиме на ринок товари, привабливіші для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Така стратегія застосовується у випадку, коли фірма продукує унікальний товар і завдяки цьому може захопити весь ринок або принаймні більшу частку його.

Стратегія підприємства — комплексна програма дій (заходів), яка має забезпечити досягнення її численних цілей у передбачуваному тривалому періоді. Формування стратегії здійснюється у процесі стратегічного планування діяльності підприємства.

Стратегія фокусування — різновид стратегії зростання фірми, в основу якої покладено ідею про об'єктивно існуючу сегментність будь-якого ринку. Кожний сегмент ринку формує специфічні вимоги до продукції, призначеної для реалізації на ньому. Тому підприємець може збільшити частку своєї участі на ринку, якщо забезпечить виробництво продукції відповідно до цих вимог або зуміє здійснити це ефективніше за його конкурентів. Стратегія фокусування набуває поширення у бізнесі індивідуальних підприємців, що, як правило, не мають достатніх інвестиційних ресурсів для забезпечення охоплення певного ринку в цілому.

- Субвенція** — вид грошової допомоги місцевим органам влади з боку держави; на відміну від дотації спрямовується на фінансування певного заходу і підлягає поверненню у випадку порушення цільового використання.
- Суб'єкти великого підприємництва** — юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.
- Суб'єкти малого підприємництва** — фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; а також юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середня чисельність працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.
- Суб'єкти мікропідприємництва** — фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, в яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; а також юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, в яких середня чисельність працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.
- Субсидія** (лат. *subsidium* — допомога, підтримка) — допомога у грошовій формі чи натурою, що надається державою фізичним або юридичним особам за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів.
- CD-візитка** — мультимедійна презентація, записана на міні-диск у форматі звичайної візитної картки.

Т

Тарифна угода — договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці і соціальних гарантій. Тарифні угоди укла-

даються на трьох рівнях: міжгалузевому (генеральна тарифна угода між урядом і Федерацією профспілок України); галузевому (галузєва тарифна угода); фірмовому (складова частина колективного договору, тобто угоди між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією, що регулює переважно трудові відносини: умови праці, продуктивність і оплата праці; підготовка і підвищення кваліфікації персоналу; соціальний захист працівників).

Технопарки — одна з нових форм управління циклом «наука – техніка – виробництво», організаційні утворення, спеціалізовані на розробці нових технологій та видів продукції. Найпоширенішими можуть бути парки (центри): 1) технологічні (спеціалізовані на впровадженні високих технологій; мають у своєму складі фірми ризикового капіталу); 2) дослідно-конструкторські (прикладні науково-дослідні роботи і проектування нових виробів); 3) промислові (базовані на раціональному використанні виробничого потенціалу й об'єктів інфраструктури); 4) грюндерські («стартова» допомога з широким спектром послуг з управління процесами становлення малих і середніх фірм).

Тіньова економіка — економічна діяльність суб'єктів господарювання (фізичних і юридичних осіб), яка не враховується, не контролюється й не оподатковується державою та (або) спрямована на отримання доходу шляхом порушення чинного законодавства.

Товариство з додатковою відповідальністю — господарське товариство, створене за згодою юридичними особами чи громадянами (фізичними особами) шляхом об'єднання їхнього майна з метою здійснення господарської діяльності, статутний фонд якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів, а в статуті передбачена конкретна майнова відповідальність учасників при недостатці засобів товариства. У цьому випадку учасники товариства відповідають за його зобов'язаннями у межах, визначених статутом пропорційно їхнім часткам. При недостатності майна одного чи декількох учасників товариства для забезпечення належної з них частки додаткової відповідальності за відсутньою сумою її несуть інші члени товариства пропорційно їхнім часткам у майні.

Товариство з обмеженою відповідальністю — підприємство, яке має статутний фонд, поділений на частки (паї), розміри яких визначаються установчими документами. Товариство з обмеженою відповідальністю створюється на основі угоди між юридичними та (або) фізичними особами шляхом об'єднання їхніх внесків для досягнення загальних цілей, несе відповідальність у межах власного майна, а його учасники — у межах їхніх внесків. Статутний фонд такого товариства формується лише за рахунок коштів пайовиків (учасників).

Товарна біржа — організаційне утворення, яке спеціалізується на оптовій торгівлі насамперед масовими товарами, що мають чіткі та стійкі якісні параметри. Оптова купівля-продаж здійснюється без попереднього огляду (лише за зразками і стандартами) і за заздалегідь встановленими розмірами мінімальних партій продукції. Ринкові ціни формуються залежно від фактичного співвідношення попиту і пропонування.

Товарний знак (знак обслуговування) — оригінальна позначка (ім'я, термін, рисунок або їх сполучення), яка має правовий захист і призначена для ідентифікації товарів (послуг). Якщо під товарним знаком надаються послуги, то він називається знаком обслуговування. Товарні знаки розміщуються на самому товарі або його упаковці. Вони використовуються також у рекламі, друкованих виданнях, на офіційних бланках фірм (підприємств, організацій тощо).

Торговий дім — особлива категорія зовнішньоторговельних фірм, що здійснюють широкий спектр експортно-імпортних операцій, включаючи організацію різноспрямованих виставок та проведення активної реклами. Не відображає конкретної організаційно-правової форми відповідної фірми, а вказує лише на профіль її діяльності. За умови виходу на зовнішній ринок торгові діми можуть засновувати свої представництва в інших країнах.

Трансферт прибутку — процедура репатріації (повернення на батьківщину) прибутку іноземного інвестора. Остання передбачає обов'язкове створення резервного фонду зі зберіганням його в банку країни, що приймає, фіксацію розміру трансфертного прибутку відповідно до існуючих правил валютного регулювання та угод про валютне співробітництво.

Траст — компанія, що інвестує свої і залучені кошти в різноманітні об'єкти народного господарства країни.

Третейський суд — одна з форм захисту порушених або оспорюваних цивільних прав за допомогою нейтральної особи, якій сторони надають повноваження винести обов'язкове для них рішення.

У

Управління за контрактом — форма виробничих послуг, сутність якої зводиться до такого: один з підприємців передає іншому ноу-хау в галузі управління, а другий забезпечує інвестування; за своєю суттю вона є експортом управлінських послуг, а не капіталу.

Усна комунікація — комунікація, яка відбувається у формі безпосереднього спілкування, промов, нарад, групових дискусій, телефонних розмов тощо.

Установчий договір — форма договору, що укладається засновниками товариств, спільних підприємств, суб'єктів ринкової інфраструктури. У ньому зазначається, для чого і на яких засадах створюється та чи інша господарська структура; перелічуються засновники з їхніми юридичними адресами; визначається частка кожного з них у статутному фонді, загальна сума останнього тощо.

Ф

Факторинг — фінансова операція, за якої фактор-фірма купує у своїх клієнтів їхні вимоги до контрагентів, протягом кількох (звичайно двох-трьох) днів сплачує переважну більшість цих вимог авансом, а решту — лише після надходження до клієнта рахунку-оплати. До цього можна додати, що фактор-фірма надає свої послуги за малий (0,5—1,5) відсоток від суми оплачених рахунків плюс звичайний банківський процент для короткострокових угод.

Філантропічна відповідальність — відповідальність, спрямована на підтримку і розвиток суспільства та його окремих груп через добровільну участь у реалізації соціальних програм, у тому числі шляхом соціальних інвестицій, залежить від сформованих очікувань суспільства та зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів, фінансового стану компаній, існуючих етичних норм соціальної відповідальності, прагматичної складової ведення бізнесу тощо.

Фінансова група — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств і організацій різних галузей народного господарства. На відміну від концерну, фінансову групу очолює один чи кілька комерційних банків, які розпоряджаються консолідованим капіталом підприємницьких структур, що входять до неї, та координують усі напрями їхньої діяльності. У нашій країні успішно функціонує Українська фінансова група, що об'єднує десятки підприємств (організацій) і фактично є міжгалузевим промислово-торговим банківським комплексом.

Фінансові інвестиції — використання власного капіталу для купівлі акцій, облігацій та інших цінних паперів, що випускаються підприємствами або державою. Вони є джерелом отримання доходу у вигляді дивідендів (відсотків).

Фірма — загальна назва первинних господарських ланок у ринковій економіці, які у своїй діяльності намагаються досягати комерційних цілей — отримання максимального прибутку.

Фірмовий стиль — сукупність прийомів, що забезпечують єдиний образ усіх виробів і заходів організації; поліпшують сприйняття і запам'ятовування споживачем не тільки товарів фірми, але й усі-

єї її діяльності; дозволяють протиставляти свої товари і діяльність товарам і діяльності конкурентів. Це — засіб формування іміджу фірми та її корпоративної культури.

Флеш — сучасна технологія, що дозволяє створювати короткі ролики для використання на інтернет-сайтах, у рекламних банерах і мультимедійних презентаціях.

Фондова біржа — спеціалізований центр з купівлі-продажу цінних паперів.

Форс-мажор — обставини непереборної сили (пожежа, стихійне лихо, війна, економічна блокада, заборона експорту або імпорту), за яких стає неможливим виконання умов угоди (договору, контракту). У договорі обов'язково обумовлюється, що з настанням таких обставин строк виконання договірних зобов'язань відкладається на час їхньої дії. Якщо форс-мажорні обставини триватимуть понад три місяці, то кожна сторона договору має право відмовитися від виконання зобов'язань за ним.

Франчайзинг — у широкому розумінні слова надання права на виробництво та (або) збут продукції (реалізацію послуг), а також практичної допомоги у справі організації й управління бізнесом. Це — метод здійснення підприємницької діяльності, за якого достатньо потужна фірма делегує іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак в обмін на зобов'язання виготовляти або продавати її продукцію. За право діяти під торговельною маркою та від імені фірми-франчайзодавця інше підприємство (організація) — франчайзоотримувач має виплачувати певний відсоток від свого доходу.

Функціональні стратегії підприємництва — різновиди стратегії підприємництва залежно від його функціональної діяльності. Базова стратегія фірми спирається на такі функціональні стратегії: 1) на стратегію маркетингової діяльності; 2) науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; 3) виробництва (операційну); 4) фінансову; 5) екологічну; 6) соціальну (стосовно персоналу).

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) — один з методів прогнозування і забезпечення високого рівня техніко-економічних показників. Метод ФВА охоплює переважно аналітичні прийоми проектування. Він передбачає функціональний аналіз та моделювання альтернативних рішень, визначення витрат за функціями виробу і його конструктивних елементів, вибір оптимального рішення за критерієм співвідношення функцій і витрат на їхню реалізацію. Прийоми ФВА доцільно використовувати за всіх видів проектування: функціонального (для вибору структурної схеми); схематичного (для розробки принципової схеми, складу елементів); конструктивного (для вибору варіанта компонування, конфігурації, розмірів, матеріалів); технічного (для обґрунтування виду заготовки, технологічного процесу та устаткування).

Ф'ючерсна угода — строкова угода на товарних та фондових біржах щодо купівлі-продажу товарів, золота, валюти, цінних паперів тощо за фіксованою в момент її укладання ціною з виконанням такої самої комерційної операції через певний проміжок часу (до двох-трьох років).

Х

Хеджування (захист від втрат) — спосіб зменшення підприємницького ризику шляхом укладення ф'ючерсних угод.

Холдинг (англ. holding — володіння, тримання) — різновид акціонерної корпорації (компанії), характерною ознакою якої є володіння контрольним пакетом акцій інших фірм з метою контролю й управління їхньою діяльністю.

Ц

Ціна — грошова вартість уречевлених у товарі затрат праці окремих товаровиробників. Не збігається з вартістю: вона може бути вище вартості за умови дефіциту товарів певної номенклатури на ринку або нижче вартості за їхнього надлишку. Ціна, що відбиває суспільно необхідні затрати уречевленої і живої праці, відіграє роль прогресивного економічного нормативу виробництва товарів для задоволення потреб ринку.

Ціна базисна — попередньо узгоджена ціна між покупцем та продавцем, що є основою для визначення реальної ціни, яка доповнюється знижками і націнками залежно від кон'юнктури ринку, якості та ефективності споживання товару.

Ціна виробництва — сума витрат виробництва та середнього прибутку на весь авансований капітал.

Ціна купівлі-продажу (контрактна) — продажна ціна товару, яка зазначена у контракті на його поставку.

Ціна попиту — офіційна згода покупця придбати товар за певною ціною, що відображає кон'юнктуру ринку і необхідність задоволення його власних потреб.

Ціна пропонування — офіційне пропонування продавця (без знижки), що зафіксоване в оферті.

Ціна роздрібна — ціна, за якою товари продаються споживачам у роздріб. Складається з витрат виробництва, прибутку виробничих і збутових організацій, податку на додану вартість.

Ч

Чистий приведенний дохід — один з важливих показників оцінки ефективності реальних інвестицій. Визначається як різниця між при-

веденим до теперішньої вартості грошовим потоком та сумою інвестованих коштів.

Чисті інвестиції — сума валових інвестицій, зменшених на величину амортизаційних відрахувань і призначених для розширеного відтворення основних фондів (активів) фірми.

Ю

Юридична особа — суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства. До ознак юридичної особи належать: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб, що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна її учасників; право придбавати, користуватися й розпоряджатися власністю, здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового й інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака (знака обслуговування). Будь-яке підприємство (організація) набуває прав юридичної особи з моменту його (її) державної реєстрації.

Додаток

НАЙВАЖЛИВІШІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

№ з/п	Показник	Формула для розрахунку	Коментар
1. Узагальнюючі показники результатів господарювання			
1.1	<i>Рівень задоволення потреб ринку</i>	$I_{зпр} = \frac{В_{тп}}{О_{пр}} \cdot 100$	Ізпр обчислюється зіставленням виготовленої товарної продукції (Втп) і реалізованої та визначеного у процесі маркетингового дослідження ймовірного попиту ринку (Опр)
1.2	<i>Коефіцієнт зростання валового прибутку</i> <i>Коефіцієнт зростання чистого прибутку</i>	$К_{вп} = \frac{П_{в}^{\phi}}{П_{в}^{\pi}}$ $К_{чп} = \frac{П_{ч}^{\phi}}{П_{ч}^{\pi}}$	Абсолютна величина валового прибутку (Пв) лише обмежено характеризує фінансову результативність підприємства. Останню повніше відображає коефіцієнт валового прибутку (Квп) або чистого прибутку (Пч), які визначаються порівнянням його фактичної і запланованої величин
1.3	<i>Рентабельність виробництва</i>	$Р_{в} = \frac{П_{в/ч}}{Осф + Обф} \cdot 100$	Отриманий валовий (краще чистий) прибуток (Пв/ч) порівнюється із сумою основних фондів (Осф) та матеріальних оборотних фондів (Обф)
1.4	<i>Рентабельність виробів</i>	$Р_{т} = \frac{П_{в}}{С_{тп}} \cdot 100$	Співвідношення валового прибутку (Пв) і собівартості товарної продукції (Стп)
2. Показники ефективності використання трудових ресурсів (праці)			
2.1	<i>Продуктивність праці</i>	$В_{п} = \frac{В_{тп}}{Ч_{п}}$	Визначається діленням обсягу товарної продукції (Втп) на загальну кількість персоналу (Чп)

2.2	<i>Трудоємність продукції</i>	$T_m = \frac{ЧП}{ВТП}$	
2.3	<i>Зарплатомісткість продукції</i>	$ЗМп = \frac{ФЗп}{ВТП}$	Один з витратних показників, що залежить від розміру фонду заробітної плати (Фзп) і потребує ретельного регулювання у процесі підприємницької діяльності
2.4	<i>Зарплатовіддача</i>	$ЗПв = \frac{ВТП}{ФЗп}$	Обернений до зарплатомісткості показник. Обчислюється діленням обсягу виготовленої товарної продукції (ВТП) на одну грошову одиницю заробітної плати
3. Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів			
3.1	<i>Фондовіддача за обсягом продукції</i>	$ФВ' = \frac{ВТП}{ОсФ}$	Визначається як відношення обсягу товарної продукції (ВТП) до величини основних фондів (ОсФ)
3.2	<i>Фондовіддача за прибутком (рентабельність основних фондів)</i>	$ФВ'' = \frac{Пв}{ОсФ}$	Обчислюється за аналогічною формулою з тією різницею, що в чисельнику замість обсягу товарної продукції використовують величину валового прибутку (Пв)
3.3	<i>Матеріаломісткість продукції</i>	$ММп = \frac{МОБФ}{ВТП}$	Загальна величина матеріальних витрат або матеріальної частини оборотних фондів (МОБФ) ділиться на обсяг виготовленої і реалізованої продукції (ВТП)
4. Рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг)			
4.1	<i>Поточні витрати на одиницю товарної продукції</i>	$ПВ = \frac{Стп}{ВТП}$	Розраховується діленням собівартості товарної продукції (Стп) на її загальний обсяг у звітному періоді
4.2	<i>Коефіцієнт співвідношення постійних та змінних витрат</i>	$Ксв = \frac{Вп}{Вз}$	Вп — сума постійних витрат Вз — сума змінних витрат
4.3	<i>Рівень змінних витрат</i>	$Рзв = \frac{Вз}{ОР}$	Вз — сума змінних витрат ОР — обсяг реалізації продукції

№ з/п	Показник	Формула для розрахунку	Коментар
5. Показники ефективності використання фінансових коштів та віддачі довгострокових капітальних вкладень (показники прибутковості)			
5.1	<i>Прибутковість власного капіталу</i>	$K_{пвк} = \frac{Пч}{Квл} \cdot 100$	Пч — чистий прибуток Квл — розмір власного капіталу Величина власного капіталу приймається за даними балансу. Вона дорівнює сумі активів за мінусом усіх боргових зобов'язань. Даний показник є особливо важливим для акціонерів, оскільки характеризує рівень ефективності використання вкладених ними грошей (на придбання акцій). Він також є основним критерієм при оцінці рівня котирування на фондовій біржі акцій підприємства
5.2	<i>Прибутковість усіх активів</i>	$K_{па} = \frac{Пч}{Афп} \cdot 100$	Показник (Кпа) є співвідношенням чистого прибутку (Пч) та фіксованих і поточних активів (Афп). Цей показник вимірює ефективність використання всіх активів (фіксованих і поточних), які є у власності підприємства. Він показує, який прибуток має підприємство в розрахунку на одну грошову одиницю активів
5.3	<i>Валова прибутковість продажу</i>	$K_{впт} = \frac{Пв}{Втп} \cdot 100$	Відношення валового прибутку (Пв) до загальної суми продажу (Втп). Показує відносну величину валового доходу, яку отримує підприємство в розрахунку на одну грошову одиницю реалізованої продукції (ототожнення обсягу продажу з призначеною для реалізації величиною товарної продукції є цілком припустимим)
5.4	<i>Тривалість обороту оборотних коштів (днів)</i>	$T_{ок} = ОК / Од$	ОК — середній залишок оборотних коштів у періоді, що аналізується Од — сума обороту по реалізації за день

5.5	<i>Тривалість обороту всіх активів (днів)</i>	$T_{0a} = A / O_d$ $T_{0a} = D / KO_a$	A — загальна сума активів за балансовою вартістю D — кількість днів у періоді KO _a — коефіцієнт оборотності всіх активів
5.6	<i>Коефіцієнт оборотності всіх активів (кількість оборотів)</i>	$KO_a = OP / A$	OP — сума загального обороту реалізації продукції
5.7	<i>Коефіцієнт оборотності оборотних активів</i>	$KO_{0a} = OP / OK$	
6. Показники ліквідності та платоспроможності			
Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок власних поточних активів. У загальному випадку підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, а само воно здатне оперативіно перетворювати активи у платіжні засоби для сплати короткострокових зобов'язань. Під платоспроможністю розуміють здатність підприємства виконувати свої зовнішні (коротко- та довгострокові) зобов'язання, використовуючи власні активи			
6.1	<i>Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)</i>	$K_{зл} = A_p / Z_{кc}$	Обчислюється діленням поточних активів (A _п), що об'єднують за балансом запаси та витрати, грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи, на загальну суму короткострокових зобов'язань (Z _{кc}). Характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Якщо співвідношення поточних активів і зобов'язань менше за 1 : 1, то поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Співвідношення 2 : 1 прийнято вважати нормальним з теоретичного погляду, а якщо воно більше, то це означає вищий ступінь ліквідності, що суттєво приваблює потенційних кредиторів і інвесторів

№ з/п	Показник	Формула для розрахунку	Коментар
6.2	<i>Коефіцієнт термінової ліквідності</i>	$K_{TL} = A_{шл} / Z_{к}$	Характеризує співвідношення швидколіквідних активів (Ашл), до складу яких входять розрахунки з дебіторами, грошові кошти та інші оборотні активи (рядки 170—240, 260— 290, 310 балансу), та короткострокових зобов'язань (Зк, рядок 750 балансу). Коефіцієнт визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, оскільки останній не дає належного уявлення про якісний склад коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Теоретично оптимальним є співвідношення 1 : 1. Його перевищення свідчить про низький фінансовий ризик і високі потенційні можливості залучення додаткових фінансових коштів
6.3	<i>Коефіцієнт платоспроможності</i>	$K_{пс} = K_{в} / Z_{з}$	Фіксує частку власного (акціонерного) капіталу підприємства (Кв) в загальних зобов'язаннях (Зз)
7. Показники стійкості (стабільності)			
7.1	<i>Коефіцієнт фінансової незалежності</i>	$K_{фнз} = K_{в} / K_{б}$	Обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу (Кв) до загальної величини балансових коштів (Кб). Характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим більшим є значення коефіцієнта, тим ефективнішим є фінансовий стан підприємства. У світовій практиці вважається, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати величину власних джерел фінансування. Це означає, що коли коефіцієнт більший за 0,5, то фінансування діяльності підприємницької структури за рахунок залучених коштів здійснюється у допустимих межах

7.2	<i>Коефіцієнт залучених довгострокових позичкових коштів</i>	$K_{зпк} = K_{дс} / K_{вп}$	Визначається як частка довгострокових кредитів (Кдс) у загальному обсязі власних та притриманих до них коштів (Квп). Характеризує відносну величину залучення позичкових коштів для виконання фінансових зобов'язань підприємства порівняно з його статутним фондом (капіталом). Світова практика визнає бізнесову діяльність достатньо ефективною, коли частка позичкових коштів не перевищує 1/3 власного акціонерного капіталу
7.3	<i>Коефіцієнт покриття платежів з фіксованими термінами виплат</i>	$K_{пп} = P_{в} / Пдс$	Фіксує розмір річних платежів підприємства, пов'язаних з його довгостроковими зобов'язаннями, і визначається порівнянням валового прибутку (Пв) та суми довгострокових пасивів (Пдс). Фінансовий стан підприємства вважається прийнятним, якщо значення даного коефіцієнта коливається в межах 1,5—2,0.
8. Показники стану акціонерного капіталу (їх розрахунок має сенс у випадках, коли підприємство функціонує у корпоративній формі, тобто здійснено його акціонування)			
8.1	<i>Прибутковість однієї акції</i>	$Ma = Пч / Na$	Характеризує відношення чистого прибутку (Пч) до загальної кількості акцій, придбаних акціонерами конкретного підприємства (Na). Даний показник визначає реальну продуктивність статутного фонду (капіталу), сформованого внаслідок випуску та реалізації різних видів цінних паперів (переважно звичайних акцій)
8.2	<i>Коефіцієнт «ціна—дохід»</i>	$K_{цд} = Цра / Ma$	Обчислюється діленням продажної ринкової ціни однієї акції (Цра) на прибутковість акції в абсолютному вартісному виразі (Ma)
8.3	<i>Ціновий коефіцієнт акції</i>	$K_{ца} = Цра / Цба$	Співвідношення ринкової (Цра) та балансової (Цба) ціни однієї звичайної акції. На підприємствах різних галузей ціновий коефіцієнт звичайних акцій може коливатися в межах від 0,5 до 3,0

Вступ	3
Частина 1. ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА»	6
Частина 2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ	18
Модуль 1. Підприємництво	18
Тема 1. Загальна характеристика підприємництва	18
Тема 2. Типологія підприємництва	30
Тема 3. Мале підприємництво в ринковій економіці	34
Тема 4. Тіньова економіка в бізнесі	40
Тема 5. Технологія створення підприємства	45
Тема 6. Інвестиційна політика фірми	54
Тема 7. Договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки в підприємстві	59
Тема 8. Підприємницький успіх	64
Тема 9. Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності	72
Модуль 2. Бізнес-культура	79
Тема 10. Сутність і модельний ряд бізнес-культур	79
Тема 11. Етика бізнесу	94
Тема 12. Основи формування культурних бізнес-комунікацій	120
Тема 13. Технології запобігання та усунення бізнес-конфліктів	134
Тема 14. Методичні підходи до оцінювання бізнес-культури підприємства	152
Тема 15. Бізнес-дизайн	165
Частина 3. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗНАТЬ ТА ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК СТУДЕНТІВ	178
<i>Термінологічно-тлумачний словник</i>	<i>201</i>
<i>Додаток</i>	<i>238</i>

Навчальне видання

**КОЛОТ Володимир Михайлович
РСПІНА Інна Миколаївна
ШЕРГІНА Лідія Антонівна
ЩЕРБИНА Ольга Володимирівна
КОВТУН Віта Петрівна**

**ПІДПРИЄМНИЦТВО
І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА**

Практикум

Редактор *Л. Кучеренко*
Художник обкладинки *Т. Матвієнко*
Коректор *Н. Путівкіна*
Верстка *М. Віннік*

Підп. до друку 05.03.14. Формат 60×90/16.
Обл.-вид. арк. 16,40. Зам. 13-4694.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток