

О. Л. АНУФРІЄВА, Т. Г. ПАЛЬЧЕВСЬКА,
Г. М. ЛАГОЦЬКА

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

*Навчальний посібник
для учнів/студентів професійних навчальних закладів
із спеціальності «Комерційна діяльність»*



Івано-Франківськ
Лілея-НВ
2014

ББК 65.29 я73

А 73

Схвалено науково-методичною комісією з професій торгівлі, сфери послуг, харчової промисловості та туристичної діяльності Науково-методичної ради з питань освіти Міністерства освіти і науки України для використання у професійно-технічних навчальних закладах (протокол №13 від 11.06.2014 р.)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри економіки та управління персоналом Інституту менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол №8 від 4 березня 2014 р.)

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри фінансів, менеджменту та економіки Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка (протокол №8 від 5 березня 2014 р.)

Рецензенти:

Дмитренко Геннадій Анатолійович, доктор економічних наук, професор

Жукова Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

Заболотна Марина Миколаївна, магістр з управління навчальним закладом

А73 Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої / – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2014. – 304 с.

У посібнику розкрито сутність, роль та засади підприємницької діяльності, складники підприємницького середовища, види підприємств та проблеми функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу звернено на аналіз ризиків, що супроводжують підприємництво, шляхи їх уникнення. Викладено механізм створення бізнес-плану, подано основи менеджменту та маркетингу підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки і конкуренції.

Посібник розрахований на учнів/студентів професійних навчальних закладів і допоможе підприємцям-початківцям оволодіти таємницями сучасного підприємництва й відшукати свій шлях до успіху.

© О. Л. Ануфрієва, Т. Г. Пальчевська,
Г. М. Лагоцька, 2014

© Українсько-канадський проект
«Навички для працевлаштування», 2014

ISBN 987--668-543-0

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
------------------------	---

Частина I

РІШЕННЯ ЩОДО ПОЧАТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ	8
--	---

Розділ 1. Роль підприємництва і малого бізнесу в Україні	8
---	---

<i>Питання для самоперевірки</i>	27
--	----

<i>Рекомендована література</i>	28
---------------------------------------	----

Розділ 2. Рішення у малому бізнесі	29
---	----

<i>Питання для самоперевірки</i>	41
--	----

<i>Рекомендована література</i>	44
---------------------------------------	----

Розділ 3. Оцінка можливостей фірми та вироблення конкурентної стратегії	45
--	----

<i>Питання для самоперевірки</i>	65
--	----

<i>Рекомендована література</i>	73
---------------------------------------	----

Частина II

ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ	74
---	----

Розділ 4. Організація бізнесу – написання бізнес-плану	74
---	----

<i>Питання для самоперевірки</i>	85
--	----

<i>Рекомендована література</i>	90
---------------------------------------	----

Розділ 5. Придбання бізнесу	91
--	----

<i>Питання та завдання для самоперевірки</i>	99
--	----

<i>Рекомендована література</i>	102
---------------------------------------	-----

Розділ 6. Франчайзинг	103
------------------------------------	-----

<i>Питання для самоперевірки</i>	116
--	-----

<i>Рекомендована література</i>	117
---------------------------------------	-----

Розділ 7. Фінансування малого бізнесу	118
--	-----

<i>Питання для самоперевірки</i>	136
--	-----

<i>Рекомендована література</i>	136
---------------------------------------	-----

Частина III

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ	137
Розділ 8. Маркетинговий менеджмент	137
<i>Питання для самоперевірки</i>	156
<i>Рекомендована література</i>	157
Розділ 9. Малий бізнес і електронна комерція	158
<i>Питання для самоперевірки</i>	168
<i>Рекомендована література</i>	174
Розділ 10. Фінансовий менеджмент	175
<i>Питання для самоперевірки</i>	195
<i>Рекомендована література</i>	195
Розділ 11. Управління людськими ресурсами	196
<i>Питання для самоперевірки</i>	210
<i>Рекомендована література</i>	211
Розділ 12. Управління податками	212
<i>Питання для самоперевірки</i>	230
<i>Рекомендована література</i>	232

Частина IV

ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ	233
Розділ 13. Управління зростанням	233
<i>Питання для самоперевірки</i>	249
<i>Рекомендована література</i>	249
Розділ 14. Управління передачею бізнесу	250
<i>Завдання для самоперевірки</i>	267
<i>Рекомендована література</i>	272
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	273
ЛІТЕРАТУРА	298

ПЕРЕДМОВА

Інтерес до підприємницької діяльності природний і виправданий. На наших очах створюється нова економічна основа суспільства, з'являються люди, що прагнуть зробити власну справу, бажають не пристосовуватися до нових умов, а жити в них, виявляти ініціативу, виражати себе у вільній трудовій діяльності. Цьому сприяє демократизація суспільства і господарської діяльності. І, незважаючи на складнощі перехідного періоду, кризовий стан економіки, саме малий і середній бізнес здатен ефективно розв'язувати найгостріші економічні та соціальні проблеми сьогодення.

Ринкова трансформація економіки України передбачає нове розуміння функції підприємництва і підготовки нового покоління підприємців, що знає менеджмент, орієнтується в економічному та правовому просторі функціонування підприємницьких структур, вміє оцінити ступінь ризику й ухвалювати адекватні управлінські рішення. Тому нині вимоги до підготовки майбутніх фахівців підприємницької сфери значно підвищуються. Функціонування економіки України за умов поступової інтеграції до світового економічного простору потребує підготовки фахівців, які були б здатні до переосмислення сучасних господарських реалій, вироблення нових підходів до аналізу трансформаційних процесів, виходячи із загальноцивілізованих засад еволюції світової економіки. В теперішніх умовах господарські підприємства несуть повну відповідальність за результати своєї діяльності. Це вимагає від них адекватного підходу до підготовки кадрів, здатних по-новому підійти до поставлених завдань і організувати виробництво відповідно до потреб ринку.

Мета посібника – озброїти учнів/студентів професійних навчальних закладів комплексом знань про закономірності та

особливості розвитку підприємницької діяльності в Україні, сформувати навички підприємницького мислення, цілісного бачення проблем підприємницької діяльності; озброїти студентів уміннями, необхідними для організації власної справи.

У цьому навчальному посібнику автори розглядають зміст, принципи та види підприємницької діяльності в умовах трансформації форм господарювання вітчизняних підприємств. Певну увагу приділяють висвітленню засобів створення власної справи, маркетинговій орієнтації підприємницької діяльності, бізнес-плануванню й використанню принципів менеджменту. Теоретичний матеріал структуровано відповідно до логіки, з якою студенти засвоюють основні поняття, економічні категорії, методи і засоби їх використання у практичній діяльності. Розкрито складники успіху підприємницької діяльності, форми менеджменту та механізм їх реалізації, організацію фінансування і побудову системи економічного зростання фірми. Наведено методичні поради з вивчення підприємництва, практичні завдання, основні терміни, запитання і тести для перевірки засвоєння матеріалу.

Відповідно в першій частині посібника автори досліджують роль підприємництва та малого бізнесу в Україні, рішення у малому бізнесі, оцінку можливостей фірми і вироблення конкурентної стратегії. Другу частину присвячено підготовці і веденню малого бізнесу, а саме написанню бізнес-плану, придбанню бізнесу, франчайзингу та фінансуванню малого бізнесу. В третій частині автори досліджують проблеми управління малим бізнесом, яке розкривається через маркетинговий менеджмент, малий бізнес і електронну комерцію, фінансовий менеджмент, управління людськими ресурсами, управління податками. Посібник завершується поглядом у майбутнє.

Розглянуті в посібнику питання максимально адаптовано до практичного застосування. Посібник буде корисним і підприємцям-початківцям – оволодіти таємницями сучасного підприємництва, відшукати свій шлях до успіху, зацікавлено і

впевнено вести власну справу, тому що успіх їхньої діяльності залежить від оволодіння економічним стилем мислення.

Автори висловлюють глибоку вдячність докторові економічних наук, професорові, завідувачу кафедри економіки та управління персоналом Інституту менеджменту і психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України **Геннадієві Анатолійовичу Дмитренку**, кандидатові економічних наук, доцентові кафедри фінансів, менеджменту та економіки Інституту суспільства Київського університету ім. Бориса Грінченка **Юлії Миколаївні Жуковій**, магістрові з управління навчальним закладом, заступникові директора навчально-методичного центру професійно-технічної освіти в Донецькій області **Марині Миколаївні Заболотній** – за допомогу та рецензування цього посібника.

Посібник видано за підтримки українсько-канадського проекту «Навички для працевлаштування».

Частина I

РІШЕННЯ ЩОДО ПОЧАТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

Розділ 1. Роль підприємництва і малого бізнесу в Україні

Виникнення та еволюція поняття підприємництва

На сьогоднішній день підприємництво являє собою стратегічний фактор та внутрішнє джерело нестійкого економічного розвитку й матеріального забезпечення добробуту населення країни в ринкових умовах господарювання. Економічні катаклізми є перешкодою у так званому «занепаді» малого бізнесу.

У сучасній економічній літературі відсутнє однозначне трактування сутності підприємництва. В більшості випадків сутність цього явища підмінюється метою підприємницькою діяльності, а саме зводиться до одержання прибутку. Правильне розуміння дійсної сутності підприємництва є однаково важливим як для економічної науки, так і для господарської практики.

При розгляді проблематики підприємництва характеристики його особливостей неможливі без історичного підходу. Важливо врахувати вже набутий досвід дослідження цього феномену. Слід звернути увагу на те, що більшість науковців зосереджували увагу на дослідженні категорії «підприємець», розглядаючи категорію «підприємництво» як похідну з попередньої, що пояснюється визначною роллю особистості у його здійсненні.

Що ж таке підприємництво? Відповідь на це запитання дуже важлива як для господарської практики, так і для економічної науки. Поняття «підприємництво» надзвичайно широке і

містке. У ньому переплітається сукупність економічних, юридичних, політичних, історичних, моральних і психологічних відносин. Воно склалось протягом значного часу, змінюючись, під впливом базисних і надбудовних інститутів, психології людей тощо.

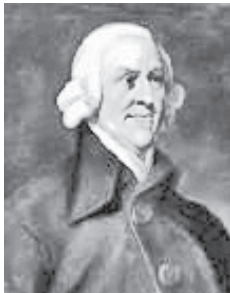
Глибшому розумінню суті підприємництва сприятиме короткий нарис історії і теорії поняття «підприємництва». Перші спроби системно теоретично осмислити це поняття датують XVII–XVIII ст., хоча співтовариства підприємців, які склалися з ремісників, купців, лихварів і т. д., з'явилися значно раніше.

Вперше в науковий обіг поняття «підприємство» (англ. entrepreneurship) ввів англійський економіст **Річард Кантільйон** (1680–1734).



Річард Кантільйон

Він розумів підприємство як економічну функцію особливого роду та підкреслював завжди присутній у ньому елемент ризику. Підприємця Р. Кантільйон визначив як людину, яка купує за певну ціну засоби виробництва, щоб виробити продукцію і продати її для одержання доходів, і котра, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може відбутися реалізація. До підприємців він зараховував людей з нефіксованими прибутками (ремісників, купців, селян та інших), тобто тих, хто був зайнятий економічною діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін. Тому головною рисою підприємця Р. Кантільйон вважав готовність до ризику.



Адам Сміт

Вагомий внесок у дослідження феномену підприємства протягом XVIII–XIX ст. зробили такі західноєвропейські економісти, як А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер та інші.

Відомими є висловлювання видатного англійського економіста **Адама Сміта**

(1723–1790) стосовно інтересів підприємців та їх взаємодії з інтересами держави і суспільства.

А. Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язуючи підприємницьку діяльність насамперед із власною зацікавленістю підприємця (особистим збагаченням), під час реалізації якої він сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства. Науковець підкреслював, що підприємець піклується винятково власними інтересами під час виробництва, переслідує



Давид Рікардо

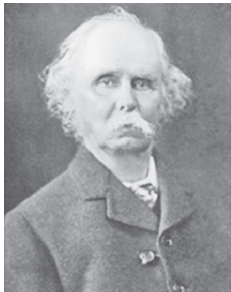
власну користь. При цьому «невидима рука» скеровує його до мети, яка зовсім не входила в його наміри: «Переслідуючи свої власні інтереси, він часто діє кращим способом служити інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо намагається служити їм».

Інший англійський економіст – **Давид Рікардо** (1772–1823) вбачав у підприємці звичайного капіталіста. Аналогічно оцінював роль підприємця **Карл Маркс** (1818–1883).

Жан-Батіст Сей (1767–1832) – автор відомої теорії трьох факторів виробництва (праця, земля, капітал), які не тільки беруть участь у виробництві, а й створюють вартість. Зокрема «праця» породжує заробітну плату як дохід робітника; «земля» – ренту як дохід землевласника; «капітал» – прибуток як дохід капіталу. Він характеризував підприємця як



Жан-Батіст Сей



Альфред Маршалл

особу, котра організовує інших людей у межах виробничої одиниці та як економічного агента, що комбінує фактори виробництва. Якісно нову оцінку підприємства дав наприкінці ХІХ ст. англійський економіст **Альфред Маршалл** (1842–1924), виділивши організацію виробництва, а згодом підприємницьку здатність до такої організації, як окремий фактор виробництва (разом з працею, землею і капіталом).

Видатним внеском у розробку теорії підприємства стали праці австро-американського економіста **Йозефа Шумпетера** (1883–1950).

Шумпетер визначав підприємництво як універсальну загальноекономічну функцію будь-якої економічної системи. У центрі своєї теорії економічного розвитку він поставив підприємця, що виступає рушієм економічного та науково-технічного процесу. Підприємницьку функцію науковець ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. Шумпетер зазначав, що інновація – це дитя підприємства, а підприємець – творець інновацій.

У сучасних наукових дослідженнях західних країн підприємницька здібність визначається специфічним економічним ресурсом поряд з такими, як земля, капітал і праця, і є державного управління.

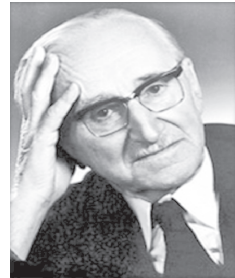
Фрідріх Хайєк (1899–1992) пов'язував підприємництво насамперед з особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально розпоряджатись своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами. Підприємець прагне оптимально використати ці компоненти, адже він розуміє, що він сам господар свого діла.

За американським економістом **Полем Самуельсоном** (1915–2009), підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка домагається успішного впровадження нових ідей.

Як трактували терміни «підприємництво» та «підприємець» деякі інші відомі економісти, наведено в таблиці 1.



Йозеф Шумпетер



Фрідріх Хайєк



Поль Самуельсон

Еволюція термінів «підприємництво» та «підприємець»

Рік	Автор терміна	Термін
1797	Бодо	Підприємець – це особа, яка несе відповідальність за підприємницьку справу; той, хто планує, контролює, організовує.
1876	Френсіс Вокер	Слід розрізняти тих, хто надає капітал і отримує за нього відсотки, і тих, хто отримує прибуток завдяки своїм організаторським здібностям
1961	Девід	Підприємець – це енергійна людина, яка діє в умовах помірною
1964	Пітер Друкер	Підприємець – це людина, яка використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою
1975	Альберт Шапіро	Підприємець – це людина, яка проявляє ініціативу, організовує соціально-економічний механізм. Діючи в умовах ризику, він несе повну відповідальність за можливу невдачу.
1885	Роберт Хизрич	Підприємництво – це створення чогось нового, що має вартість, а підприємець – це людина, яка витрачає на все це необхідний час і сили, бере на себе весь фінансовий, психологічний ризик, отримуючи у винагороду гроші та задоволення досягненим

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні

новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

Сутність і функції підприємництва

«Правові основи підприємницької діяльності в Україні встановлюють Господарський кодекс, Цивільний кодекс та інші нормативно-правові акти».

Господарський кодекс ***підприємство*** визначає як самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання (підприємці) для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Господарська діяльність, яку здійснюють для досягнення економічних і соціальних результатів та для одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарську діяльність можна здійснювати і *без мети одержання прибутку* (некомерційна господарська діяльність). Створення (заснування) суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи, а також володіння корпоративними правами не є підприємницькою діяльністю, крім випадків, передбачених законодавством.

Слід підкреслити, що підприємництво – це не будь-яка господарська діяльність, а особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується певними ознаками:

По-перше, це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок». Основою підприємницької діяльності є власність підприємця.

По-друге, це ініціативна, творча діяльність. В основі здійснення підприємницької діяльності лежать власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід.

По-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійно пов'язана з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрована.

По-четверте, ця діяльність, яку здійснюють на власний ризик. Підприємницьку діяльність здійснюють під власну

економічну (майнову) відповідальність в умовах високого рівня невизначеності. Її характерною ознакою є неминучість ризику та загрози втрат. Ризик – це можливість зазнання збитків.

По-н'яте, метою здійснення є одержання прибутку або власного доходу.

Іноді поняття «підприємництво» помилково ототожнюють з поняттям «бізнес». Вони насправді дуже близькі, але не тотожні. Бізнес – це поняття, набагато ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємства, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь.

Не слід ототожнювати поняття «підприємництво» та «підприємливість». *Підприємливість* – це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій. Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливі, але це не означає, що всі повинні і можуть бути підприємцями. Як показує світовий досвід, лише 5–8% населення країни є представниками підприємницьких кіл.

Суб'єктів підприємницької діяльності називають підприємцями. В узагальненому розумінні *підприємець* – це особа, котра вкладає власні засоби в організацію справи та бере на себе особистий ризик, пов'язаний з її результатами, а також всю відповідальність за результати діяльності. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України та інших держав, за законодавством не обмежені у правоздатності чи дієздатності, та юридичні особи всіх форм власності. *Правоздатність* – це здатність осіб мати право на обов'язки. *Дієздатність* – це здатність фізичної особи своїми діями створювати для себе обов'язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання.

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



Функції підприємництва

Роль підприємництва в ринковій економіці полягає у забезпеченні розвитку та постійному оновленні економічної системи, створенні інноваційного середовища, яке відкриває шлях до радикальних перетворень у технічному базисі та свідомості людей. Підприємницька діяльність забезпечує своєчасне задоволення потреб суспільства при ефективному використанні ресурсів унаслідок дії механізму конкуренції та особистій зацікавленості кожного підприємця у своїй справі. Підприємницька діяльність сприяє прогресивним структурним змінам в економіці завдяки раціональному перерозподілові ресурсів на виробництво вискоєфективної продукції, виконанню тих видів робіт та наданню тих послуг, потреби в яких задовольняються не повністю, створюючи при цьому нові робочі місця та формуючи відповідну виробничу і соціальну інфраструктуру.

Умови і принципи підприємницької діяльності

Свобода підприємницької діяльності. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не забороняє закон. Особливості здійснення окремих видів підприємства встановлюють законодавчі акти.



Органам державної влади та місцевого самоврядування заборонено здійснювати підприємницьку діяльність. Підприємницьку діяльність посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежує закон у випадках, передбачених Конституцією України.

Формування правової бази підприємництва – найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємництва має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Таблиця 2

Правове забезпечення розвитку підприємництва в Україні

Конституція України	відповідно до Конституції України (ч. 1 ст. 42) «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом».
Закон України «Про підприємництво»	визначає основні правові, економічні та соціальні засади заняття підприємницькою діяльністю (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.

Закон України «Про власність»	забезпечує вільне економічне самовизначення громадян, використання природного, економічного, науково-технічного та культурного потенціалів країни для підвищення рівня життя її народу, зокрема, в Законі зазначаються права приватної власності.
Закон України «Про підприємства в Україні»	спрямований на забезпечення самостійності підприємств, визначає їхні права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини підприємств з іншими підприємствами і організаціями, органами державного управління.
Закон України «Про господарські товариства»	визначає поняття та види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права та обов'язки їх учасників та засновників.
Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності»	визначає правові основи обмеження та попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за додержанням норм анти-монопольного законодавства.
Закон України «Про селянське (фермерське) господарство»	визначає економічні, соціальні й правові основи створення та діяльності селянських (фермерських) господарств, які є формою підприємництва громадян України.

Умови підприємницької діяльності. Щоб підприємницька діяльність стала ефективною та стабільною, слід створити певний комплекс умов у всіх сферах суспільного життя: економіки, права, політики тощо.

В економічній сфері найважливішими умовами є:

- реальний плюралізм форм власності, тобто наявність різних типів та форм власності, які чинне законодавство визнає

рівноправними і які можуть конкурувати між собою у боротьбі за ринки збуту, сфери вкладання капіталу тощо;

- розвинута інфраструктура підтримки підприємства (консультативних центрів з питань управління підприємствами, курсів і шкіл підготовки підприємців, інноваційних центрів тощо);

- стабільна, науково обґрунтована економічна політика держави, зокрема політика підтримки підприємства, передусім дрібного;

- ефективне державне регулювання економіки, насамперед за допомогою економічних важелів і т. п.

У сфері права основними умовами підприємницької діяльності є:

- ефективна та стабільна законодавча база щодо підприємництва;

- розвиток антимонопольного законодавства та наявність достатніх механізмів його реалізації;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності (винаходів, патентів, ліцензій тощо);

- проста процедура реєстрації підприємств, скорочення форм звітності та контролю за їхньою діяльністю, відсутність хабарництва чи чиновницького свавілля у цій діяльності;

- пільгове податкове законодавство.

Важливими умовами підприємницької діяльності в інших сферах є стабільна політична ситуація, позитивна суспільна думка щодо діяльності підприємців, належний рівень культури підприємств (тобто етики ділових відносин, духовних цінностей суспільства у цій сфері тощо).

Принципи підприємницької діяльності. Підприємництво здійснюють на основі таких принципів:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності, самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, яку виробляють, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежує закон, встановлення цін на продукцію і послуги відповідно до закону;

- вільного найму підприємцем працівників;

- комерційного розрахунку та комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутку, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньо-економічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки та валютної виручки на свій розсуд.

Крім зазначених принципів, які значною мірою відображають правові основи підприємництва, кожне підприємство в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки повинно діяти на принципах господарського (або комерційного) розрахунку.

Такими основними принципами є:

- а) самоокупність;
- б) самофінансування;
- в) самозабезпечення;
- г) матеріальна відповідальність;
- г) економічна відповідальність;
- д) господарська самостійність у межах чинного законодавства в поєднанні з контролем державних органів та його утримання.

Переваги та недоліки володіння малим бізнесом

Підприємницьку діяльність можна здійснювати в різних масштабах, а тому підприємництво можна поділити на мале, середнє і велике. Світовий досвід господарювання свідчить, що мале, середнє і велике підприємництво не взаємовиключають, а доповнюють одне одне.

Наприклад.

Наслідком такого господарювання може стати банкрутство. Про економічну відповідальність господарського розрахунку свідчить той факт, що у США з приблизно 600 тис. нових, переважно малих фірм, які щороку виникають, розоряються майже 400 тис. У Великобританії протягом першого року банкрутує кожна четверта фірма, в Японії – сьома, та десята протягом п'яти років.



Згідно зі ст. 1 Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 р. №2063-III під малими підприємствами розуміються юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності будь-якої організаційно-правової форми господарювання та форм власності, в яких середньооблікова кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та обсяг річного доходу не перевищує 500 000 євро.

Природу малого підприємництва у XXI сторіччі можна визначити двома чинниками: а) воно об'єктивно існує і розвивається як певна цілісність, сектор економіки; б) воно є особливим типом підприємницької діяльності.

Мале підприємництво – найдинамічніший елемент структури національного господарства. Його роль у житті суспільства при ринковій системі господарювання полягає в тому, що воно: а) є одним із провідних секторів економіки; б) формується на засадах дрібнотоварного виробництва; в) визначає темпи економічного розвитку, структуру і якісну характеристику ВВП; г) здійснює структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат, свободою ринкового вибору; г) забезпечує насичення ринку споживчими товарами і послугами повсякденного користування, а отже, і попиту, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; д) має високу мобільність, раціональні форми управління; е) формує новий соціальний прошарок підприємців-власників; е) сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції.

Малий бізнес є органічним структурним елементом ринкової економіки. Цей сектор економіки історично і логічно відіграв роль необхідної передумови створення ринкового середовища. Він був первинною вихідною формою ринкового господарювання у вигляді дрібнотоварного виробництва. Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує у число першочергових заходів реформування економіки України на її перехідному етапі.

Роль і місце малого бізнесу в національній економіці найкраще проявляється в притаманних йому функціях:

- формуванні конкурентного середовища великому капіталові, тенденції до монополізації та затримці технічного прогресу;
- наданні ринковій економіці необхідної гнучкості;
- здійсненні прориву з ряду важливих напрямків НТП, передусім в галузі електроніки, кібернетики, інформатики;
- вагомому внеску в розв'язання проблеми зайнятості;
- пом'якшенні соціальної напруги і демократизації ринкових відносин.

Малий бізнес має економіко-виробничі та соціально-економічні переваги, а саме: гнучкість, динамізм, пристосування до мінливостей технології, здатність оперативно створювати й упроваджувати нову техніку і технологію, забезпечення соціальної стабільності, насичення ринку праці новими робочими місцями, створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, відкритість доступу та легкість входу до цього сектору економіки.

Малі підприємства виконують найважливішу роль у державі – надають громадянам країни робочі місця, створюють реальні джерела їх доходів, забезпечують виробництво товарів, виконання робіт і надання послуг для населення за доступними цінами та збільшують дохідну частину бюджетів, особливо місцевих.



Хоч у малому бізнесі існують значні переваги порівняно з великими, в них є також серйозні недоліки. Причини цих недоліків різні.

Неоднаковий доступ до ресурсів. Малі фірми не завжди конкурують з великими, перебуваючи з ними в неоднакових

умовах. Насамперед це стосується ринку капіталів. Банки й інші джерела позичок сприймають малий бізнес як більше ризикований, ніж великий. Малі підприємства не користуються знижкою, яку надають оптовим постачальниками. Інколи люди, що займаються малим бізнесом, скаржаться, що постачальники взагалі їх не помічають. Місцеві роздрібні торговці скаржаться, що власники крамниць надають переваги філіям великих об'єднань орендарів. Банкіри і постачальники часто мають вагомі комерційні причини діяти так.

Відсутність ефекту масштабу. Вважають, що бізнес досягає економії, зумовленої масштабом виробництва, якщо його середні витрати на одиницю продукції знижуються, а рівень виходу продукції зростає. Відсутність ефекту масового виробництва є однією з головних причин того, що малий бізнес становить невелику частину в обробній промисловості. Малі фірми можуть вижити при великому ефекті масштабу, якщо цей недолік може бути перекритим однією з переваг, перелічених раніше.

Відсутність внутрішньої спеціалізації. Спеціалізація може бути перевагою малої фірми, що розпочинає свою діяльність на малих ринкових сегментах, які нехтують великі фірми. Однак малі фірми багато втрачають від того, що в них немає внутрішньої спеціалізації. Власникам малих підприємств доводиться носити одразу «кілька портфелів». Якщо ви чудовий майстер дизайну, то, працюючи на великій фірмі, ви б протягом усього робочого часу займалися саме цим. А коли ви відкрили свою власну справу, то більшість часу повинні витратити на пошуки клієнтів, ведення бухгалтерського обліку, розв'язання проблем із землевласниками, контрагентами та ін. І якщо ви погано розбираєтесь у цьому, то витратите на організаційні питання багато часу, а це зашкодить бізнесові.

У всьому світі малий бізнес – це важливий сектор ринкової економіки, який є основою дрібнотоварного виробництва,

визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику валового внутрішнього продукту, ступінь демократизації суспільства; здійснює структурну перебудову економіки, швидко окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку товарами та послугами, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; характеризується високою мобільністю, раціональними формами управління; формує соціальний прошарок підприємців-власників – основу середнього класу; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції.

Залежно від того, який вид діяльності і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств: комунанти, пацієнти, експлеренти.

Комунанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, іноді здійснюють проміжне складання. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють із великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду. З допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється від не вигідного йому допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи перебувають в значній залежності від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Пацієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готової) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одягу, взуття, дрібні будівельні роботи. Вони досить незалежні від великих, іноді можуть створити конкуренцію і великому підприємству завдяки високій якості виробленого продукту.

Експлеренти. Підприємства цієї групи – так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства. Займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

Малий бізнес і майбутнє

Основними напрямками дальшого розвитку малого підприємництва в Україні в найближчій перспективі є: формування належної законодавчої бази, сприятливої для розвитку малого бізнесу; вдосконалення фінансово-кредитної підтримки; забезпечення матеріально-технічних та інноваційних умов розвитку малих підприємств; інформаційне й кадрове забезпечення бізнесу; стимулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Формування відповідної законодавчої бази розвитку малого підприємництва передбачає насамперед встановлення правових гарантій для забезпечення свободи і захисту приватної власності; розробку дійових законодавчо-нормативних актів, спрямованих на стимулювання малого бізнесу; усунення правових суперечностей і скасування положень, що гальмують розвиток приватної ініціативи.

Тепер найактуальнішими проблемами є розробка нових і вдосконалення чинних підходів до власності та форм її захисту; створення сприятливішого податкового, інвестиційного, інноваційного й цінового режимів для суб'єктів малого підприємництва; впорядкування механізму державного регулювання та контролю підприємницької діяльності.

Розв'язання проблем розвитку малого підприємництва в Україні, створення відповідного середовища потребують докорінної перебудови державної політики щодо сприяння цьому секторові економіки. Зокрема, йдеться про створення відповідної правової бази розвитку малого підприємництва, фінансово-кредитну та матеріально-технічну підтримку, науково-методичне, інформаційно-консультативне й кадрове забезпечення малого підприємництва.

Автор відомої книги «Duct Tape Marketing» Джон Янч нещодавно озвучив головні тренди, яких повинні дотримуватися підприємці в найближчі роки.

1. Режим реального часу

Сучасним підприємцям дуже важливо зрозуміти, що світ навколо них серйозно змінився. «Тепер їм доводиться працювати в так званому режимі «реального часу», коли споживачі завдяки широким можливостям мережі Інтернет можуть взаємодіяти не лише з персоналом компанії, який їх обслуговує, але й з іншими споживачами (зокрема і потенційними).

Соціальні мережі, блоги, twitter та інші інтернет-сервіси змінили картину світу і маркетинг. Підприємці повинні розуміти це. І діяти вже в нових умовах. При цьому змінюється і робота команди, оскільки тепер завдяки численним новим сервісам люди можуть працювати одночасно над одними документами, перебуваючи при цьому в різних точках Землі.

2. Маркування товарів

QR-коди стають дедалі популярнішими. Дуже зручно, отримавши його з товару (просто підклавши код до камери мобільного телефону), тут же зайти в мережу і дізнатися всю інформацію про продукт, проглянути відгуки споживачів, дізнатися про переваги й недоліки. Тепер не потрібно звертатися до консультанта. Можна прямо на місці дізнатися максимум інформації про продукт. Очевидно, що розвиток смартфонів і мобільного доступу в Інтернет позитивно позначається на подібних сервісах. І крамниці повинні замислитися про їх використання.

3. Соціальні мережі як фільтр

Вважають, що соціальні мережі стають по своїй суті фільтром при виборі товару. Споживачі в чомусь будуть орієнтуватися на рекомендації своїх онлайн-знайомих при виборі того або того продукту. А тому підприємці повинні працювати в соціальних мережах, не допускати там помилок. А ще зробити все можливе, щоб саме їхній продукт або послуга були рекомендовані там. Це дуже важливо. І нехтувати цим не можна.

4. Хмарні обчислення (це модель забезпечення повсюдного і зручного мережевого доступу: наприклад, мережі передачі

даних, серверів, пристрої для зберігання даних, додатків і сервісів).

Очевидно, що малий бізнес буде поступово переводити свій парк програмного забезпечення в мережу. Це простіше в обслуговуванні, а в деяких випадках ще й дешевше. На це варто звернути увагу. Вже тепер слід спробувати використовувати якийсь хмарний сервіс. Або зайнятися розробкою свого. Цей ринок тільки зароджується, тож можливостей для розвитку тут безліч.

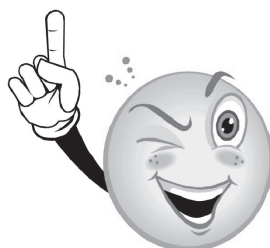
5. Зближення офлайн і онлайн

Реальне життя дедалі більше відобразатиметься в мережі. Ці два світи будуть зближуватися. Вже не можна говорити про Інтернет як про окремий маленький світ, як це було 10–12 років тому, коли багато підприємців не розуміли, навіщо він взагалі потрібен. Сьогодні мережа – один з головних інструментів для багатьох бізнесменів. І її нехтування не дасть хороших результатів для вашої справи. Потрібно відзначити, що для бізнесу тут відкриваються нові широкі можливості. Інтернет-проекти, які будуть пов'язані з офлайн-життям, мають дуже великі шанси на успіх.

Нещодавно це довели Groupon, Покупон-сервіси (сайти з надання знижок на різні послуги).

Висновки

Світову історію розвитку підприємництва розглядають як таку, що налічує декілька глобальних цілей і завдань, які періодично, поетапно змінювалися після свого здійснення. А отже, з ними змінювалося розуміння суті підприємництва. На початкових етапах розвитку світових продуктивних сил в епоху становлення капіталізму вся енергія підприємців (незалежно від національних ознак) була спрямована на створення нової технології виробництва, за допомогою якої можна було збільшити випуск і обсяг збуту



продукції, захопити на якийсь час відповідний сектор чи сегмент ринку, а через зростання масштабів виробництва отримувати дедалі більшу масу прибутків. Цей етап розвитку підприємництва є періодом первинного нагромадження капіталу, який пов'язаний також із вдалими операціями фінансистів, банкірів, інвесторів.

Якщо потужний сектор малого бізнесу є саморегулювальним механізмом, що якнайкраще здатний усувати кризові явища в економіці, то малий бізнес потребує встановлення чіткого законодавчого регламентування умов здійснення підприємницької діяльності та стабільності оподаткування. Роль і функції малого бізнесу полягають не тільки в тому, що він є одним з найважливіших дійових факторів економічного розвитку суспільства, яке спирається на ринкові методи господарювання. Його важливою функцією є сприяння соціально-політичній стабільності суспільства, тобто він відкриває простір вільному виборові шляхів і методів роботи на користь суспільства та забезпечення власного добробуту підприємця.



Питання для самоперевірки

1. Що таке малий бізнес і які його переваги і недоліки?
2. Які є види малого підприємництва?
3. Обґрунтуйте значення малого бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою.
4. Розвиток малого бізнесу в сучасних умовах.
5. Сфера діяльності малих підприємств.
6. Джерела формування фінансових ресурсів підприємства.
7. Кредитування малого бізнесу в Україні.
8. Фінансово-кредитна підтримка малого бізнесу.
9. Планування діяльності та визначення перспективи розвитку малих підприємств.



Рекомендована література

1. Алексеєнко В. Роль малого бізнесу в економіці України / В. Алексеєнко // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – Переслав-Хмельницький. – 2009. – Вип. 13.
2. Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О. В. Красота // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 117. – С. 37–40.
3. Господарський кодекс України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>
4. Майстренко О. В. Перспективи розвитку в Україні спрощеного оподаткування малого підприємництва / О. В. Майстренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua/30255>
5. Коротун В. І. До питання реалізації новацій податкового кодексу щодо оподаткування малого бізнесу в Україні / В. І. Коротун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ndi-fp.asta.edu.ua/thesis/104/#.UfQwTqyMJdP>
6. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо перегляду ставок деяких податків і зборів» від 20.11.2012 року №5503-VI. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5503-17/page>
7. Дроб'язко С. І. Облік та оподаткування підприємств малого бізнесу / С. І. Дроб'язко, Т. М. Козир, С. Б. Холод. – К.: Центр навч. літ-ри, 2012. – 416 с.

Розділ 2. Рішення у малому бізнесі

Ухвалення рішень у малому бізнесі і в управлінні загалом у науковій літературі розглядають як у розширеному розумінні, так і у вузькому розумінні цього процесу.

У розширеному розумінні ухвалення рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес ухвалення рішень, але і їх виконання та контроль результатів їх реалізації.

У структурі управлінської діяльності керівника-бізнесмена можна виділити кілька найважливіших функцій:

- цілепокладання,
- прогнозування,
- планування,
- організування,
- мотивування,
- контролювання,
- регулювання – виправлення допущених помилок тощо,
- найістотніший елемент – функцію ухвалення управлінських рішень.

Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка потребує розв'язання. Завдання підприємця на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попередньому формулюванні критеріїв рішення.



Більшість інших функцій керівник може делегувати своїм підлеглим, але якщо він делегує функцію ухвалення рішень, то відразу втрачає кермо влади і можливість керувати ситуацією, автоматично перестаючи бути керівником.

Головною особливістю функції ухвалення рішення є те, що її набагато важче стандартизувати і звести до обмеженого набору

алгоритмів, через що в ній дуже велика роль суб'єктивних, власне психологічних факторів.

Існують, звичайно, численні правила, процедури та методи ухвалення рішення, які полегшують цей процес, однак кожен бізнесмен за своїм особистим досвідом знає, яка велика роль суб'єктивних і інтуїтивних факторів у цьому процесі.

Внаслідок цього функція ухвалення рішення є предметом вивчення двох наук – теорії управління і психології. Це однаковою мірою і організаційно-економічна проблема, і психологічна. Саме функція ухвалення рішення з найбільшою виразністю змушує відчувати, що управління – це не тільки наука, але й мистецтво.

Тривалий час теорія управління базувалася на постулаті раціональності поведінки загалом та ухвалення рішення зокрема: керівник повинен і може будувати свою поведінку і ухвалювати рішення, орієнтуючись на максимальне врахування всіх факторів ситуації.

Це обумовило розвиток так званих жорстких схем управління, що виходять з уявлення про «людину раціональну». Проте надалі було доведено, що об'єктивно притаманні людині психофізіологічні обмеження роблять неможливими суворо раціональну поведінку і ухвалення рішення, а повний облік усіх об'єктивних факторів при цьому також у принципі неможливий.

У результаті було розроблено концепцію «обмеженої раціональності»: суб'єктивні, психологічні особливості – це об'єктивні обмежувальні фактори поведінки. Ці фактори чинять важливий, а часто визначальний вплив і на процеси ухвалення рішень, і на управління. В результаті виникла «школа ухвалення рішення», яка обґрунтувала потребу переходу від жорстко-раціоналістичних уявлень до «м'яких» схем управління.

Незважаючи на різноманіття умов і підходів, що роблять неповторним кожне управлінське рішення, можна виділити ряд універсальних критеріїв «доброго» і «поганого» управлінського рішення:

Критерії управлінських рішень

«Добре»	«Погане»
ефективність, обґрунтованість, своєчасність, реалізація, конкретність, поєднання жорсткості та гнучкості	рішення, ухвалені на безальтернативній основі; рішення, засновані на помилковому прогнозі розвитку ринку; рішення, засновані на помилково вибраних критеріях

Етапи вироблення управлінських рішень

1. Початок процесу вироблення рішення визначається характером проблемної ситуації, яку неможливо розв'язати стандартними і звичними способами. Після усвідомлення цього факту слід свідомо загальмувати природне прагнення «хапатися» за першу можливість розв'язати проблему, яка спадає на думку. Річ у тім, що, по-перше, далеко не завжди перша думка, що приходить в голову, є найвдалішою, а по-друге, потрібно спочатку уточнити стратегію руху.

2. Наступний етап – вироблення критеріїв оптимального рішення, що відсікає ряд зовні привабливих, але невідгідних рішень.

3. Після цього йде накопичення і розгляд можливих альтернатив, і порівняння їх з ознаками «ідеального» рішення.

4. Завершальний етап – реалізація рішення і контроль за його впровадженням у життя.

Система економічного обґрунтування управлінських рішень для малого та середнього бізнесу повинна відповідати за порядок, стабільність, передбачення економічних результатів у процесі формування, розробки, ухвалення цих рішень.

Основними причинами невдач у малому бізнесі частіше за все є:

- некомпетентність в управлінні своїм бізнесом;
- нестача досвіду у вибраній сфері діяльності;

- недостатній контроль за фінансовою діяльністю;
- нестача капіталу;
- недбалість в наданні споживчого кредиту своїм клієнтам;
- недоліки в стратегічному плануванні;
- неправильний вибір місцезнаходження фірми.



Для керівника важливо володіти різноманітними методами ухвалення рішень. Наприклад. Метод причин і результатів. Автором його є К. Ісікава. Цей метод одержав широке застосування спочатку в Японії, а потім у всьому світі. Сьогодні цей метод аналізу використовують не тільки для аналізу якості, а й для розв'язання різноманітних виробничих завдань. Застосування методу пов'язано з діяльністю гуртків якості. Схема методу являє собою графічно впорядковане подання факторів, які впливають на об'єкт аналізу. Перевагою методу є те, що він дає наочне уявлення про фактори, які впливають на об'єкт аналізу про причинно-наслідкові зв'язки цих факторів.

Як уникнути «пасток» у малому бізнесі?

Щойно ми перелічили основні причини невдач у бізнесі. Що ж може допомогти приватному підприємцеві уникнути провалів? Накопичений досвід і статистичні обстеження свідчать, що досягненню успіху в малому бізнесі допомагають:

1) глибоке знання своєї сфери бізнесу. Будь-який бізнес, незалежно від того, великий він чи малий, має свої особливості та висуває специфічні вимоги до його власника. Тому підприємцеві-початківцю дуже важливо мати певний досвід в обраній сфері бізнесу. Перш ніж відкрити свою справу, попрацюйте на інших бізнесменів, подивіться на цей бізнес зсередини, наберіться досвіду, тобто, як кажуть американці: «Робіть спочатку помилки за чужий рахунок»;

2) уміння планувати діяльність фірми. План часто порівнюють із штурвалом. Без нього фірма просто пливе за течією. План же

дозволяє підприємцеві поміняти місцями фрази «я думаю» і «я знаю». У багатьох випадках бізнес будується на помилковому припущенні: «Я думаю, що в цьому місті досить споживачів моєї продукції». Досвідчений же підприємець займеться дослідженням цього припущення і порівняє його з реальними фактами, перш ніж ухвалить рішення почати цей бізнес. Починайте свій бізнес тільки тоді, коли Ви впевнені в наявності споживачів вашої продукції або послуг. Чітко визначте в процесі планування специфіку свого бізнесу порівняно з конкурентами, але не ставте недосяжні для себе цілі;

3) уміння вести фінансову звітність. Реальні процеси придбання сировини, матеріалів, машин і обладнання, виготовлення і реалізації продукції, оплати праці найманих працівників, сплата податків і т. д. знаходять відображення в системі обліку діяльності фірми. Тому будь-який підприємець повинен володіти основами обліку і фінансів.

Фінансова звітність – це основа для аналізу стану і контролю за діяльністю фірми. Фінансові показники, які розраховують на їх основі, називають «показниками здоров'я фірми». Вміння їх використати означає здатність підприємця вчасно і правильно поставити діагноз «хвороби» його бізнесу, точно вибрати потрібні «ліки» для його лікування або констатувати нормальне функціонування бізнесу;

4) наявність професійних помічників. Підприємець не може бути фахівцем у всіх сферах бізнесу, особливо в тих, які вимагають спеціальної освіти. Тому він час від часу повинен використовувати досвід і поради банкірів, адвокатів, економістів та інших професіоналів. Передусім слід налагодити ґрунтовні контакти з банкірами як постачальниками стратегічної «сировини» – грошей. З адвокатами, аудиторамі і консультантами у приватних підприємців частіше за все складаються взаємовідносини на тимчасовій основі. Починаючи свій бізнес, оточуйте себе людьми, які розумніші за вас і які зацікавлені в успішному старті вашого бізнесу. В цьому випадку ви отримаєте правильні поради;

5) уміння підтримувати себе в потрібній фізичній і психологічній формі. Успіх у бізнесі, як ми вже знаємо, залежить від стану здоров'я підприємця, його здатності витримувати фізичні і психологічні перевантаження, уміння сконцентруватися на розв'язанні проблем свого бізнесу. Тому для початківця підприємця дуже важливо навчитися стежити за своїм здоров'ям.

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

Створюючи підприємство, підприємець визначає конкретні цілі підприємницької діяльності, тобто бажаний кінцевий результат діяльності. Виходячи з цього, одним із найперших складників успіху підприємницької діяльності є досягнення встановлених цілей і виконання місії.

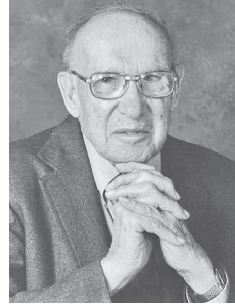
Особиста мета підприємця може зводитися до бажання:

- отримати якомога більше грошей;
- працювати творчо;
- почуватися комфортно;
- привести в рівновагу складові елементи життя – власну кар'єру, сім'ю тощо;
- добитися визнання своєї професійності та обізнаності серед колег в обраній сфері підприємницької діяльності;
- спромогтися реалізувати власну ідею;
- не допустити банкрутства своєї фірми;
- створити нові робочі місця тощо.

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

Кінцевою метою діяльності підприємця є забезпечення її прибутковості шляхом раціональної організації праці та засобів виробництва. Але діяльність підприємця спрямована на створення умов задля успішного функціонування його бізнесу, виходячи з того, що прибуток не є причиною здійснення

підприємницької діяльності, а лише результатом її успішності. Дуже важливим є розуміння економічної аксіоми, сутність якої полягає в тому, аби підприємство було успішне впродовж тривалого часу, аби досягало своїх цілей, його діяльність повинна бути результативною та ефективною.



Пітер Друкер

За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що підприємство виробляє потрібні на ринку продукти (товари), а ефективність є наслідком того, що ці потрібні комусь товари виробляють найраціональнішим способом. Друкер вважав, що результативність та ефективність діяльності підприємства як критерії успішної його діяльності є однаково важливими.

Безумовним є той факт, що у підприємництві поняття успіху пов'язане з досягненням результату, очікуваного при започаткуванні проекту з реалізації ідеї. За цивілізованого розуміння успіху до уваги насамперед треба брати його морально-етичні аспекти, а вже потім фінансові. Отже, підприємницький успіх слід оцінювати з урахуванням ступеня здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо. Гроші, капітал, прибуток природно є важливими складниками успіху, але не можуть виступати самоціллю. На рис. 1. наведено найважливіші якості особистості підприємця.

Існує сотні способів, щоб змінити своє життя. Один з них – стати бізнесменом. Фахівці, які добре знаються на всіх секретах бізнесової науки життя, рекомендують завжди пам'ятати – хай яка важлива справа, потрібно дослухатися до своїх інтересів. Ці та інші поради для майбутніх бізнесменів подаємо далі.

1. «Між багатством і власним бізнесом знак рівності не ставиться»

Мати власний бізнес – це ще не заপুরука багатства. Статистика свідчить, що дві третини фірм припиняють свою діяльність впродовж першого року існування. Наступного року закриваються ще дві третини від тієї кількості, що залишилась



Рис. 1. Найважливіші якості особистості підприємця

після першого року. Шанси вижити після двох років існування має лише десята частина новостворених фірм. Перш ніж вдається знайти прибуткову справу, доводиться кілька років пробувати. Початківцеві-бізнесмену слід бути готовим до неодноразових поразок до того часу, як прийде успіх. Не слід також забувати, що найприбутковіші – це ті проекти, які пов'язані з підвищеним ризиком. Що менше ризику, то меншим є прибуток.

2. «Своя справа – завжди ризик, але не завжди успіх».

Головне в бізнесовій діяльності – ідея. Будь-який успішний бізнес – це завжди ідея, яка відрізняється від інших. Якщо зустрічається інновація, що може забезпечити прибуток, слід за неї хапатися і втілювати в життя. Слід пам'ятати і таке – інновація не обов'язково мусить бути глобальна. Те, що вже відоме в іншому місці, може бути інновацією для вашого. Відомо, що нове – це забуте старе (або маловідоме). Слід вивчати бізнесову діяльність в інших містах та країнах і розвивати її в рідному для бізнесмена оточенні.

Якщо інновацію вже десь втілено, то це є аргументом на її корисність і живучість. Бізнесовий успіх може забезпечити лише цікава ідея. Якщо ж її немає, то з конкурентами не впораєтесь. На протоптаній доріжці вони почуваються краще за вас. Вони на ній були перші і вже накопичили досвід.

3. «Успішний бізнес – це завжди інновація»

Досить поширеною є думка про те, що для відкриття свого бізнесу потрібен стартовий капітал. Це не завжди відповідає дійсності. Більшість всесвітньо відомих компаній стартували з «нуля».

Невдовзі після початку бізнесової діяльності стає зрозуміло, чи варто її продовжувати, а чи від неї слід відмовитися.

Далі зупинімося на деяких порадах, які фахівці дають бізнесменам-початківцям. Ці поради допомагають визначитися, що кого влаштовує – робота за наймом чи вільне плавання у морі підприємництва. Свій бізнес надає повну свободу дій залежно від ділових якостей підприємця. Бізнес може принести і матеріальну, і моральну незалежність. Може й не принести. Бізнес гарантії не створює і не надає. Бізнес створює лише шанси.



Приклади – «Microsoft», «Apple», «Coca-Cola», «Kodak», Google». Правильний бізнес годує себе сам. Завдання бізнесмена-початківця полягає в тому, щоб лише певний час протриматися на голодному пайку.

Отже для бізнесу потрібно таке:

1. Рішучість. Кажуть: «Щоб стати підприємцем, ним просто потрібно стати!» Ті, хто довго думає, бізнесменами ніколи не стануть. Якщо думати про все – податки, перспективи розвитку, стартовий капітал, про позику для стартового капіталу, то просто не вистачить часу стати бізнесменом. Тут, очевидно, доречним є вислів Наполеона: «Головне – це встрати в бій». Все решта прийде само собою.

2. Бізнес-планування. Спеціалісти вважають, що для започаткування бізнесової діяльності достатньо простої бізнес-ідеї. Бізнес-план потрібний буде для одержання кредиту в банку. Якщо ж започаткування бізнесу розпочинати зі складання бізнесу з усіма подробицями, то на це піде багато часу. Професіонали можуть скласти бізнес-план, але візьмуть за це відповідно немалі гроші. Фахівці радять не перебільшувати значення бізнес-планів. Його складання може відбити охоту до заняття бізнесом.

3. Старт без капіталу. Існує чимало способів розпочати бізнесову діяльність без залучення зовнішніх коштів, зокрема банківських кредитів. Кредит можна брати тоді, коли підприємець вже твердо стоїть на ногах і гроші потрібні для розширення бізнесу. Банківський кредит, як правило, передбачає щомісячні виплати разом з відсотками, нарахування пені у разі недотримання термінів погашення. Банківська угода зазвичай містить кілька несприятливих для бізнесмена положень. Фахівці радять будувати бізнес так, щоб від малого поступово йти до більшого. Трапляються випадки, коли гроші створюють буквально з повітря.

4. Конкуренція. В умовах ринкової економіки без неї бізнесової діяльності не буває. Конкуренція – річ неприємна,

але вічна. Завжди була, є і буде. Якщо боятися конкуренції, все одно, що боятися вовка і не ходити до лісу. Про конкуренцію не слід забувати, але їй не треба думати, що вона спрямована саме проти вас. Вона спрямована проти всіх, і всі з нею живуть.

5. Помилки. Вони будуть. Не робить помилок той, хто нічого не робить. Помилку боятися не слід.

6. Гнучкість. У ринковій економіці нічого не буває стабільного. Бізнесмен має бути готовий до змін на ринку й адекватно реагувати на них. Слід завжди відстежувати зміни на ринку та намагатися без втрат реагувати на будь-яку ситуацію. Наприклад, не варто тримати товар за великою ціною, намагаючись компенсувати затрати на нього. Розумніше буде продати його дешевше й отримати хоч би частину витрат.

7. Економія. Свою кишеню не слід плутати з касою фірми. Не витрачайте негайно зароблені гроші, навіть якщо підприємство належить лише вам. Слід заощаджувати принаймні 10 відсотків готівкою. Це дозволить пережити формажорні обставини та зберегти попередній рівень життя у разі настання несприятливих часів.

8. Здатність до долання труднощів. Китайський філософ Лао-Цзи сказав, що шлях у 10 тисяч кроків розпочинається з першого. Свій бізнес вимагає великої відповідальності і максимальної віддачі. Лише за таких умов можна досягти успіхів. Досвід – запорука бізнесу. Абсолютна більшість фірм, які започаткували люди, що не мають потрібного досвіду, зазнають банкрутства. Основна причина, чому це відбувається, – люди не знають, як стати багатими. Не знають, як створити успішний бізнес. Можливо, ці люди мають варту уваги ідею про продукт чи послугу, але не мають ідеї запуску нового бізнесу.

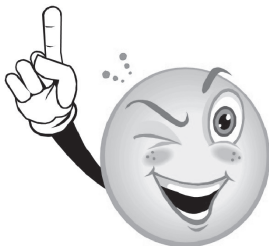


Dun & Bradstreet

Згідно з даними фірми «Dunn and Bradstreet» 96 відсотків компаній в США зазнають невдачі з огляду на нездатність управління ними. Це поняття означає, що ті люди, які компанію створили, не знають, як вчиняти з нею далі.

Більшість компаній, які утворюють досвідчені бізнесмени, успішні. Це пояснюється тим, що досвідчені люди знають, що слід робити і як треба робити. Вони знають, як продати свій товар або послугу, як вести ділові переговори з постачальниками, як збільшити доходи, як вести маркетингові кампанії та управляти фінансами. Досвід є запорукою для успішного старту і ведення бізнесу.

Висновки



Відмітною особливістю функції ухвалення рішення є те, що її набагато важче стандартизувати і звести до обмеженого набору алгоритмів, через це в ній дуже велика роль суб'єктивних, власне психологічних факторів.

Тривалий час теорія управління базувалася на постулаті раціональності поведінки загалом та ухвалення рішення зокрема: керівник повинен і може будувати свою поведінку й ухвалити рішення, орієнтуючись на максимальне врахування всіх факторів ситуації.

У результаті виникла «школа ухвалення рішення», яка обґрунтувала потребу переходу від жорстко-раціоналістичних уявлень до «м'яких» схем управління.

Здатність малого бізнесу до структуроутворення ринку висуває завдання його відродження та спрямовує в число першочергових заходів реформування економіки України на її перехідному етапі.

Подальший динамічний розвиток малого бізнесу значно сприяє загальноекономічному зростанню. Однак його активність стримують фінансові бар'єри. Основним джерелом інвестицій поки що залишаються власні фінансові ресурси суб'єктів малого бізнесу та сімейні позики.

Малий бізнес є невід'ємною рисою будь-якої ринкової господарської системи, без чого така економіка і суспільство загалом не можуть не тільки розвиватися, але й існувати. Саме в

секторі малого підприємництва створюється і функціонує чимала маса національних ресурсів, яка є основою для середнього та великого підприємництва.

Кінцевою метою діяльності підприємця є забезпечення її прибутковості шляхом раціональної організації праці та засобів виробництва.

Підприємницький успіх слід оцінювати з урахуванням ступеня здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій.

Питання для самоперевірки

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, – це невдача»?

3. Дайте коротку аналітичну оцінку загальові вітчизняних підприємців.



Тести для підприємця-початківця

Успіхи і невдачі бізнесу багато в чому залежать від особистісних якостей його господаря. Дайте відповідь на кілька запитань і визначте свій рівень підприємницької хватки. Дайте відповіді на такі запитання:

1. Як Ви припускаєте розбагатіти найближчим часом:

- а) зробити кар'єру, піднявшись вгору керівними сходами;
- б) вкладати наявні гроші в справу з вигодою, ризикувати;
- в) спробувати щастя в лотереї?

2. Якби Вам випала можливість виступити в ролі актора, то яку роль Ви змогли б зіграти краще за все:

- а) Остапа Бендера;
- б) Левіна з «Анни Кареніної»;
- в) Штірліца з кінофільму «Сімнадцять миттєвостей весни»?

3. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, що б Ви зробили далі:

- а) вклали гроші в банк і жили на відсотки від вкладу;

- б) ризикнули б вкласти в прибуткову справу;
- в) частину грошей вклали б у нову справу, а частину поклали б для надійності в солідний банк?

4. Що на Ваш погляд можуть принести Вам гроші:

- а) владу;
- б) життя у своє задоволення;
- в) багато нових турбот і заздрості?

5. Якщо Ви розбагатієте, то хотіли б, щоб про це написали в газетах?

- а) ні;
- б) так;
- в) про мене і так іноді пишуть.

6. Яка з трьох груп професій Вам найбільше підходить:

- а) письменник, художник, композитор;
- б) адвокат, лікар, політик;
- в) глава фірми, керівник інституту, директор видавництва.

7. Чи будете Ви брати на роботу осіб, які раніше були з Вами в дружбі?

- а) так;
- б) ні;
- в) відповідь на це запитання слід ґрунтовно продумати.

8. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, як би Ви повелися?

- а) в моєму житті змінилися б лише квартира, машина, меблі та інша обстановка;
- б) я б дозволив собі більше подорожувати;
- в) я б кардинально змінив свій спосіб життя.

9. Уявімо собі, що Ви стали директором фірми. З чого Ви почнете свою діяльність?

- а) з вивчення людей, з якими Вам доведеться працювати;
- б) визначили б основні напрямки роботи фірми;
- в) зайнялися б набором надійних помічників.

10. Яке з наведених тверджень Ви вважаєте привабливим, якщо Ви отримали підвищення і стали директором фірми?

- а) в моїй роботі знизилася значущість професійно-технічних навичок і підвищилася роль концептуальних знань;

б) що вище ранг управління, то значущіші комунікативні вміння та здібності порівняно з професійно-технічними;

в) змінилися однаковою мірою вимоги практично до всіх якостей особистості.

11. У Вашій фірмі в одній з бригад виникла конфліктна ситуація. Які будуть Ваші дії як директора фірми?

а) потрібно вислухати думки конфліктних сторін і переконати їх знайти компромісне рішення;

б) потрібно вислухати думку всіх, але остаточне рішення конфлікту доручити бригадирові;

в) зробити все можливе, щоб не дати розростися малому конфліктові до великих розмірів.

12. Як Ви відчуваєте потребу мати великі гроші?

а) постійно;

б) періодично;

в) швидше за все немає.

13. Якби Ви мали мільйон і Вам випала можливість укласти нову угоду, то якій би Ви віддали перевагу? Тій, яка дасть прибуток:

а) у чверть мільйона;

б) у півмільйона;

в) у мільйон.

Далі на окремому аркуші Ви повинні записати номери запитань і обрані відповіді. Після цього Ви можете підрахувати сумарну кількість балів, яку Ви набрали. Бали оцінюють так:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
А)	6	3	0	6	0	0	0	6	3	6	3	6	0
Б)	2	0	6	0	3	3	3	3	6	0	6	3	6
В)	0	6	3	3	6	6	6	0	0	3	0	0	3

Далі складіть всі набрані бали і визначте за дев'ятибальною шкалою рівень своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

1-й, дуже низький рівень (від 0 до 11 балів)

- 2-й, низький рівень (від 12 до 19 балів)
- 3-й, значно нижчий від середнього (від 20 до 27 балів)
- 4-й, трохи нижчий від середнього (від 28 до 35 балів)
- 5-й, середній (від 36 до 43 балів)
- 6-й, трохи вищий від середнього (від 44 до 51 бала)
- 7-й, вищий за середній (від 52 до 59 балів)
- 8-й, високий рівень (від 60 до 67 балів)
- 9-й, дуже високий рівень (від 68 до 78 балів)

Інтерпретація результатів. Якщо Ви визначили, що у Вас здібності до ризику в комерційній діяльності перебувають на 1–3 рівнях, то найкращий спосіб розбагатіти для Вас – це наполегливо працювати, уникаючи кар’єри менеджера, керівника.

Якщо Ви перебуваєте на 4–6 рівнях, то шанси розбагатіти у Вас є, але Вам слід якнайактивніше розвивати в собі здібності комерсанта.

Якщо Ви перебуваєте на 7–8 рівнях, то у Вас є шанс оволодіти професією менеджера.

А якщо ж Ви набрали від 68 до 78 балів, тобто перебуваєте на 9-му рівні, то у Вас є реальні шанси стати мільйонером, якщо Ви ним ще не стали!



Рекомендована література

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – 3-тє вид., стер. – К.: т-во «Знання», КОО, 2005 – 302 с.
2. Говорушко Т. А., Тимченко О. І. Малий бізнес. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 200 с.
3. Шпак В. І. Розвиток малого підприємництва в Україні (на прикладі української видавничо-поліграфічної компанії «Експрес-Об’ява»). – МАУП, 2002. – 112 с.: іл. – Бібліогр.: с. 107–110.
4. Малий та середній бізнес. За загальною редакцією В. Є. Сахарова. – ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – 368 с.
5. Взаимодействие малого и крупного бизнеса. Информационно-аналитический сборник. Институт предпринимательства и инвестиций. – Москва, 2003. – 178 с.
6. Литвиненко В. М. Малий бізнес у світовій економіці: Монографія – Київ – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004 . – 180 с.

Розділ 3. Оцінка можливостей фірми та вироблення конкурентної стратегії

У ринковій економіці підприємство перебуває в певному конкурентному середовищі, а тому змушене брати участь у конкурентній боротьбі.

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їхні дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити його конкурентів та їхні інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найефективніші конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Загальні поняття про середовище підприємства

Будь-яка фірма або підприємство функціонують у певному середовищі. І саме це середовище впливає на ефективність їхньої діяльності, особливо в ринкових умовах. Відповідно кожен учасник ринку, якщо він прагне досягти успіху, повинен уміти оцінити ринкові можливості і визначити відповідну стратегію. Як можна це зробити?

Розпочати слід з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати яких стануть визначальними для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища з погляду впливу на підприємство, можна виокремити такі складники або фактори: зовнішнє середовище, яке поєднує макросередовище та мікросередовище, і внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів непрямої дії, які переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, але безумовно мають певний сприятливий або несприятливий

вплив на діяльність кожного підприємства. Це вплив таких факторів:

- стану економіки країни та політико-правових відносин;
- рівня науково-технічного прогресу;
- рівня соціального розвитку;
- стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;
- демографії;
- природні умови, екології;
- міжнародне становище;
- надзвичайні обставини, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних).

Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які напряду контактують з підприємством. Фактори мікросередовища:

- конкуренти і конкурентне середовище загалом;
- покупці;
- постачальники;
- партнери;
- місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій;
- місцеві органи влади і т. п.

Внутрішнє середовище – це елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, потенціал і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Фактори внутрішнього середовища підприємства:

- виробничий потенціал;
- кадрово-управлінський потенціал;
- організаційна структура і культура;
- конкурентоспроможність продукції;
- організація маркетингу і збуту;
- фінансовий стан;
- ефективність виробництва;
- мотиваційні механізми;
- екологічність виробництва;
- соціальна ефективність;
- імідж підприємства тощо.

Коли ми говоримо про діагностику середовища, то маємо на увазі аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій.



Аналіз мікросередовища підприємства

Аналіз галузі і конкурентного середовища в ній слід проводити в певній послідовності. Етапи аналізу галузі:

- відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найповніше характеризують галузь;
- визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їхнього впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу;
- виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;
- визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції в галузі;
- прогнозування найімовірніших кроків стратегічних конкурентів;
- визначення ключових факторів успіху підприємства в конкурентній боротьбі;
- ухвалення остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі (завершальний етап).

Розгляньмо названі етапи детальніше. На першому етапі розраховують параметри галузі. Найповніше її характеризують такі з них: місце галузі в народному господарстві країни; розмір ринку (річні обсяги виробництва і продаж); динаміка ринку (темпи змін у %); стадія життєвого циклу, на якій перебуває ринок (започаткування, піднесення, швидке зростання, зрілість, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів і їхня питома вага, масштаб конкуренції та інші.

Другим важливим етапом аналізу галузі є визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі, або, як його ще називають, конкурентний аналіз. Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства в галузі.

Його виконують в такій послідовності. Спочатку визначають основні конкурентні сили в галузі. Пізніше формують загальні основні альтернативні варіанти конкурентних стратегій.

Загальноновизнаним лідером розроблення підходів до конкурентного аналізу вважають М. Портера – професора Гарвардської школи бізнесу. М. Портер запропонував модель «5 середовищ», яку і сьогодні використовують у діагностиці конкурентного середовища підприємства. В основі цієї моделі лежить сфера знання ринку та розуміння його рушійних сил. Стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- суперництвом серед конкурентних продавців;
- конкуренцією з боку товарів, що є заміниками;
- загрозою появи нових конкурентів;
- економічними можливостями і торговими здібностями постачальників;
- економічними можливостями і торговими здібностями покупців.

Отже, щоб зайняти провідні позиції в галузі, підприємству слід забезпечити міцні конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні, вищому від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям у певній сфері

або напрямку діяльності. Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентна перевага будь-якого типу забезпечує вищу ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства порівняно з конкурентами.

Приклад. Висока якість товарів та рівень сервісного обслуговування як конкурентна перевага. Компанія ІКЕА завоювала стійке становище на ринку завдяки тому, що змогла забезпечити високу якість товару по низькій ціні та високий рівень післяпродажного сервісу.

Підприємство з низькими витратами, як правило, отримує більший прибуток, за рахунок масовості товарів, які виробляють. Підприємство з диференційованою продукцією – завдяки можливості встановлювати вищі ціни на унікальну продукцію з визначними споживчими властивостями теж отримують більший прибуток.

Приклад. Бар'єри входу як конкурентна перевага Обмеження з боку держави для конкурентів, протекціоністська політика може слугувати конкурентною перевагою для місцевих компаній. Приклад: Telmex (телекомунікаційна компанія, Мексика) або Chevron (енергетика, США).

На третьому етапі аналізу галузі визначають рушійні сили, які найбільше впливатимуть, і характер змін у структурі конкурентних сил у стратегічний період. Найчастіше такими рушійними силами можуть бути: *різкі зміни в законодавстві і економічній політиці держави; різка зміна сукупного попиту; поява нових продуктів; суттєві технологічні зміни та інші.*

З урахуванням названих рушійних сил розробляють стратегії, які б пом'якшили їхній вплив на підприємство, навіть викликали б зворотний вплив підприємства на конкурентні сили, забезпечили його перевагу в конкурентній боротьбі.

На четвертому етапі групують усі підприємства за конкурентною позицією в галузі, визначають найсильніших і найслабших, тобто складають мапу стратегічних груп.

Досвід свідчить, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди насправді є конкурентами, а справжня конкурентна боротьба точиться між підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи.

Стратегічна група конкурентів – це група підприємств галузі, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі однакових конкурентних переваг, користуючись схожими методами. До однієї стратегічної групи, наприклад, зараховують підприємства, які мають однакові розміри, асортимент, одні й ті самі канали збуту і замовників, мають подібні конкурентні переваги, мають однакові стратегічні орієнтири, діють на одному географічному полі тощо.

Отже, слід визначити, до якої стратегічної групи належить підприємство і виявити в цій групі підприємства, які мають міцніші конкурентні позиції, щоб виробити відповідну стратегію. Крім цього, з такою самою метою визначають рівень і тип конкуренції між стратегічними групами підприємств галузі, виявляючи, які з них мають найміцніші конкурентні позиції.

На п'ятому етапі аналізу галузі і конкурентного середовища в ній прогностують найімовірнішу поведінку стратегічних конкурентів підприємства. Це найскладніший, хоча і найважливіший етап аналізу мікросередовища.

Для цього концентрують увагу і збирають дані для оцінки потенційних можливостей кожного конкурента. При цьому зважають на те, що від агресивних конкурентів слід чекати радикальних стратегічних кроків. Конкуренти, які задоволені своїм станом, намагатимуться його зберегти, вносячи в поточну стратегію лише незначні зміни. Слабкі підприємства здійснюватимуть або захисні кроки, або наступальні, агресивні.

На шостому етапі аналізу галузі і конкуренції в ній визначають ключові фактори успіху підприємства.

Ключові фактори успіху в галузі – це такі переваги і можливості підприємства, вміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоспроможність і прибутковість у стратегічний період.

Класифікація ключових факторів успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
Технології	<ul style="list-style-type: none">• Використання інновацій у виробничому процесі• Висока якість наукових досліджень• Наявність прогресивних технологій• Розробка нових товарів та послуг
Кадри	<ul style="list-style-type: none">• Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів у певній галузі• Досвід персоналу в певній галузі• Здатність до розробки та реалізації інновацій• Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності
Виробництво	<ul style="list-style-type: none">• Надійність матеріалів та комплектувальних виробів• Низька собівартість продукції• Висока якість продукції• Високий рівень фондовіддачі• Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства• Висока продуктивність праці• Можливість виконання індивідуальних замовлень на виробництво
Маркетинг і збут	<ul style="list-style-type: none">• Високий рівень обслуговування• Низький рівень повернень замовлень покупців• Широкий асортимент продукції

	<ul style="list-style-type: none"> • Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу • Висока якість реклами • Привабливий дизайн • гарантійне обслуговування покупців • Широка мережа дилерів • Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі • Низькі витрати реалізації • Висока швидкість доставки
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> • Досконалі інформаційні системи • Висока швидкість виведення нових товарів на ринок • Висока швидкість проходження управлінських рішень • Використання Інтернет та здійснення електронної комерції • Високий рівень кваліфікації менеджерів
Інші елементи	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність позитивного іміджу • Загальний низький рівень витрат • Привабливе місце розташування • Доступ до фінансових ринків • Сприятливі природні умови

Сьомим, завершальним етапом аналізу галузі і конкурентного середовища є оцінка ситуації загалом і визначення привабливості чи непривабливості галузі як у цей час, так і в стратегічний період за такими критеріями:

- наявність потенціалу зростання галузі;
- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю загалом;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

Аналіз впливу постачальників на діяльність підприємства

Вплив постачальників на підприємство досить суттєвий. Ціна, якість їхньої продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а отже, і на прибутках підприємства, на його конкурентоспроможності.

Розрізняють постачальників: сировини, матеріалів, основних засобів, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів і послуг.

Найзагальніші критерії оцінки впливу постачальників такі:

- Техніко-технологічний рівень продукції.
- Сприятливе поєднання параметрів ціна – якість.
- Зручність і дешевизна поставок (географія).
- Оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів).
- Можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти та інші.

Аналіз впливу діяльності підприємства на покупців

Умовою існування підприємства є відшкодування затрат і отримання прибутку. А це можливе лише у випадку, коли споживач, задовольняючи свої потреби, проявляє попит на продукцію підприємства. Тому центральним завданням оцінки впливу покупців є визначення попиту на продукцію підприємства в цей час і на перспективу.

Аналіз потреб споживачів, а отже, і попиту здійснюють у такій логічній послідовності:

- проводять сегментацію ринку і визначають найцікавіші для підприємства сегменти;
- вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку;
- ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовольнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне

положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі самі специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп, як цільовий ринок, може обрати підприємство.

Критерії сегментації ринків споживчих товарів: а) демографічні (вік, стать, сім'я та її життєвий цикл тощо); б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи); в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації); г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, яку він задовольняє, стиль життя тощо).

При виборі цільового сегмента підприємство враховує обмежувальні фактори:

- а) ресурсні можливості;
- б) стадію життєвого циклу товару;
- в) однорідність товару та ринку.

Провівши сегментацію ринку, підприємство обирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

- виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент;
- масове виробництво одного продукту (сегментацію нехтують);
- спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

Якщо рішення щодо вибору цільового сегмента ринку нарешті ухвалено, розпочинають розробляти стратегії проникнення на цей сегмент і визначати основні параметри своєї маркетингової програми. Для цього аналізують те, які позиції на ринку займають товари-конкуренти, що вже перебувають на цьому сегменті ринку, які це товари за ціною і якістю, і обирають відповідну стратегію проникнення.

Аналіз впливу контактних аудиторій

Зовнішні партнери (стейкхолдери) – це фізичні та юридичні особи, які зацікавлені в розвитку цього підприємства і здатні впливати на цей розвиток.

До зовнішніх партнерів (контактних аудиторій, стейкхолдерів) зараховують: компаньйонів, власників і співвласників підприємства, акціонерів, а також засоби масової інформації, органи місцевої влади, профспілкові органи і т. д., які зацікавлені в успішному розвитку підприємства. Сюди відносять і постачальників.

Для отримання суттєвої підтримки підприємство повинно намагатися максимально задовольняти інтереси партнерів, незважаючи на те, що ці інтереси не завжди збігаються, мотивація стейкхолдерів може бути різна.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені в максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у спрямуванні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери (робітники) воліють, щоб весь прибуток було спрямовано на дивіденди.

Постає запитання: а як забезпечити конкурентні переваги, щоб досягти таким чином головних цілей? Відповідь дає конкурентна стратегія, яка визначає підходи, за допомогою яких підприємство діятиме в кожній стратегічній сфері бізнесу. Її ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг. Треба визнати, що універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напряму, а може бути розроблено декілька конкурентних стратегій, кожна з яких буде націлена на завоювання міцних довгострокових конкурентних позицій у конкретній ситуації.

Приклад. Відомий бренд як конкурентна перевага.
Всесвітнє визнання і повага до бренду дозволила таким компаніям, як Coca-Cola і Virgin зберегти свою ринкову частку і господарювати на ринку протягом багатьох років.

Ось показники конкурентної сили, а отже, і конкурентної переваги:

- а) велика частка ринку;

- б) чимраз більша кількість покупців;
 - в) передова стратегія;
 - г) підприємство реагує на ринкові зміни краще, ніж конкуренти;
 - г) найвдаліше положення підприємства на ринку;
 - д) товари підприємства дуже диференційовані;
 - е) підприємство концентрується на сегментах ринку, що швидко зростають;
 - є) на підприємстві нижчі витрати, ніж у конкурентів;
 - ж) рівень прибутку вищий від середньоринкового;
 - з) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства;
 - и) високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.
- А ось відповідно показники конкурентної слабкості:
- а) високі витрати;
 - б) низька якість товарів;
 - в) невеликий вплив на ринок;
 - г) конкуренти захопили частку ринку підприємства;
 - г) темпи зростання доходів нижчі від середньоринкових або вони навіть знижуються;
 - д) нестача фінансових ресурсів;
 - е) підприємство не може протистояти загрозі усунення з ринку;
 - є) репутація підприємства низька або падає;
 - ж) становище підприємства слабшає у найперспективніших галузях;
 - з) нестача навичок і досвіду у визначальних сферах;
 - и) підприємство відноситься до стратегічної групи з поганим становищем на ринку та інші.

Оцінивши кількісно названі індикатори конкурентної сили і ключові фактори успіху та порівнявши їх з аналогічними в конкурентів, можна винести рішення про конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги.

Існує безліч способів досягнення конкурентних переваг:

- а) продавати за дешевшими цінами, ніж у конкурентів;
- б) виробляти високоякісну продукцію;
- в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів;

- г) володіти сучасною власною технологією;
- г) мати зручніше природно-географічне розташування;
- д) забезпечувати розробку і впровадження нових продуктів у стисліші терміни, ніж це роблять конкуренти;
- е) мати високу репутацію і добре відому торгову марку;
- є) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їхні кошти;
- ж) постійно йти за розвитком смаків клієнтів загалом і їх окремих груп.

Крім того, досягти конкурентних переваг можна, застосовуючи як наступальні, так і оборонні дії залежно від ситуації на ринку. А ще – застосовуючи короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Економія на масштабі як конкурентна перевага

DangoteGroup стала одним з провідних виробничих конгломератів в Африці завдяки здатності виробляти товари у великих обсягах та тримати єдиний рівень цін на всій території торгівлі.

Словом, існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів. Однак якщо абстрагуватися від тонкощів та поверхових розходжень і врахувати мету підприємства та конкурентну перевагу, якої воно намагається досягти, то можна виділити три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто які може використати в будь-якому конкурентному середовищі будь-яке підприємство і забезпечити конкурентні переваги:

- лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни);
- диференціацію (товару і ринку);
- фокусування або стратегію ринкової ніші.

Лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) за нижчими, ніж у конкурента, цінами завдяки скороченню витрат або завдяки рекламі при

незмінних цінах. Конкурентна стратегія лідерства за витратами найприйнятніша тоді, коли на ринку багато споживачів, які досить активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат на всіх етапах та напрямках його виробництва і обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.



РОБИ ВСЕ ПРОСТО

Як LincolnElectric досягла успіху з незвичайною стратегією

Це один з класичних прикладів американського бізнесу. Потужніший виробник електродугового зварювання від 1975 року не має профспілок і не пропонує додаткові бонуси співробітникам. У той же час LincolnElectric гарантує кожному співробітникові пожиттєве працевлаштування і можливість стати акціонером компанії. Розмір заробітної плати напряму залежить від рівня прибутку фірми. Доволі незвичні методи і досі не заважають LincolnElectric залишатись конкурентоспроможною й прибутковою компанією. Стратегія Lincoln переконливо підтверджує важливість мотивації співробітників.

Маючи такі переваги, підприємство може:

а) повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом продажу товару за цінами конкурентів і нижчими (дешевими);

б) отримувати високі прибутки, продаючи товар за ринковими цінами, при нижчих від ринкових затратах.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Конкурентну стратегію лідерства за витратами доцільно застосовувати в таких випадках:

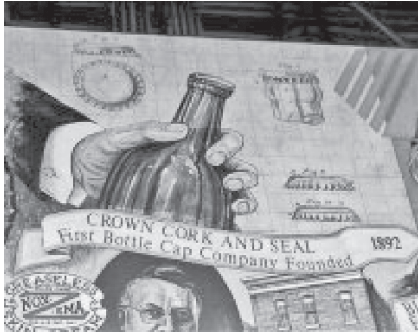
- коли серед продавців дуже велика цінова конкуренція;
- коли товар у галузі стандартний і його характеристики повністю задовольняють переважну більшість покупців, які рішення про покупку ухвалюють, виходячи тільки з ціни;
- коли більшість покупців використовує куплений товар в однаковий спосіб, незважаючи на незначні особливості чи якість товару: в цьому разі низька ціна також є спонукальним чинником для купівлі;
- коли витрати покупців на переключення з одного товару на інший досить незначні, що дає їм широку волю вибору товару з нижчою ціною;
- коли багато покупців має низькі доходи, а отже і серйозну причину купувати дешевий товар (ситуація в Україні).

Стратегія лідерства за витратами має і певні ризики:

- загроза того, що конкуренти копіюватимуть навички лідера із забезпечення низьких витрат, що зведе нанівець конкурентні переваги;
- загроза появи нових технологій, що знизять витрати в конкурентів;
- зосередження лише на витратах і нехтування іншими можливостями (маркетингом, впровадженням додаткових чи навіть нових товарів і послуг тощо) може привести до сповільнення продажів і втрати конкурентних переваг;
- загроза зниження чутливості покупця до ціни, приміром, у результаті зростання доходів чи зміни його переваг з низької ціни на вищу якість, нові характеристики товару, краще обслуговування тощо також можуть обернутися втратою конкурентних переваг.

Диференціація – це зміна споживчих якостей товару цього підприємства щодо продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку щодо конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це:

- а) пропонування товару кращої якості і дизайну, ніж у конкурентів;



Як Вільям Авері став легендою

Не бійся думати про себе

Вільям Авері став президентом Crown у 1989 р., коли на ринку з'явилися нові конкуренти, а підрозділи з випуску металу ставали чимраз збитковішими.

Перше, що Авері зробив – почав розробляти довгострокову стратегію розвитку компанії, яка включала в себе купівлю конкурентів і освоєння виробництва нових упаковок. Успіх не забарився: сьогодні компанія випускає одну з п'яти банок/пляшок для прохолодних напоїв у всьому світі.

- б) розширення асортименту продукції або його звуження;
- в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу в інший сегмент ринку;
- г) виготовлення чи модифікація товару, що вже існує, для потреб певних груп споживачів і таке інше.

Можна знайти безліч підходів успішної диференціації, розширення характеристик товару. Для прикладу, ними можуть бути: нові відмінні смакові якості; доставка до місця експлуатації, монтаж і наладка; нові специфічні властивості, більше цінності за ті ж гроші; відмінності в дизайні, обробці; престижність; більша надійність і безпека; висока якість виконання; найвищий імідж і репутація; повний асортиментний ряд; технологічне лідерство; повномасштабний сервіс тощо.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу і прибутковішу конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості, високій якості, бездоганному обслуговуванні.

Як і інші стратегії, стратегія диференціації теж має певні ризики. Це:

- а) загроза того, що конкуренти копіюватимуть унікальні характеристики товару;

б) загроза появи нових технологій, які дадуть змогу конкурентам запропонувати споживачам товари зі ще кращими характеристиками;

в) нехтування боротьбою за скорочення виробничих витрат та іншими можливостями може призвести до сповільнення продажів і втрати конкурентних переваг;

г) зниження доходності основної маси населення може звести нанівець зусилля з диференціації, оскільки покупці знову почнуть задовольнятися стандартним, зате дешевим товаром і не схочуть платити більше за надмірності.

Nucor Steel вирішила ризикнути

У 1986 р. перед Президентом NucorSteel Кенес Іверсон постав непростий вибір: запроваджувати чи ні нову технологію відливки сталі. Запровадження цієї технології дозволяла би компанії отримати чимало переваг, у тому числі значне зниження витрат. Але для цього необхідні були додаткові інвестиції, а технологію ще не визнали фахівці. Nucor врешті-решт вирішив у 1989 будувати новий завод з використанням нової технології. З того часу ця компанія залишається найпотужнішим виробником сталі у США.



Фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства:

- а) на одному із сегментів ринку;
- б) на окремій групі покупців;
- в) на певній групі товарів;
- г) на низьких витратах.

Крім вищезазначених стратегій, виділяють ще два види конкурентних стратегій – стратегію оптимальних витрат, яка

дає можливість покупцям отримати за одні і ті ж гроші більшу цінність завдяки поєднанню високої корисності внаслідок диференціації товару з низькою ціною, та стратегію випередження, яку найчастіше використовують підприємства в галузях, що перебувають на початкових стадіях життєвого циклу, а ще пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження. Цей потенціал конкуренти не завжди або важко нейтралізують.

Відбором найсуттєвіших для підприємства можливостей, загроз, сильних і слабких сторін аналіз середовища не завершується. Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства.



Як Ryanair обійшла найбільших конкурентів

Обмежена в ресурсах компанія може мобілізуватися й обійти заможніших конкурентів.

У 1986 р. два брати Раяни оголосили про започаткування нової компанії, яка не злякається кинути виклик таким гігантам індустрії, як British Airways і Aer Lingus, на маршруті Лондон – Дублін. Запропонувавши квитки за рекордно низькими цінами, Ryanair змогли привернути пасажирів, які раніше користувались потягом чи поромом.

Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення. Вони можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжних заходів.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства

використовують так званий SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats, ідентичних українським – сила, слабкість, можливості, загрози.

Такий аналіз слід проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність і уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

<i>Приклад</i>	
SWOT- аналіз діяльності ВАТ «Молочник»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - достатня сировинна база; - невисока собівартість продукції; - персонал з досвідом роботи; - значна відносна частка ринку; - великий асортимент продукції; - стабільне фінансове становище; - готовність керівництва до ризику 	<ul style="list-style-type: none"> - висока зношеність основних виробничих фондів; - неефективне використання ресурсів підприємства; - переважання ручної праці, невисока фондоозброєність; - відсутність структур та підрозділів з маркетингу; - наявність нерентабельних видів діяльності; - непропорційне зростання власного та залученого капіталів; - низький ступінь готовності працівників до змін; - непорозуміння членів колективу одного з одним

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринків збуту продукції; - нарощування товарообігу; - економія на масштабах виробництва; - нарощування основного та оборотного капіталу; - зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; - підвищення рівня професійності кадрів; - розширення асортименту продукції; - створення дилерської мережі; - збільшення прибутковості діяльності; - проведення модернізації технологічного устаткування; - створення організаційної культури на підприємстві; - експорт продукції в країни близького та далекого зарубіжжя 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рівня конкуренції в галузі; - технологічне відставання; - невдала інвестиційна політика; - зниження рівня кваліфікації кадрового складу

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства і подані їх групування в SWOT-матриці, маємо можливість попередньо сформулювати стратегію розвитку ВАТ «Молочник».

Зміст стратегії: «Долаючи технічну відсталість та налагоджуючи маркетингову роботу, забезпечити розширення ринків збуту продукції на 25%, професіоналізм управління і добробут працівників підприємства при високому рівні організаційної культури».

ВИСНОВКИ

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів: зовнішнє середовище: макросередовище, мікросередовище; внутрішнє середовище. Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, проте створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності. Мікросередовище – це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством. Діагностика мікросередовища передбачає аналіз конкурентного середовища, аналіз впливу постачальників, аналіз впливу покупців, аналіз контактних аудиторій.



Керівник підприємства, аналізуючи можливості своєї компанії, розмірковує над такими проблемами:

Питання для самоперевірки

базові цілі: «Чого ми прагнемо досягти?»

базові цінності: «За що ми виступаємо?»

стратегія: «Який наш базовий підхід до досягнення цілей?»

структура: «Як ми повинні бути організовані?»

системи і ділові процеси: «Якими будуть наші оперативні процедури?»

люди і кваліфікація: «Який тип персоналу і компетенція можуть нас задовольнити?»

культура: «Які наші побажання до поведінки людей?»

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей підприємства: маркетинг; виробництво; фінанси; кадри; організаційна культура.



ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЧАСТКИ РИНКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Найважливішим індикатором комерційної ефективності роботи фірми є частка ринку продукції, яку випускають. Щоб більша частка ринку, то успішнішим є бізнес, менші витрати – нижча собівартість продукції. Як тільки підприємство займе максимальну частку ринку, воно може отримати безліч додаткових можливостей: встановити вищі ціни на продукцію, диктувати свої умови дистриб'юторам, випускати продукцію більшими обсягами тощо.

Специфікою визначення частки підприємства на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області є наявність потужного монополіста ПАТ «Київхліб», до складу якого входить шість комбінатів у м. Києві, що займають 90% столичного ринку хліба і хлібобулочних виробів, а також шість майданчиків у Київській області – в містах Броварах, Василькові, Макарові, Сквирі, Білій Церкві та Фастові. Визначати частку ринку, спираючись на обсяги реалізації хлібобулочної продукції міні-пекарнями, що стрімко почали нарощувати свої обсяги виробництва, чисельно досить складно. Це пов'язано з тим, що обсяги хліба та хлібобулочних виробів, вироблених поза підприємствами великого товарного виробництва, не обліковує Державний комітет статистики України і в статистичних даних їх немає.

Найближчий конкурент ПАТ «Київхліб» – це ТОВ «Колос ЛТД». Також конкурентами є холдинг «Хлібні інвестиції», ПП «Переяслав-Хмельницький», Житомирський хлібозавод, Черкаський хлібозавод, ПАТ «Одеський коровай» і т. ін. Крім того, мережі супермаркетів «Сільпо», «Метро», «Велика кишеня» пропонують споживачам Києва та області хліб і хлібобулочні вироби власного виробництва.

Місткість ринку хлібобулочних виробів для Київського регіону, за даними Державного комітету статистики України, у 2012 році оцінювали в розмірі 250 тис. тонн, що в грошовому

еквіваленті становить 1 502 000 тис. грн, а це становить приблизно 15% від загального обсягу українського ринку. Така характеристика регіону обумовлена великою концентрацією споживачів, що власне і гарантує постійне лідерство ПАТ «Київхліб» в Україні в якості виробника хлібобулочних виробів номер один.

Визначаючи частку ринку підприємства у певному сегменті, асортимент хлібобулочної продукції слід поділити на хліб масових сортів, нетрадиційні хлібобулочні вироби та борошняні кондитерські вироби. Останні – це окремий ринок.

До продуктів, які мають власну нішу, належать нетрадиційні хлібобулочні вироби, частка яких на ринку не перевищує 3%, а в асортименті провідних виробників коливається в межах 2–5%. Це продукція з так званими додатковими корисними властивостями, а саме: вітамінізований хліб, хліб грубого помелу, зерновий хліб. У докризовий період продукцію цього напрямку випускали переважно невеликі приватні пекарні, в той час як лідери ринку на неї звернули увагу тільки в останні кілька років. Як правило, її виробляють з високоякісних натуральних інгредієнтів, і коштує вона досить дорого.

За останній рік суттєвих змін смаки споживачів хлібобулочних виробів практично не зазнали. Як і раніше, високим попитом користується «соціальний» хліб, зважаючи на його низьку ціну, а також булочки. Так, попит на здобу в середньому за останні три роки зріс на 2,5%. При цьому хліб масових сортів у структурі виробництва підприємств у середньому по галузі становить 70%. У той же час спостерігалися скорочення виробництва пшеничного хліба і перерозподіл обсягів між здобую і змішаними сортами.

Отже, визначаючи частку ринку, можна спиратися на обсяги реалізації хлібобулочних виробів певної категорії (якщо підприємство не виготовляє ті чи ті сорти хліба або репрезентоване на ринку лише булочними та здобними виробами). Це суттєво спростить розрахунки й надасть точніші результати, підприємство матиме змогу оцінити свої сили в певному сегменті хлібобулочної продукції.

Гра «Ярмарок: місце підприємства на ринку» (бізнес-симуляція)



Суть гри: імітація підготовки підприємства до участі в сезонній виставці-ярмарку.

Мета: навчити учнів, які в цій грі відіграють роль співробітників фірми, ухвалювати управлінські рішення в невизначених умовах з елементами конкуренції.

Обладнання: картки-завдання (№№1, 2, 3), внутрішні гроші гри, папір формату А4, маркери, рекламні фото, ілюстрації, скотч.

Мета гри «Ярмарок»: Тему і зміст гри розроблено в такий спосіб, щоб учасники під час імітації практичної діяльності могли використати: взаємодію попиту та пропозиції; діяльність фірми на конкурентному ринку; вибір цільового ринку, просування й підкріплення товару, ціноутворення; пошук оптимальних рішень, використання творчого потенціалу співробітників, організацію роботи малих груп для розв'язання проблемних питань тощо. Участь у грі дає змогу учасникам цілеспрямовано спробувати себе в ролі учасників ринкових процесів у різних аспектах: виборі сфери діяльності, пропозиції товарів і послуг, установленні ціни, взаємодії з клієнтами, персональному (активному) продажу, соціальній відповідальності в бізнесі. Досвід показує, що люди бояться подібних рішень, хоч ухвалювати їх нам доводиться щодня. Для досягнення мети використовують найрізноманітніші методи активізації діяльності: мозкові атаки, дискусії, аналіз ситуацій, презентації тощо.

Учасники гри: «працівники» навчальних фірм.
Картки-завдання

Завдання № 1

Завдання для малих груп

Фірма _____

1. Оберіть директора вашої фірми.
2. Уявіть, що вам потрібно взяти участь у сезонній виставці-ярмарку.
3. Продумайте, які товари ви запропонуєте для продажу, а також їхні асортимент, кількість і ціну.
4. Розрахуйте вартість вашої участі в ярмарку, користуючись таблицею «Участь у ярмарку».
5. Організуйте презентацію ваших товарів, щоб заохотити покупців.
6. За час ярмарку намагайтесь укласти якомога більше угод про купівлю-продаж ваших товарів

Завдання № 2

Участь у ярмарку. Фірма _____

№ п/п	Назва товару	Ціна	Кількість	Сума
1				
2				
3				
4				
5				

Розрахуйте вартість вашої участі в ярмарку _____

Завдання для покупців:

1. Уявіть, що ви прийшли на виставку-ярмарок.
2. У вас є певна сума тимчасово вільних коштів, яку ви можете витратити без негативних наслідків для сімейного бюджету.
3. Виберіть із запропонованих товарів те, що вам до вподоби, і зробіть замовлення на покупку, користуючись «Карткою замовлення».

Картка замовлення

№ п/п	Назва товару	Ціна	Кількість	Сума покупки
1				
2				
3				

Алгоритм гри

Етапи і методи роботи	Завдання гри
<p>I. Вступ до гри. Учасники: а) об'єднуються у малі групи – утворюють «фірми»; б) виконують завдання за карткою №1</p>	<p>На цьому етапі головне – познайомитися з учасниками групи. За допомогою мозкової атаки всередині групи обрати вид діяльності, сегмент ринку. Розподілити посади у «фірмі». Оскільки в ярмарку бере участь кілька фірм, які конкурують між собою та діють в умовах комерційної таємниці, можливе навіть комерційне шпигунство. Найскладнішим на цьому етапі є досягнення спільного рішення для виконання завдань</p>

<p>II. Підготовка до участі в ярмарку. Виготовлення «виставкового стенда», рекламних матеріалів, складання слогана, обговорення умов роботи з покупцями, установлення цін своїх товарів. Виконання завдання № 2 (за карткою)</p>	<p>За допомогою мозкової атаки і раціонального розподілу праці потрібно виготовити презентаційні матеріали. Важливим завданням є врахування кон'юнктури ринку, вивчення попиту, визначення своїх власних конкурентних переваг, використання творчих сил усіх учасників групи для розв'язання проблеми. Слід також визначитися, що «фірма» репрезентуватиме, що потрібно розповісти, що буде запропоновано «клієнтам», і найголовніше, – хто проводитиме презентацію.</p> <p>Цей етап гри найтриваліший і найвиснажливіший. Іноді найактивніші учасники так стомлюються, що в них не вистачає натхнення на власне презентацію. Тому організатор повинен регламентувати час, нагадувати про потребу репрезентації товару (а не лише про виготовлення виставкового стенда) і обов'язково зробити перерву після цього етапу роботи</p>
<p>III. Проведення презентацій з використанням виготовлених матеріалів, стендів, буклетів, роздаткових матеріалів. Кожна фірма по черзі (можливо за жеребком) репрезентує свій товар або послугу</p>	<p>Головним у цій частині роботи є те, що учасники репрезентують свої товари і послуги у такий спосіб, щоб зацікавити потенційних покупців, заохотити їх до запитань і обговорень</p>

<p>IV. Укладання угод, підписання контрактів на продаж. Активна взаємодія окремих учасників груп щодо організації купівлі – продажу репрезентованих товарів і послуг</p>	<p>На цьому етапі учасники гри виступають у подвійних ролях: як покупці і як продавці на ринку. Кожен покупець має певну суму грошей, які він може витратити. Кожен продавець має свій товар, який потрібно продати. Друга роль учасників складніша, бо існує певний психологічний бар'єр – «я не вмію продавати». З роллю продавця краще справляються учасники з добре розвиненими комунікативними вміннями. Важче дається вона учасникам з неадекватною самооцінкою, зі сформованими стереотипами, ригідними мисленням і поведінкою</p>
<p>V. Здійснення розрахунків. Робота малих груп</p>	<p>Кожна «фірма» за результатами продажу має підрахувати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) на яку суму укладено угоди з продажу; 2) яку частку від запропонованих становлять продані товари; 3) чи окупилися витрати від участі в ярмарку
<p>VI. Визначення переможців гри. Конференція</p>	<p>За результатами торгів виграє фірма, яка отримала найбільші доходи від продажу. Для різноманітності можна вручити дипломи ярмарку, наприклад, «За найвищу якість продукції», «За найкраще обслуговування»,</p>

	«За використання інноваційних технологій» тощо
VII. Підсумки гри. Обговорення	Кожен учасник має висловити свою думку, враження від гри: що нового він здобув для себе, які бар'єри подолав. Організатор гри ще раз підкреслює, що було зроблено, аналізує й обґрунтовує хід гри

Рекомендована література

1. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб./ Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К. Центр навч. л-ри, 2009. – 400 с.

2. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса: учебник / С. В. Валдайцев. 4-е изд. перераб. И доп. – М. : ТК Велби; Изд-во Проспект, 2009. – 360 с.

3. Дегтярьова І. Б. – Економічна діагностика. – Сумський державний ун-т, 2012. – 328 с.

4. Економічна діагностика: практикум/ Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов, В. С. Рижиков та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.

5. Круш П. В., Поліщук С. В. Оцінка бізнесу. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.

6. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, за ред. І. О. Піддубного. – Х. ВД ІНЖЕК, 2008. – 264 с.

7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

8. Цибульська Є. І. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Харків : НУА, 2011. – 383 с.



ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Розділ 4. Організація бізнесу – написання бізнес-плану

Бізнес-план – це план розвитку підприємства, потрібний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.



Вдало розробивши бізнес-план, можна знайти надійний інструмент у змаганні з конкурентами й у розширенні своєї власної справи.

Бізнес-план створює можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для першочергової діяльності, служить аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Практика свідчить, що на сучасному етапі розвитку підприємництва в Україні бізнес-план найбільше потрібний підприємцям, які сподіваються залучити іноземні інвестиції, оскільки більшість іноземних інвесторів віддають перевагу традиційній схемі виділення коштів, вирішальним моментом якої є розгляд бізнес-плану.

Бізнес-планування допомагає підприємцеві розв'язати деякі важливі проблеми:

- визначити ступінь життєздатності й майбутньої стійкості підприємства, зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;

- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привернути увагу й інтерес, забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів фірми;
- одержати досвід планування, розвинути перспективний погляд на свою компанію і її робітниче середовище.

Розробка бізнес-плану

Стандартної форми бізнес-плану не існує, але у всіх випадках він повинен містити характерну інформацію, необхідну для ухвалення рішення про можливість фінансування підприємства.

Кожний бізнес-план має свої особливі риси залежно від того, в якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче одержати від банку або інвестиційної компанії.

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна відзначити кілька стандартних етапів, які слід послідовно пройти при його розробці:

1. Визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мету бізнес-плану визначають переліком проблем, які покликаний розв'язати бізнес-план.

2. Чітке визначення кола читачів бізнес-плану. Варто чітко уявляти, чи бізнес-план готують для внутрішнього використання для персоналу підприємства, або ж він призначений для того, щоб його вивчали інші особи, яких фірма хотіла б бачити як своїх інвесторів – майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капіталісти й ін.

3. Збір інформації, потрібної для написання бізнес-плану. На цьому етапі слід виявити джерела потрібної для розробки бізнес-плану інформації й нагромадити певний стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

4. Вибір структури бізнес-плану й безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.

Приблизна структура бізнес-плану

Універсальною основою будь-якого бізнес-плану, на яку можуть накладатися різні додаткові аспекти, є такі розділи:

I. Короткий опис проекту

II. Опис компанії (підприємства)

III. Аналіз ринку

IV. Сутність пропонованого проекту

V. План впровадження проекту

VI. Додатки.

Тепер розгляньмо докладніше частини бізнес-плану.

I. Короткий опис проекту

Короткий опис проекту (резюме) складають, як правило, вже після того, як завершено розробку всього бізнес-плану, однак розміщують саме на початку документа. Він повинен містити:

- мету проекту,
- його структуру,
- фінансові потреби й переваги проекту,
- графік повернення позикових коштів,
- резюме.

У резюме для того, щоб зацікавити потенційного партнера, слід довести, що саме його справа матиме успіх.

Анотація – своєрідна візитка майбутнього справи, тому слід чітко й переконливо викласти головні положення проекту, а саме: мету, тобто чим займатиметься підприємство або організація (товар або послуга і її перевага), скільки коштів потрібно для його діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію або послуги, думки підприємця щодо успішності його справи.

У цьому розділі подають і загальну інформацію:

- повну назву й адресу підприємства;
- про спонсорів проекту – прізвища людей, залучених до проекту, і їхні координати;
- місце розташування;
- суть пропонованого проекту (кілька речень щодо мети проекту);

- обґрунтування проекту (слід коротко пояснити, чому проект матиме економічний резон);
- прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту й термінів погашення позик);
- короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які використовуватиме Ваш проект, і головний аргумент – чому проект буде успішний, незважаючи на наявні товари й послуги, що задовольняють потреби обраного сегмента ринку).

II. Опис компанії (підприємства)

У цьому розділі слід докладно описати Ваше підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера, що Ваша компанія дієздатна, має налагоджене виробництво й здатна приносити прибуток.

У цьому розділі наводять ось що:

Загальний опис компанії і її комерційної діяльності. Дата створення компанії і її юридична форма; що компанія виготовляє й (або) які послуги робить; коротка історія підприємства; власники й акціонери, кількість працівників; збут, прибуток і обсяг виробництва за минулі два-три роки.

Управлінський апарат і персонал. Слід надати коротку характеристику менеджерів, інформацію про період їхньої роботи в компанії, освіту, кваліфікацію й досвід роботи в цій галузі.

Основні групи вироблених продуктів і послуг. Варто описати основні групи продуктів або послуг, які компанія виготовляє й реалізує, місце компанії на ринку; охарактеризувати головних клієнтів компанії; описати динаміку збуту товарів і послуг протягом останніх двох-трьох років діяльності.

Маркетинг. Описати схему поширення товарів; принципи ціноутворення; рекламну діяльність фірми; методи стимулювання продажу; сервісні послуги компанії (гарантійне обслуговування й ін.); яку суспільну думку формує компанія.

Структура й виробництво компанії. Опис інфраструктури включає територію, опис землі й споруджень; устаткування

(кількість, тип, технічний стан, вік і ступінь зношування); балансову й залишкову вартість, а також ринкову ціну приміщень і устаткування компанії; наявність сертифікатів, спеціальних дозволів і ліцензій.

Виробництво компанії. У цьому необхідно загалом освітити процес виробництва основної продукції компанії, а також дати відповідь на такі питання: де виготовлятимуть товар (на такому, що вже діє, або це буде нове підприємство); які виробничі можливості підприємства; де, в якій кількості, за якими цінами треба купувати сировину й матеріали, яка репутація постачальників сировини, їхній досвід роботи; наявність виробничих відходів, токсичних речовин і їхнє розміщення. Для відповіді на ці питання слід проаналізувати стан справ за попередні 2–3 роки. У завершальній частині цього розділу треба знайти місце для розрахунку розмірів видатків на охорону навколишнього середовища, тому що це є обов'язковою умовою подальшого перетворення бізнес-плану на діюче підприємство.

Фінансовий стан підприємства. Слід розглянути фінансові результати останніх двох-трьох років діяльності підприємства, проаналізувати тенденцію збуту, пояснити причини появи дуже високих або низьких показників, пояснити тенденцію прибутковості, показати баланс між заборгованостями й акціонерним капіталом і ін. Слід врахувати, що від 1 січня 1998 року українські банки перейшли на міжнародну систему бухгалтерського обліку й фінансові результати діяльності підприємства відображають уже в цьому стандарті. Тому бажано подати хоча б два фінансові документи – звіт про доходи за минулий рік і баланс на початок і кінець поточного року. Важливим пунктом у цьому розділі є кредитна історія підприємства. Варто написати, чи одержувало підприємство раніше (протягом останніх двох-трьох років) кредити, якщо одержувало, то які суми, в яких кредитних установах, на який строк, чи кредити повернули вчасно, чи має компанія заборгованості за кредитами на цей час і ін. Істотну роль для

одержання нового кредиту можуть зіграти відкликання й рекомендації кредитних організацій, з якими компанія співробітничала раніше. Такі документи, як правило, включають в бізнес-план.

Висновки. Слід підкреслити найдужчі сторони компанії і її слабкі сторони, можливі шляхи їх усунення.

III. Аналіз ринку

У цьому розділі проводять аналіз стану галузі, в якій фірма має намір працювати. Типовий процес дослідження ринку включає чотири етапи:

- визначення потрібної інформації для аналізу;
- пошук і збір даних;
- аналіз даних;
- план заходів, що дозволяють використати ці дані.

Важливо правильно сформулювати ідею проекту з урахуванням дійсного стану справ у галузі, щоб інвестор позитивно оцінив шанси нового підприємства порівняно з іншими. Для цього в бізнес-плані рекомендують провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного стану справ у сфері діяльності й визначити тенденції її розвитку.

Цей розділ вимагає комплексного розгляду таких питань, як:

- визначення кола споживачів, прогноз їх платоспроможного попиту;
- прогноз цін;
- прогноз обсягів реалізації;
- вивчення динаміки продажу в галузі;
- вивчення можливостей, переваг, недоліків потенційних конкурентів, резервів їхнього випередження;
- скільки нових фірм виникло в цій галузі за останні роки;
- кількість нових продуктів, що вийшли на ринок;
- аналіз можливостей і погроз ринку.

Опис ринку. Розробляючи прогноз споживання, слід визначити, хто із клієнтурних ринків буде зацікавлений у Вашому товарі. Таких ринків може бути п'ять:

- споживчий ринок – окремі особи й господарства, які можуть купувати товари й послуги для особистого користування;

- ринок виробників – підприємства, що купують товари й послуги для використання в процесі виробництва;
- ринок посередників – підприємства, що купують товари й послуги для їхнього перепродажу;
- ринок державних установ – організації, що купують товари і послуги для їх використання в сфері комунальних послуг;
- міжнародний ринок – закордонні покупці, включаючи закордонних споживачів, виробників, посередників і державні установи.

Слід провести сегментування ринку, тобто визначити ту групу споживачів, на яку орієнтований товар. Підставою для сегментування є певні ознаки: потреби, рівень доходів, географічне розташування, споживчі ознаки.

Бажано описати недавню історію ринку, на якому працює компанія, а також визначити приблизну поточну й прогнозовану (на 2–3 роки) місткість ринку в товарному й грошовому вираженні.

Тенденції ринку. Слід описати сьогоdnішній стан ринку в таких сферах, як ринковий попит, включаючи платоспроможність і поведінку основних груп клієнтів; ринкові поставки потрібних товарів, включаючи найтипovіші канали поширення; основні типи товарів, політика цін і платежів.

Варто визначити будь-які політичні, економічні, технологічні й соціальні тенденції, які можуть істотно вплинути на стан ринку в найближчі 2–3 роки, а також спрогнозувати результат впливу цих тенденцій.

У цьому розділі варто зробити аналіз конкурентів компанії: визначити основні типи конкурентів (прямі конкуренти, потенційні конкуренти, товари-замінники), для кожного типу назвати конкретних конкурентів, надати їм коротку характеристику, виявити основні сильні й слабкі сторони.

Ризики. Слід розглянути ключові можливості, які будуть основою успіху проекту, а також прогнози, пов'язані з ринковим середовищем, і вказати, як можна зменшити їхній вплив.

IV. Сутність пропонованого проекту

Цей розділ дає можливість підприємцеві переконати інвестора в тому, що:

- проект має сенс;
- проект приноситиме прибуток;
- Ви добре знаєте ту сферу, в якій маєте намір працювати;
- Ви продумали всі фактори, що впливають на проект;
- Ваш бізнес перебуває в задовільному стані;
- Ви не забуваєте про інтереси партнерів і інвесторів.

Опис і логічне обґрунтування проекту. Слід описати ідею проекту: його мету і сферу діяльності, в яку Ви плануєте впровадити проект; яку продукцію або товар Ви будете випускати, які послуги надавати або яку діяльність здійснювати (виготовляти нову продукцію, поліпшувати ту, яку вже випускаєте, поліпшувати діяльність, купувати й продавати, модернізувати підприємство, приміщення й устаткування), дати логічне обґрунтування проекту, тобто пояснити, в чому цей план має сенс.

Призначення коштів і джерела фінансування проекту. У цьому розділі слід викласти план одержання коштів для створення або розширення підприємства, тобто вказати: скільки треба коштів для реалізації цього проекту; джерела одержання коштів; очікуваний термін повернення вкладених коштів і одержання інвесторами прибутку.

Дайте короткий опис вартості проекту за такими складовими:

- нові закупівлі (земля, приміщення й спорудження, включаючи транспортування, страхування, установку й будівництво);
- поліпшення інфраструктури;
- збільшення оборотних коштів (початкові видатки, додаткові запаси сировини й готових виробів, нові адміністративні видатки й видатки на маркетинг і збут);
- непередбачені видатки проекту (приблизно 15–20% суми перших трьох категорій видатків).

Якщо підприємство планує купувати устаткування, слід додатково вказати його кількість, тип, виробника устаткування, а також у кого й на яких умовах його буде придбано.

Особливу увагу варто приділити джерелам, завдяки яким буде здійснюватися фінансування проекту. Джерела слід розподілити на кілька складових, наприклад:

- власні кошти компанії (наявні й плановані);
- зовнішнє фінансування (грошові й товарні кредити, інвестиції).

Умови фінансування й застав. Розглядаючи умови фінансування проекту, варто точно вказати обсяг потрібного кредиту, а також докладно розробити графіки його одержання й погашення.

Слід визначити:

- умови кредитування: суму потрібного кредиту; графік погашення кредиту; термін кредиту або позики; відсоткову ставку; пільговий період для погашення кредиту (позики); умови виплати основної суми позики й відсотків;
- ринкову вартість станового забезпечення, яке пропонується для гарантування позики, за результатами експертної оцінки майна.

Прибутковість проекту. Цей розділ бізнес-плану розробляють, щоб узагальнити картину попередніх складових частин плану, однак подають їх в кількісному вираженні. Розрахунки фінансового плану дозволяють дійти висновку про реальність проекту з економічного погляду. Це також дозволить передбачити проблеми й порівняти реальний хід справ із запланованим.

Найчастіше прогноз роблять на три роки, причому на перший рік дають помісячну розбивку, на другий – поквартальну, а на третій рік подають загальні результати за 12 місяців.

Розділ містить кілька документів, а саме:

- прогноз обсягу реалізації;
- прогнозований звіт про доходи підприємства;
- прогнозований баланс;
- звіт про рух грошових коштів;
- динаміку зміни основних фінансових коефіцієнтів.

Звіт про доходи підприємства містить такі дані:

- надходження від продажу товарів (реалізації послуг);
- видатки на виробництво товарів;

- загальновиборничі видатки (за видами);
- відрахування в бюджет;
- чистий прибуток.

Звіт про рух грошових коштів – це документ, за допомогою якого можна оцінити рух коштів при реалізації проекту з розбивкою за часом (а саме: скільки коштів потрібно до початку реалізації й при виконанні роботи). Головна мета цього звіту – переконатися в можливості забезпечення синхронності надходження й витрат грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи у разі потреби.

Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів показує, як змінюються в процесі реалізації проекту основні фінансові коефіцієнти:

- коефіцієнт валового прибутку;
- коефіцієнт операційного прибутку;
- коефіцієнт чистого прибутку;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт співвідношення власних і притягнутих коштів;
- коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості й ін.

Варто докладно описати допущення, відповідно до яких Ви розробляли прогноз базового варіанта реалізації проекту, докладно розглянути показники прибутковості й показники ліквідності проекту.

Оцінка ризику. Про ризик проекту треба говорити, тому що:

- це покаже кредиторіві, що Ви реально оцінюєте ситуацію;
- це допоможе Вам передбачати ризик і зменшити його;
- це сприятиме розумінню кредитора, що Ви в змозі передбачити складні ситуації.

Ризики можна кваліфікувати за джерелами виникнення – як господарський, пов'язаний з особистістю людини, і пов'язаний із природними факторами. Спектр ризиків досить широкий – від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення устаткування і т. д.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, слід побудувати діяльність так, щоб зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

За найгіршим сценарієм реалізації проект повинен забезпечувати таку прибутковість, що дозволила б компанії виконати свої обов'язки перед кредиторами й партнерами.

V. План впровадження проекту

У цьому розділі розробляють докладний покроковий план здійснення проекту. Цей план доцільно викласти у вигляді таблиці.

У цьому плані слід вказати всі ключові події, що є запорукою успішного здійснення проекту, наприклад, термін підписання угоди про надання кредиту, термін одержання першого траншу й ін.

VI. Додатки

У додатки до бізнес-плану включають всю найважливішу інформацію, що не ввійшла до пояснювальної записки: повні резюме менеджменту компанії; копії фінансових звітів компанії; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше одержувала кредити; копії угод, пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських посвідчень і ін.



Висновки

Підприємцеві, що вирішив почати підготовку бізнес-плану, призначеного для одержання зовнішнього фінансування (для контактів з партнерами), слід чітко зрозуміти два важливі моменти:

- розробка бізнес-плану – це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає зосередження зусиль усього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану займає багато часу й вимагає залучення, як правило, декількох кваліфікованих фахівців;

- процес ухвалення рішення (час від моменту подачі бізнес-плану на розгляд до того, як кредитор або інвестор ухвалить рішення) про фінансування проекту потребує значних витрат часу.

Для підприємця існує дві альтернативи при розробці бізнес-плану: розробити бізнес-план самотужки або залучити до його виконання фахівців-консультантів.

У процесі ухвалення рішення з цього питання підприємцеві слід враховувати, що для розробки конкурентоспроможного бізнес-плану його розробник повинен володіти повною і вичерпною інформацією про діяльність компанії, без цього бізнес-план не буде точно відображати стан справ, і наслідки реалізації проекту за таким бізнес-планом можуть бути катастрофічні для компанії.

Питання для самоперевірки

1. Сформулюйте головну мету бізнес-планування.

2. Які вам відомі методики аналізу ринку збуту продукції?

3. Який зміст резюме бізнес-плану та його значення при розгляді проекту?

4. Що таке «аналіз конкурентного середовища» при складанні бізнес-плану?

5. Як провести аналіз ринку збуту при складанні бізнес-плану?

6. Назвіть основні розділи бізнес-плану, їхній зміст.

7. Які висуваються вимоги до команди, яка складає бізнес-план?



Приклад бізнес-плану

Наведемо простий приклад оформлення бізнес-плану. Слід враховувати, що це лише один з можливих варіантів, причому поданий в дуже стислому вигляді.

Короткий опис проекту

Суть проекту: Організація міні-пекарні для виробництва хлібобулочної продукції нових зразків.

Назва підприємства: ПП «Бабусяна випічка»

Місцезнаходження: Житомирська область

План дій:

Залучення інвестицій

Здійснення виробництва



Збут продукції
Отримання прибутку
Поступове повернення вкладених коштів
Реінвестування подальших прибутків у нарощування обсягів виробництва

Фінансування здійснюватиметься на основі залучених інвестицій та власного капіталу, а в подальшому – за рахунок прибутків.

Загальна вартість проекту: 470.07 тис. грн.

Кількість створених робочих місць: 7 од.

Обґрунтування

Цей бізнес-план передбачає відкриття міні-пекарні, яка займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів, розрахована на цілодобовий режим роботи. Адже хліб постійно користується попитом, тому його виробництво є досить вигідною справою. В наш час попит населення на хлібобулочні вироби стає вибагливішим. І людям хочеться споживати не лише традиційні сорти хліба, саме тому хліб з приватних пекарень користується підвищеним попитом.

Крамниці відповідно змушені налагоджувати нові зв'язки з приватними пекарнями, що сприяє його добрій реалізації.

Налагодження цього виду виробництва не вимагає високотехнологічної кваліфікації фахівців. Навчання відбувається за кілька тижнів, що дозволяє легко розв'язати проблему наймання робочої сили.

Ще однією важливою причиною створення приватної пекарні є те, що сировину для випічки хлібобулочних виробів можна завжди придбати. А також те, що хліб – це товар з дуже високим коефіцієнтом оборотності. Через їхні фізичні характеристики хлібобулочні вироби слід реалізувати протягом 24 годин з часу випічки. З цієї причини термін реалізації, тобто проміжок часу від відвантаження товару до надходження коштів на розрахунковий рахунок, обмежується тижнем.

Ступінь успішності проекту оцінюють як дуже високий, тому що попит на хліб і хлібобулочні вироби залишається незмінно високим практично завжди.

Опис підприємства

Передбачено відкрити міні-пекарню, що займається випічкою хліба та хлібобулочних виробів розраховану на цілодобовий режим роботи. Міні-пекарня розповсюджує свою продукцію через крамниці роздрібної торгівлі – супермаркети, продуктові крамниці крокової доступності, кіоски.

Характеристика діяльності та виробничий план

Першим кроком у реалізації бізнес-плану щодо створення власної хлібопекарні був підбір відповідного приміщення. Ідеальні – це приміщення, розташовані на околиці міста. Вони й коштують набагато дешевше, і орендні ставки на них набагато нижче, якщо брати їх в оренду. Дуже важливо, щоб приміщення було приєднано до електричних, газових та водопровідних мереж або існувала можливість такого приєднання.

Мінімальний розмір приміщення під хлібопекарню – 60 квадратних метрів. Паралельно з пошуком приміщення розв'язують питання придбання хлібопекарського обладнання. Це може бути як старе обладнання, так і зовсім нове вітчизняного або іноземного виробництва.

Потрібне таке устаткування:

- борошнопросіювач,
- тістомісильник,
- розподільна шафа,
- піч хлібопекарська,
- дозатори для начинки,
- столи обробні.

Все це обладнання тепер в багатьох виробників. Понад те, більшість виробників забезпечують установку, наладку та пуск обладнання.

Після придбання обладнання та виконання пусконаладжуваних робіт можна переходити до пошуку працівників. Для невеликої хлібопекарні з продуктивністю від 500 до 2000 кг продукції на добу досить чотирьох пекарів, які можуть

працювати у дві зміни. Крім цього, будуть потрібні водій для доставки хліба в крамниці і менеджер, що займається реалізацією продукції і підписанням угод. У плані створити шість робочих місць: для менеджера, водія і чотирьох працівників.

План збуту

Цей бізнес-план хлібопекарні передбачає реалізацію готової продукції, яку здійснює менеджер через крамниці роздрібною торгівлі шляхом установаження домовленості і підписання угод. Доставляє готову продукцію до місця продажу водій-експедитор.

Джерела фінансування

Статті витрат та джерела їх фінансування:

Показник	Власні кошти	Кредит банку	Всього
Ремонт орендованого приміщення, монтаж системи водопостачання та вентиляції	58,0	–	58,0
Закупівля у монтаж обладнання	27,7	272,0	299,7
Закупівля автотранспортних засобів (один автомобіль)	3	59,37	62,37
Розробка технологічних мап, отримання й оформлення потрібних сертифікатів та документів	50,0	–	50,0
Всього	138,7	331,37	470,07

Основні параметри та показники бізнес-плану

Одним із складників мети проекту є отримання прибутку. Продуктивність печі формового хліба за одну випічку 168/240 кг/шт. Тобто, вага буханки хліба = 0,7 кг. Тривалість випічки – до 40 хв. Отже, продуктивність за зміну в три випічки становитиме 720 буханок хліба.

Основні характеристики виробництва

Показник	Значення
Тривалість робочої зміни, год	8
Кількість робочих днів на місяць	30
Кількість хліба за зміну, шт.	720 (504 кг)
Всього: обсяг виробництва хліба на місяць, шт./кг	21600 (15120 кг)

Розрахунок отримання чистого прибутку (1 зміна, грн.)

№	Показник	Хліб житньо-пшеничний завважки 0,7 кг, оптово-відпускна ціна – 2,5 грн. (всього 10,8 тис. бух.)	Хліб «Любительський» 0,5 кг, оптово-відпускна ціна – 2,8 грн. (15,12 тис. бух.)
1	Валовий дохід:	27	42,34
2	Витрати на виробництво:	25,61	26,51
	вартість сировини	9,53	10,43
	заробітна плата	5	5
	нарахування на з/п та інші обов'язкові платежі	1,88	1,88
	орендна плата	0,4	0,4
	комунальні платежі та електроенергія	2	2
	вартість пального	0,75	0,75
	інші витрати	3	3
	фінансові витрати	3,05	3,05
3	Чистий дохід:	1,39	15,83
4	Чистий прибуток	1,39-1,39x0,25-1,04	15,83-15,83x0,25-11,87
5	Всього	на місяць: 12,91 тис. грн.; на рік: 91 тис. грн. x 12 міс. = 154,92 тис. грн.	
6	Кредит банку окупиться за 2,1 року		
7	Кошти, вкладені у проект, окупаються за 3 роки		

Рекомендована література



1. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В. М Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
2. Головань, С. И. Бизнес-планирование / С. И. Головань – М.: Феникс, 2009. – 320 с.
3. Липсиц, И. А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И. А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
4. Маркова, В. Д. Бизнес-планирование / В. Д. Маркова, Н. А. Кравченко. – М.: Проспект, 2009. – 216 с.
5. Малів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб., – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с.
6. Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2005. – 152 с
7. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.
8. Петрович Й. М., Захарчин Г. М. Організація виробництва: підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.
9. Попов, В. Н. Бизнес-планирование / В. Н. Попов, С. И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 246 с.
10. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 255 с.
11. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 488 с.
12. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2012. – 310 с.
13. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка обґрунтування та аналіз: Навч. посібник. – Житомир: ЖДТУ 2006. – 420 с.
14. Уткин Э. А. Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
15. Черняк, В. З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
16. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, №1, 2009. – С. 46–49.

Розділ 5. Придбання бізнесу

Придбання бізнесу в Україні є найпоширенішим явищем у сучасному підприємництві.

Бізнесом називається певна господарська діяльність, яку ведуть або планують для провадження з використанням активів цілісного майнового комплексу.

Під «бізнесом» розуміють: цілісний майновий комплекс (ЦМК) підприємства.

Готовий бізнес в Україні – повний пакет документів, на підставі яких організація здійснює господарську діяльність. Сюди входять ліцензії, реєстраційні документи, дозволи, угоди з постачальниками, покупцями, а також документи, які підтверджують право власності на землю, приміщення і так далі. Інакше кажучи, це діюча компанія зі своїм персоналом, бухгалтерією, налагодженими каналами постачання сировини, збуту продукції, а також з власним або орендованим приміщенням.



Контрольний пакет корпоративних прав підприємства

У сучасному світі не завжди є сенс створювати бізнес з нуля. Можна вкласти кошти у вже готове підприємство, яке стане не тільки улюбленою і цікавою справою, але й стабільним джерелом прибутку. Такий підхід до справи може бути обумовлений різними причинами: нестачею сил, часу і грошей, небажанням зв'язуватися з реєстрацією бізнесу з нуля, займатися підбором персоналу, отриманням дозволів, пошуком приміщень, каналів збуту і так далі.

Купівля готового бізнесу є нормальним явищем для більшості розвинених країн, і це зовсім не означає, що продавець бажає просто позбутися бізнесу, який не приносить доходу. Найчастіше виходить навпаки, коли справи у бізнесу йдуть

непогано, й у власника є можливість вийти на вищий рівень. Звичайно, що одночасне ведення справ двох фірм є складним процесом, тому малого бізнесу, що приносить стабільний дохід, стратегічно правильніше буде позбутися шляхом продажу. Іншою причиною продажу бізнесу є звичайна втома. Це більшою мірою стосується малих і середніх підприємств, у яких власник грає важливу роль в управлінні і розвитку бізнесу. Якщо інтерес до розвитку пропадає, то бізнес невблаганно починає здавати свої позиції перед молодими конкурентами, а відповідно його слід передати до рук нового ентузіаста.

Існує два способи придбання бізнесу: відчуження корпоративних прав та придбання підприємства як цілісного майнового комплексу (ЦМК) або його частини.



Наприклад, у разі придбання торгового центру як «готового бізнесу» як цілісного майнового комплексу купують будинок, де функціонує торговий центр, тобто безпосередньо нерухомість і устаткування.

Придбання бізнесу за допомогою купівлі контрольного пакета корпоративних прав підприємства має на меті придбання всіх матеріальних і нематеріальних активів цього підприємства.

Купівля готового прибуткового бізнесу буде вигідна бізнесменові-початківцю. Завжди існує можливість заснувати і розвинути бізнес з нуля, однак не завжди такий спосіб може принести ті результати, які Ви планували на початковій стадії. На це може вплинути безліч причин: незнання основ і правил ринку, його кон'юнктури, також малий досвід підприємницької діяльності. Тому купівля прибуткового бізнесу, який успішно функціонував досить тривалий час і приносив стабільний прибуток своєму власникові, є найграмотнішим підходом до справи. У цій ситуації новому власникові не потрібно буде докладати великих зусиль. Саме цим і привабливий продаж

готового бізнесу: покупець придивляється до нього, опрацьовує перспективи його подальшого розвитку, але при цьому він отримуватиме стабільний прибуток з мінімальними ризиками.

При проведенні переговорів про продаж готового бізнесу легко визначити, що власник отримав уже з нього достатній прибуток для того, щоб почати справу більших масштабів. Логічно буде припустити, що, купивши такий бізнес, його новий власник також зароблятиме достатньо, щоб отримати незалежність з економічного та фінансового боків. Саме цим і привабливий власний бізнес: він дозволяє повною мірою проявити всі таланти, які є в людині. Покупець готового бізнесу отримує можливість заробітку, що залежить від двох чинників: вже проведеної роботи старого власника і особистих якостей нового.

У таблиці наведено переваги й недоліки придбання бізнесу

Таблиця 3

Переваги й недоліки придбання існуючого бізнесу

Переваги	Недоліки
1. Купівля фірми, яка процвітає, означає придбання джерела прибутку, що діє негайно	1. Покупця можуть ввести в оману, і він придбає фірму, що працює погано
2. Бізнес, що існує, вже має сформований колектив, контингент постачальників, міцні ділові зв'язки	2. Існує можливість успадкування недобррозичливого ставлення до фірми
3. Уже відома результативність діяльності фірми, яку купують	3. Місцезнаходження фірми є (або може стати в майбутньому) не зовсім вдалим, а то й неприйнятним
4. Бізнес, що існує, може мати краще місцезнаходження	4. Існує загроза виникнення труднощів при зміні, якщо буде потрібно, бізнесу фірми
5. Ціна купівлі фірми зазвичай набагато менша від затрат на її створення	5. Покупець може заплатити досить високу ціну

Оцінка бізнесу для продажу

Оцінка бізнесу – це визначення в грошовому вираженні вартості підприємства, що враховує його корисність і затрати, пов'язані із здобуттям цієї корисності.

Основні чинники, що впливають на вартість бізнесу: ліквідність бізнесу; корисність бізнесу для власника: характеристики доходу (величина, час отримання доходу і ризику, пов'язані з його отриманням); нематеріальні активи до яких входять об'єкти промислової власності, об'єкти, що охороняються авторським правом і суміжними правами, інші об'єкти інтелектуальної власності, витрати на підготовку і перепідготовку кадрів, витрати на рекламу і просування продукції на ринку, витрати на підвищення ділової репутації підприємства, витрати на створення торгових марок (товарних знаків); імідж підприємства на ринку; перспективи розвитку оцінюваного бізнесу; фінансове становище підприємства (наявність власних коштів, оборотність капіталу та ін.); витрати на створення аналогічних підприємств; диверсифікація виробництва (склад і структура продукції, послуг); якість продукції, яку випускає підприємство; технологія і витрати виробництва; міра зношеності устаткування; цінова політика; взаємини із споживачами і постачальниками; рівень управління; кадровий склад підприємства.

Основна мета оцінки бізнесу – ухвалення управлінських рішень про купівлю-продаж бізнесу.

Загалом методи оцінки бізнесу ґрунтуються на трьох різних концепціях, а саме:

- витратні – визначенні вартості окремих компонентів бізнесу;

- порівняльні – порівнянні оцінюваного бізнесу з ринковими аналогами;

- прибуткові – прогнозуванні величини грошових потоків.

Вибір того або того інструментарію досить суб'єктивний, так само, як суб'єктивними є чинники, що визначають вартість бізнесу і впливу на нього.

Перший метод полягає в тому, що бізнес розбивають на окремі складники і визначають їхню ринкову або ліквідаційну вартість окремо. Виходячи з балансового рівняння, обчислюють чисті активи підприємства (власний капітал) або те, що може отримати власник у результаті ліквідації або продажу свого дитяти.

Цей метод найефективніший при оцінці цілісних майнових комплексів, різних заводів і виробництв, де матеріальний складник є ключовим фактором створення додаткової цінності.

Цей метод базується на концепції порівняння аналогічної вартості двох схожих об'єктів оцінки. Основна проблема в тому, щоб знайти схожий об'єкт. У найкращому становищі виявляються підприємства, акції яких вільно обертаються на вторинному фондовому ринку. Вартістю аналога тут є вартість частини самої компанії, яку продають на ринку. Вказаний метод найефективніший при оцінці бізнесу, що оперує у сфері торгівлі або сервісу.

Щодо третього методу, а саме оцінки бізнесу, що базується на величині прогнозованих показників діяльності підприємства, то інвестор, купуючи бізнес, насправді купує майбутні грошові потоки, пов'язані з володінням.

Для швидкої оцінки вартості бізнесу часто використовують правила грубої оцінки вартості компанії на основі індексів або окремих показників. Ось деякі з правил миттєвої оцінки:

- вартість бізнесу у сфері комунікацій дорівнює п'яти його середнім річним доходам до виплати податків і відсотків за кредитами і до нарахування амортизації (правило «п'яти EBITDA»);
- вартість бізнесу дорівнює обсягові прибутку, який він генерує за п'ять років (правило «п'яти прибутків»);
- ціна підприємства роздрібної торгівлі становить 0,75–1,5 величини чистого річного доходу, збільшеного на вартість обладнання.

Цей метод найуніверсальніший і підходить для оцінки будь-якого бізнесу.

Застосування того чи того методу залежить від контексту, мети і умов оцінки.

Якщо ж є час і ресурси, для того щоб запросити оцінювача, швидше за все буде використано складніші і, отже, точніші методи.

Перелік документів та інформації, потрібних для оцінки бізнесу (для продажу бізнесу, застави):

1. Копії установчих документів (Статут, Установча угода, Свідоцтво про реєстрацію).
2. Копії звітів про підсумки випуску цінних паперів (для акціонерних товариств).
3. Види діяльності та організаційна структура компанії.
4. Копії угод оренди на нерухоме майно (якщо є).
5. Дані бухгалтерської звітності за останні 3–5 років (або можлива кількість попередніх періодів): бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки.
6. Останній висновок аудитора (якщо проводили аудиторську перевірку).
7. Відомість основних фондів.
8. Інвентарні списки майна (інвентарний номер, дата постановки на баланс, повна і залишкова балансова вартість на останню звітну дату перед датою оцінки).
9. Дані про всі активи (нерухомості, запаси, акції сторонніх товариств, векселі, нематеріальні активи тощо).
10. Розшифровка кредиторської заборгованості.
11. Розшифровка статті «незавершене будівництво».
12. Розшифровка дебіторської заборгованості: за термінами, за видами дебіторської заборгованості, частка сумнівної заборгованості;
13. Інформація про наявність дочірніх компаній, холдингів (якщо є), фінансова документація по них.
14. План розвитку підприємства на найближчі 3–5 років з вказівкою планованої валової виручки за товарами / послугами, необхідних інвестицій, витрат, чистого прибутку – за роками.

Цей перелік документів має попередній характер, і його можуть скоротити або розширити після детального ознайомлення оцінювача із завданням на оцінку бізнесу (для продажу бізнесу, застави, тощо).

Але хай який якісний аналіз бізнесу, хоч які першокласні спеціалісти, що його здійснюють, у 95% випадків на практиці трапляється так, що про окремі сторони й аспекти бізнесу покупець дізнається вже після укладення угоди. Через це рекомендується плату за угодою купівлі-продажу поділити на дві частини. Одну частину колишньому власникові виплачують при оформленні угоди про придбання бізнесу, другу – за певний час уже після продажу бізнесу, протягом якого покупець повністю перевіряє об'єкт придбання. Якщо заявлені фінансові показники відрізняються від тих, які є за фактом (які перевірів покупець), на більшу суму, ніж та сума «похибки», яку було заявлено до угоди, то суму другого платежу за придбаний бізнес коригують у бік зменшення.

Проведений аналіз бізнесу не є стовідсотковою запорукою відсутності в майбутньому проблем із придбаним бізнесом, але є досить значним та потужним інструментарієм уникнення багатьох неприємностей і непорозумінь.

Вартість послуг з оцінки бізнесу (для продажу бізнесу, застави і т. п.) встановлюють у кожному конкретному випадку, і вона залежить від таких чинників:

- типу і складу підприємства, характеристики бізнесу (величини оцінюваної компанії, кількості її активів);
- повноти та достовірності в замовника потрібної інформації про об'єкт оцінки;
- терміновості виконання замовлення і т. д.

За результатами проведеної роботи оформляють звіт про оцінку бізнесу, який має повну юридичну силу.

Коефіцієнт або ринкова оцінка

Головна складність у визначенні ринкової вартості бізнесу є потреба проведення системних розрахунків і узгодження таких основних складників як: ринкова вартості всіх активів

(матеріальних і нематеріальних) підприємства, ефективність розподілу та використання виробничих ресурсів, якість господарських процесів (виробничих і управлінських), ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства тощо. На рисунку 2 наведено загальну внутрішню модель оцінки вартості бізнесу.

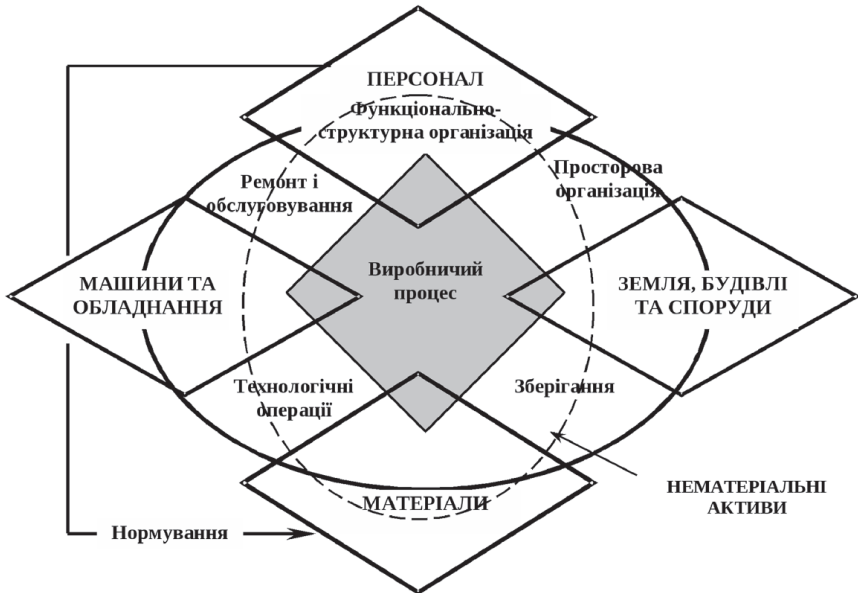


Рис. 2. Внутрішня модель оцінки вартості бізнесу

Висновки

Купівля фірми, що процвітає, означає придбання джерела прибутку. Бізнес, що існує, вже має сформований колектив, контингент постачальників, встановлені ділові зв'язки.

При проведенні переговорів про продаж готового бізнесу легко визначити, що власник отримав уже з нього достатній



прибуток для того, щоб почати справу більших масштабів. Логічно буде припустити, що, придбавши такий бізнес, його новий власник також зароблятиме достатньо, щоб отримати незалежність з економічного та фінансового боків.

Питання оцінки бізнесу завжди були об'єктом уваги економістів усього світу. Через специфічні особливості перехідного етапу розвитку економіки в Україні деякі погляди західних економістів щодо оцінки бізнесу потребують інтерпретації і правильного застосування в наших умовах.

З подальшою інтеграцією України у світову економічну та політичну спільноту вимоги до якості і неупередженості оцінки дедалі зростатимуть. Це об'єктивний процес, який і буде головним індикатором розвитку оцінної діяльності в нашій державі.

Питання та завдання для самоперевірки

1. Що розуміється під терміном «бізнес»?
2. Які існують способи придбання бізнесу?
3. Поясніть переваги й недоліки придбання бізнесу, що існує?
4. Які основні чинники впливають на вартість бізнесу?
5. Розкрийте основну мету оцінки бізнесу.



Розв'яжіть завдання

Приклад 1

Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на ринку. На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюють торгівлю корпоративними правами підприємства, за основними якісними й кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінки. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності підприємства-аналога та інформації, одержаної за результатами біржових торгів, удалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінки й порівнюваного підприємства:

Показники	Об'єкт оцінки	Порівнюване підприємство
1. Ринковий курс акцій	—	120 % до номіналу
2. Статутний капітал, тис. грн.	3000	5000
3. Власний капітал, тис. грн.	4500	8000
4. Балансовий курс акцій, %	150	160
5. Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
6. Чистий прибуток, тис. грн.	1200	2000
7. Операційний Cash-flow, тис. грн.	1400	2200
8. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	15 000	28 000

Розв'язок

Для оцінки вартості підприємства розрахуємо значення окремих мультиплікаторів за підприємством-аналогом:

відношення ринкового курсу до балансового = 0,75;

відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow = 2,72;

відношення ринкового курсу до чистого прибутку = 3;

відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації = 0,214.

Використовуючи дані оцінюваного підприємства, знайдемо загальну ринкову вартість його корпоративних прав (яка дорівнюватиме оцінній вартості підприємства) в розрізі окремих мультиплікаторів:

мультиплікатор відношення ринкового курсу до балансового: 112,5% (0,75 x 150%), або 3375 тис. грн. (112,5% від 3000 тис. грн.);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до операційного Cash-flow: 3808 тис. грн. (2,72 x 1400);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистого прибутку: 3600 тис. грн. (3 x 1200);

мультиплікатор відношення ринкового курсу до чистої виручки від реалізації: 3210 тис. грн. (0,214 x 15 000).

Кінцеву оцінну вартість можна знайти як середню арифметичну за окремими мультиплікаторами: $(3375+3808+3600+3210)/4= 3498$ тис. грн.

Метод порівняння продажів (транзакцій) базується на оцінці вартості підприємства, виходячи з ціни продажу аналогічних об'єктів. Він передбачає, що суб'єкти ринку здійснюють операції купівлі-продажу майна за цінами, які було встановлено при купівлі-продажу аналогічних об'єктів. Оскільки абсолютних аналогів практично не існує, ціни продажу порівнюваних підприємств коригують на спеціально обчислені поправкові коефіцієнти, які характеризують рівень відмінності об'єкта оцінки та його аналогу.

Приклад 2

Використовуючи дані попереднього прикладу в частині оцінюваного підприємства, знайдімо його вартість методом порівняння продажів, якщо підприємство-аналог з обсягом чистої виручки від реалізації 20 000 тис. грн., чистим прибутком 1550 тис. грн. та операційним Cash-flow 1850 тис. грн. було реалізовано за 4500 тис. грн.

Для оцінки вартості підприємства знайдімо поправкові коефіцієнти:

чистої виручки від реалізації: 1,33 (20 000/15 000);

чистого прибутку: 1,29 (1550/1200);

операційного Cash-flow: 1,32 (1850/1400).

Середнє арифметичне значення поправкового коефіцієнта становить 1,31. Ринкова вартість підприємства дорівнює 3435 тис. грн. (4500/1,31).

Для забезпечення об'єктивності оцінки знайдену в рамках ринкового підходу порівняльну вартість коригують на відповідні поправки, що характеризують ризиковість об'єкта оцінки, відмінності в правах власності на нього, рівень мобільності корпоративних прав тощо.

Рекомендована література



1. Гетьман О. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Оксана Гетьман, Валентина Шаповал,; Мін-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки і права. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 487 с.
2. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. – К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. – 777 с.
3. Економіка підприємства: Підручник/ ред.: Й. М. Петрович. – 2-ге вид., виправл. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 579 с.
4. Круш П. В. Оцінка бізнесу: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / П. В. Круш, Поліщук С. В. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 264 с.
5. Рижиков В. С. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. С. Рижиков, Панков В. А., Панков В. А., Панков В. А. – К.: Слово, 2004. – 160 с.
6. Селезньов В. Основи ринкової економіки України: Влада. Право. Підприємство. Фінанси. Податки. Маркетинг. Менеджмент. Торгівля. Реклама: Посібник/ Володимир Селезньов. – К.: А.С.К., 2006. – 687 с.
7. Семенов Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Григорій Семенов, Марина Панкова, Андрій Семенов,; М-во освіти і науки України, ГУ «ЗІДМУ». – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 324 с.
8. Фрэнк Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. / Фрэнк Ч. Эванс, Дэвид М. Бишоп – М.: Альпина Пабlishер. – 2004. – 331 с.

Франчайзер, як правило, видає ліцензію або передає право на використання свого товарного знака, ноу-хау й операційних систем за франчайзинговим договором. У цьому договорі франчайзі зобов'язується продавати продукт або послуги за заздалегідь визначеними законами і правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я франчайзера, його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки. Щоб одержати такі права, франчайзі повинен:

сплатити початковий внесок для одержання права на навчання, використання імені, девізу, торгового знака тощо;

сплачувати постійні внески (найчастіше у вигляді частки від обороту) за поточне керівництво і навчання;

сплачувати внески на цілі маркетингу і збуту (на покриття витрат на рекламу, просування товару, дослідження ринку тощо) (найчастіше у вигляді частки від обороту);

суворо дотримуватися запропонованих форм і методів роботи, включаючи порядок управління і процедури управління, стандарти якості, уніформу співробітників тощо.

Франчайзер зі свого боку забезпечує франчайзі:

початковим навчанням з управління і ведення справ;

постійною допомогою в підготовці і перепідготовці кадрів;

консультаціями з усіх питань управління і маркетингу.



Фірма «1С»

Компанія побудувала дилерську мережу, до якої входить понад 2800 франчайзі. На сьогоднішній день це російський рекорд. Чому франчайзинг? Тому що тільки він може забезпечити потреби ринку, на якому компанія працює. Річ у тім, що спочатку фірма «1С» займалася лише створенням комп'ютерних програм і баз даних. Досить швидко вдалося побудувати власну дилерську мережу, яка спеціалізувалася на продажах коробкових

програмних рішень. Але за кілька років клієнти стали готові не просто купувати програми, але й платити за їх налаштування під індивідуальну модель бізнесу. Тому в компанії вирішили приділити більше уваги впровадженню своїх розробок. Однак утримувати величезний штат програмістів було нерентабельно, звідси й узялася ідея розвинути впроваджувальницьку мережу за франчайзингом.

Франчайзинг – свого роду оренда, тому що франчайзі не є повним власником товарного знака, а просто має право використовувати його на період сплати відповідних внесків. Суми цих внесків обумовлюють у франчайзинговому договорі (контракті), і вони є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу, передана франчайзі) дає змогу відповідному підприємцеві вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань у певній галузі.

Компанія «EF EnglishFirst»

За допомогою франчайзингу компанія відкрила для себе національні ринки, де неможливо домогтися успіху іноземної компанії, яка не знає специфіки місцевого бізнесу. Тепер франчайзингова мережа EF налічує 150 партнерів по всьому світу: в Мексиці, Чилі, Польщі, Словенії, Китаї, Індонезії...



Хоча франчайзі сам сплачує витрати на заснування бізнесу, франчайзер зазвичай надає дуже вигідні знижки при постачанні матеріалів і витратних засобів. Ці знижки надають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера за нижчими цінами, що робить його бізнес ефективнішим, ніж без франчайзера. Світовий досвід

свідчить, що будь-який вид бізнесу можна перетворити у франшизу. Міжнародна асоціація франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, в яких можна використовувати цю форму трансферу технології (передачі навичок, знань, методів та зразків виробництва).

Є три основні види франчайзингу.

1. Товарний франчайзинг, який іноді називають «франчайзинг продукту (торгового імені)», – це франчайзинг у сфері торгівлі та продажу готового товару. В товарному франчайзингу франчайзером звичайно є виробник, що продає готовий продукт чи напівфабрикат дилерові-франчайзі. Останній здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним для взаємин партнерів – франчайзера і франчайзі-дилера. Цей вид діяльності передбачає придбання в провідній компанії права на продаж товарів під її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари і перепродує їх від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія бере участь в оплаті гарантійних послуг, відшкодуванні витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг. Типовою сферою застосування цієї форми контрактних відносин є продаж і обслуговування вантажних і легкових автомобілів, роздрібний продаж нафтопродуктів, безалкогольних напоїв. У наш час франчайзинг у форматі «продукт і торгова марка» становить близько 30% від усіх франчайзингових угод.

2. Виробничий франчайзинг – це франчайзинг у виробництві товарів. У цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим чи регіональним заводам сировину для виготовлення (наприклад, завод з розливу безалкогольних напоїв). Дрібна фірма за таких умов не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та

послуги, але і включається в повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажу, оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт франчайзера і франчайзі, детальну регламентацію діяльності і високий ступінь відповідальності малого підприємства.

3. Діловий франчайзинг називають «Франчайзинг бізнес-формату». За такого способу франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття крамниць для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Франчайзі сплачує постійні внески, а також робить внески в рекламний фонд, який контролює франчайзер. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він може також виступати і як постачальник для своїх франчайзі. «Бізнес-формат» найчастіше використовують при організації підприємств швидкого харчування, готелів, роздрібної торгівлі промисловими товарами, обслуговуванні бізнесу, торгівлі нерухомістю.

Компанії «Баскін Роббінс»

Франчайзинг вивів «Баскін Роббінс» на міжнародний ринок, зокрема і на російський. У Росії під цією маркою працює близько ста незалежних кафе. Партнерам компанії це вигідно. Наприклад, у США ризики, пов'язані з відкриттям бізнесу за франшизою «Баскін Роббінс», у 4–5 разів нижчі, ніж створення повністю незалежної фірми.



Бувають також певні національні моделі франчайзингу. В американській моделі основний акцент роблять на те, що франчайзинг – система договірних відносин, яку застосовують в основному у сфері розподілу продукції і послуг. Французька модель франчайзингу практично збігається з американською з

тією відмінністю, що постійні внески за поточне управління та навчання, а також внески на цілі маркетингу і збуту є фіксованою сумою, а право користування торговою маркою не обмежується терміном дії контракту, а закріплюється за одержувачем франшизи назавжди. Італійська модель франчайзингу передбачає, що франчайзер надає франчайзі виняткове право на виробництво і збут під його торговою маркою певних товарів і послуг на конкретному ринку.

Франчайзинг як форма господарської взаємодії великого і малого бізнесу має певні переваги, це:

- орієнтація франчайзингу на успіх для його учасників – те, що відрізняє його від інших концепцій бізнесу. Характерною рисою франшизи є не продукт або послуга самі по собі, а якість системи;

- значні можливості для бізнесменів. Ця система дозволяє здійснювати успішний бізнес, навіть якщо він і невеликий, дає йому великі можливості для розвитку, не змушуючи жертвувати правом власності;

- швидке розширення свого бізнесу без потреби в кредитах і без серйозних фінансових зобов'язань;

- ефективніший контроль з боку виробника за реалізацією своєї продукції порівняно з іншими способами;

- мінімізація ризиків, пов'язаних із початком нової справи;

- використання чужого досвіду, набутого методом спроб і помилок;

- економія на рекламі та інших маркетингових витратах;

- запозичення управлінського досвіду шляхів мінімізації податків тощо.

Батьківщиною франчайзингу є США. Найвищий підйом у його розвитку спостерігався тут у період від 1975-го до 1990 р. Сьогодні майже половина роздрібної торгівлі в цій країні має франчайзингову форму. Франчайзинг набув значного поширення в мережі закладів швидкого харчування. Яскраве підтвердження цьому – франчайзингова система «Макдональдс». На початку 50-х років ХХ ст. це було придорожнє кафе біля містечка Сан-Бернардино в

американському штаті Каліфорнія, власники якого брати Річард і Моріс Макдональди замислилися над тим, як поліпшити обслуговування своїх клієнтів і, природно, збільшити прибуток. Вони знайшли вдалий спосіб: скоротили число позицій у меню до трьох страв, стандартизували технологію на основі конвеєрної системи й уніфікували рецептуру приготування страв. Така однаковість створила нове покоління клієнтів, які точно знали, що хай де вони перебувають, скрізь у «Макдональсі» стандартне і швидке обслуговування, звичний асортимент страв. «Макдональдс» сьогодні – це потужна транснаціональна корпорація, що обслуговує на своїх 15-ти тисяч підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів.

Франчайзинг довів свою високу ефективність і життєздатність. Адже відкривши свій бізнес, якщо все буде добре, весь прибуток отримуєте саме Ви. Якщо підприємство куплено за франшизою системою, тоді певний відсоток доведеться віддавати. Але в цьому є і позитивні сторони. Цей вид бізнесу надійніший, тому що продають тільки випробувані, успішні франшизи. Франшизні підприємства народжуються завдяки двом основним концепціям. Перша концепція передбачає бізнес-ідею, яку слід впровадити в практику як франшизне підприємство. Друга концепція передбачає бізнес, що існує, який слід перетворити на франшизні підприємства для того, щоб успішно його розширити. Кожна концепція повинна базуватися на здоровій фінансовій і організаційній основі.

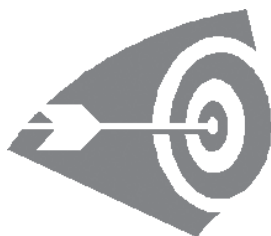
Але перш ніж скористатися франчайзингом, треба переконатися в тому, що інших ефективних варіантів розвитку підприємства не існує. Франчайзинг допомагає створювати імідж компанії, який значно відрізняється від інших. Його можна використовувати не тільки для великої компанії. Основна частка припадає на тиражування малих підприємств, які успішно працюють в певній галузі.

Переваги франчайзингу в компанії SAVAGE

- Відомий бренд і широкий асортимент як верхнього, так і легкого одягу.
- Надійна і стабільна компанія.
- Швидка і зручна система замовлення продукції.
- Оперативність відвантаження товару і доставка в транспортну компанію на наступний день після оплати.
- Контроль кількості партнерів у регіоні.
- Індивідуальний підхід до кожного клієнта (спеціальні ціни, знижки та ретробонуси, можливе надання товарного кредиту).
- Торгова націнка на колекцію становить від 73 до 130% і єдина для всієї фірмової роздрібною мережі.
- Резерв товару на кожен сезон без передоплати.
- Реклама бренду SAVAGE за рахунок компанії (телебачення, преса, Інтернет).
- Безкоштовна інформаційна підтримка: мерчендайзинг, розробка маркетингових акцій, навчання та консультації з питань організації і функціонування крамниці на всіх етапах діяльності

Як назвати франшизу: чотири уроки неймінгу

Ви вирішили зробити зі свого бізнесу франшизу? Чудово! Так, якийсь час у Вас займе розробка пакета: стандарти, договори, презентації, розрахунки. Вам доведеться подумати і передбачити багато чого з того, про що Ви тепер навіть не замислюєтеся. Однак є ще одне дуже важливе питання, на яке треба знайти відповідь ще до того, як Ви почнете працювати з юристами і консультантами – як назвати свою франшизу? Адже як корабель назвеш... Та Ви й самі знаєте. Ми зібрали для Вас кілька простих правил і тенденцій неймінгу у франчайзингу в 2013 році.



1. Зробіть свою назву чоловічою

Якщо Ви хочете додати солідності назвою, додайте до неї слово «містер» або скорочення «мг.». Це особливо актуально для бізнесу, який надає послуги з ремонту, технічного обслуговування, прибирання і т. д. Приставка «містер» у цих випадках наче дає клієнтові більше підстав для довіри, більше аргументів вважати, що «містер» уже точно впорається з роботою.

При цьому жіночі аналоги «міс» або «місіс» у франчайзингу не запитані. З 824 франшиз, які потрапили до рейтингу журналу «Entrepreneur», зустрічається тільки одна «тітонька». «Вона» продає солоні кренделі на вулиці.

2. Присвойте назві докторський ступінь

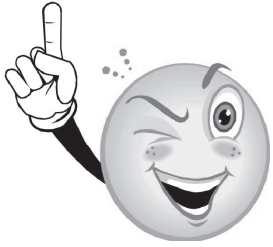
«Містер» – це добре, але хіба може щось зрівнятися з тією довірою, яку люди відчувають до білого халата? Причому «доктор» можна вживати не тільки в назві франшиз клінік, аптек, салонів краси та інших послуг, пов'язаних з красою і здоров'ям, але і в таких галузях, як виробництво, кур'єрська доставка, поліграфія і навіть громадське харчування. В Америці, наприклад, є франшиза «DocPopcorn». У будь-якій справі «доктор» впорається краще, навіть попкорн у нього смачніший.

3. Додайте армійських слів

«Генерали», «бригади», «загони» і навіть цілі «армії» – тенденція 2013 року. Вважається, що між армією і франчайзингом багато спільного – в обох системах передбачається жорстке виконання чинних правил. Свідомість споживача вважає, що люди, які працюють в компаніях з такою назвою, краще навчені, чіткіше дотримуються інструкцій і їх контролює начальство. Так, «армії чистоти», наприклад, легше довірити свій будинок.

4. Покажіть ентузіазм

Ви ж хочете, щоб Ваш бізнес викликав у людей емоції? Так додайте їх до назви, просто поставивши... знак оклику! Цей прийом часто використовують франчайзери, які працюють з тваринами, дітьми, молодістю аудиторією. Або ті, хто продає такі традиційні товари, що хоче додати їм трохи життєвої енергії.



Висновки

Франчайзинг доцільний насамперед для галузей, що мають велику кількість послуг з персональним обслуговуванням, таких як харчоторг, готельне господарство, автопослуги, побутове і ремонтне обслуговування і т. д. Хоч франчайзинг використовують і в інших галузях.

Правове регламентування франчайзингу багато в чому визначають чинне законодавство країни про ліцензування товарних знаків і назв фірм, а також нормативні акти за валютним регулюванням зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим фактором, що забезпечує майбутні доходи для обох сторін франчайзингової угоди, є сумлінна розробка умов франчайзингової угоди. Кожна така угода передбачає конкретні основні умови і обмовки, частково ті, що стосуються використання торгових марок, територій, періоду дії франчайза, договору про оренду, обов'язків сторін та ін.

Практичний приклад

Булочна за франчайзингом: термін окупності від півроку

Ідея відкрити булочну за **франчайзингом** видається дуже привабливою, однак навіть цей на перший погляд зрозумілий і прозорий бізнес має безліч підводного каміння.



Почнімо з вибору місця.

Сама площа торгової точки може бути невеликою – досить 8–16 квадратних метрів. А от місце має ключове значення. Найкращими вважаються: прохідні вулиці біля транспортних розв'язок, місця скупчення навчальних закладів та гуртожитків, людні райони з віддаленими продуктовими крамницями. При цьому франчайзингові компанії часто вимагають, щоб торгова точка

була розташована на достатній відстані від інших аналогічних. Більше того, представники цих компаній особисто перевіряють відповідність цим вимогам.

Основна причина і загроза стати збитковим криється у відсутності попереднього аналізу потоків покупців у різних районах міста. Специфіка цього **бізнесу** – пряма залежність від місця торгівлі. Для того, щоб ці ризики не стали незворотними, можна самостійно провести аналіз ситуації або найняти фахівців. Питання одне: скільки людей, що проходять повз майбутню точку, хоче легко перекусити? Оцінивши та проаналізувавши цифри в будні і окремо у вихідні дні, Ви отримаєте реальну картину – скільки в середньому на цій точці буде споживачів Вашої продукції, чи збігається ця цифра із закупівлями, а значить – який перспективний розвиток торгівлі саме в цьому місці.

Однак не тільки вибір місця розташування може виявитися невдалим, але й політика непорядних орендодавців, які можуть різко підвищувати орендні ставки та зруйнувати бізнес. А тому, укладаючи договір, ретельно прописуйте умови оренди і обмежуйте діапазон можливого підвищення ставок.

Оформлення співробітництва. Франчайзингові компанії надають всім партнерам базовий комплект для оформлення точки: наклейки, плетені кошики для продукції, спецодяг та ін. Оформленням оренди (купівлі) торговельної точки, фасадом, підключенням електроенергії та офіційними дозволами доведеться зайнятися самостійно. Для нового кіоску на обраному місці спочатку потрібно отримати дозвіл на його розміщення, потім «добро» пожежників, довідку з СЕС, до торговельного місця ще треба підключити електроенергію тощо. А тому взяти в оренду вже готовий кіоск, який відповідає всім вимогам, може, вигідніше і швидше.

Потрібне обладнання. Стандарти компанії вимагають від нас наступної закупівлі:

1. Морозильної камери на 500–700 літрів з температурним режимом –18 градусів.
2. Електронних ваг.

Після виконання всіх умов складають **договір про співпрацю**. Потім потрібно внести заставу в сумі 1000 євро за спеціалізоване пічне обладнання (цю суму повернуть після закінчення терміну договору в обмін на це обладнання).

Технічні характеристики пічного блоку:

- габарити і потрібна площа – 1м кв.;
- напруга в електромережі – 220В;
- продуктивність – 6 кг/год;
- споживання електроенергії – 2,7 квт.

Пічний блок не потребує підведення води. Ретельно заміряйте габарити обладнання, щоб не виявилось у результаті, що воно не поміститься у відведений для нього простір.

Запуск бізнесу. Після всіх процедур оформлення, закупівель, застав і оренди ми отримуємо регулярні поставки напівфабрикатів глибокого замороження від компанії за ціною 15,00 грн./кг, а продаємо продукцію за ціною 28,00 грн./кг. Різниця і є – прибутком. Транспортну доставку здійснюють безкоштовно.

Розрахунок витрат на відкриття бізнесу. Ми робимо розрахунки для орендованої торгової точки з випічкою. У структурі бізнесу потрібні: договір з франчайзером, готовий кіоск площею 12 м кв., два продавці.

Витрати на старт

1. Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності (СПД) – 34 грн.

2. Виготовлення печатки – 81 грн.

3. Оренда приміщення (12м кв.) – 3880 грн.

4. Морозильна камера – (обсяг 500 л) – 2300 грн.

5. Електронні ваги («Промприлад» ВТА-60-15-5) – 920 грн.

6. Вітрина торговельна – 2000 грн.

7. Застава – 7160 грн.

8. Оформлення кіоску – 2500 грн.

9. Вбудована витяжка – 300 грн.

Всього: близько 19 000 грн.

Щомісяця витрачають на:

1. Оренду приміщення (12м кв.) – 3880 грн.

2. Закупівлю напівфабрикатів з розрахунку 40 кг на день + 15% усушки* – 20 700 грн.
3. Оплату електроенергії – 400 грн.
4. Заробітну плату продавцям (2 x 1800) – 3600 грн.
5. Єдиний податок – 200 грн.
6. Єдиний податок за найманих працівників – 200 грн.
7. Пенсійний фонд (33,2% від окладу) 597,6 грн. x 2 = 1195, 2 грн.
8. Фонд соцстрахування від нещасних випадків 1,56% від окладу – 56,16 грн.

Всього: 30231 грн.

Рахуємо, коли вийдемо на нуль:

1. Каса на день – 40 кг x 28 грн = 1120 грн.
2. Каса за місяць – 1120 x 30 днів = 33 600 грн.
3. Від загальної каси віднімаємо щомісячні витрати: 33 600 – 30 231 = 3369 грн** (чистий прибуток).
4. Ділимо суму стартових витрат на дохід: 19 000/3369 = 5, 6 місяців (час, коли виходимо на нуль).

Окупність бізнесу: близько півроку.

* Зверніть увагу на те, що в умовах для **франчайзі** може бути вказано закупівельну вартість продукції без урахування 15% усушки при транспортуванні, в середньому, це сума понад 2 грн. на кожному кілограмі.

** Для розрахунку ми взяли середній обсяг продажів продукції у віддаленому районі Києва. Якщо Ви орендуєте вдаль місце, продажу продукції на день можна досягти 50 кг і вище, тоді:

1. Щомісячні витрати зростуть до 35 400 грн.
2. Каса на місяць становитиме 42 000 грн.
3. Чистий дохід з точки – 6600 грн. щомісяця.

Напрямки подальшого розвитку. Перспектива розвитку бізнесу очевидна: як тільки Ви виходите на нуль – можете працювати на розширення власної мережі, відкривати нові точки. З трьох кіосків, розташованих у вдалих місцях, можна мати до \$ 5 тис. щомісяця. Сюди входять торгівля прохолодними і гарячими напоями, реалізація додаткової продукції (соки, горішки).

Ще варіант – зібрати прибуток і викупити кіоск в орендаря. Так Ви зможете економити близько 4000 грн. щомісяця на кожній точці мережі. І альтернативний варіант: зібравши велику суму грошей, Ви зможете поміняти дрібного **франчайзера** на відомішого і влитися у велику компанію.

Поради практиків:

Франчайзі, що працює. Якщо займатися чистою торгівлею – доходи низькі, тому тепер варто торгувати ще й штучним товаром, це приносить ще близько \$ 2 тис. Ще один нюанс – персонал. Щоб уникнути можливого ошукування покупця, треба своїм підлеглим дати достойну заробітну платню, стежити за якістю їхньої роботи, перевіряти, штрафувати і преміювати.

Колишній франчайзі: У моїй ситуації була величезна помилка – я відкрила точку на зупинці, де проходить всього три маршрути міського транспорту. В основному я сподівалася на близько розташовану лікарню, інститут і численні фірми. Ніяких досліджень і опитувань не проводила. Справи йшли скрутно, а коли поблизу відкрився кіоск конкурентів, мій бізнес працював у мінусі – близько 1 тис. грн. прибутку на місяць.



Питання для самоперевірки

1. Що таке франчайзинг?
2. Назвіть переваги для франчайзи.
3. Назвіть переваги для франчайзера.
4. Назвіть недоліки для франчайзера.
5. Назвіть основні види франчайзингу.
6. В чому полягає особливість товарного франчайзингу?

Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте можливості, які відкриває франчайзинг для франчайзера і франчайзі.
2. Чи широко використовують практику франчайзингу в Україні?

3. Порівняйте динаміку розвитку франчайзингу в Україні і розвинених країнах світу.

4. Дослідіть сучасну законодавчу базу України щодо сприяння розвитку франчайзингу.

Рекомендована література

1. Гайванович Н. В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н. В. Гайванович // Вісн. Нац. ун-ту «Львів, політехніка». – Л., 2009. – №649: Логістика. – С. 145–153.

2. Григоренко Т. М. Формування франчайзингових роздрібних торговельних мереж / Т. М. Григоренко // Формування ринк. відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. – Вип. 12 (115). – С. 147–153.

3. Гудзь Ю. Ф. Інтеграція малих підприємств як стратегічний напрям підвищення ефективності в нестабільному підприємницькому середовищі / Ю. Ф. Гудзь // Акт. пробл. Економіки. – 2011. – №8. – С. 184–195.

4. Дорогинская Е. И. Франчайзинг как способ организации бизнеса / Е. И. Дорогинская // Провизор, 2008. – №13/14. – С. 21–22.

5. Ігнатенко А. В. Оцінка ключових параметрів формування франчайзингових структур у галузі будівництва / А. В. Ігнатенко // Інвестиції: практика та досвід, 2008. – №3. – С. 39–41.

6. Магомедова А. М. Франчайзинг в Україні: проблеми теорії та практики / А. М. Магомедова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №11. – С. 52–56.

7. Ногачевський О. Франчайзинг в Україні: проблеми та перспективи / О. Ногачевський // Економіст. – 2010. – №3. – С. 22–25.

8. Резниченко Н. Франчайзинг для франЧАЙНИКІВ // Галицькі контракти, 2006. – №5. – С. 34–37.

9. Соковатий О. В. Місце Франчайзингу в інноваційному розвитку України / О. В. Соковатий // Проблеми науки, 2008. – №4. – С. 38–42.



Розділ 7. Фінансування малого бізнесу

За даними ООН у малому бізнесі зайнято понад 50% працездатного населення світу, а чисельність малих підприємств



налічує близько 55 млн. Значна частина з них – підприємства аграрної сфери.

Недостатність фінансування для цих підприємств завжди була першочерговою проблемою, оскільки вони не мають на першому етапі свого функціонування внутрішніх ресурсів для розширеного (а іноді і для простого) відтворення, відповідної застави чи поруки для

отримання банківських кредитів. Державна підтримка малих підприємців у різних країнах дуже серйозно відрізняється як за розмірами, так і за формою. В кризові і післякризові роки фінансування малого бізнесу різко погіршилося, що й стало одним з першочергових чинників гальмування темпів його розвитку.

Успіх малого бізнесу, його розвиток залежить від можливостей його фінансування. Фінансування – це всі заходи, спрямовані на покриття потреби підприємства в капіталі, які включають мобілізацію фінансових ресурсів та їх повернення. Інакше кажучи, фінансування – це те, що суб'єкт господарювання отримує потрібні грошові фонди для здійснення господарської діяльності.

Капітал потрібен як на стадії організації й відкриття справи, так і надалі для фінансування й здійснення поточної діяльності підприємства. Характерною рисою малого бізнесу є обмеженість фінансових ресурсів. Тому основне завдання фінансової діяльності малих підприємств полягає в мобілізації капіталу для фінансування їх операційної та інвестиційної діяльності.

У теорії фінансового менеджменту виділяють два основні види фінансування: **внутрішнє і зовнішнє**. **Внутрішнє фінансування** – це таке фінансування, за якого кошти генеруються всередині фірми. Це власні кошти: прибутки; продаж ліквідних активів;

скорочення оборотного капіталу; дебіторська заборгованість; амортизаційні відрахування. Сьогодні для малих і середніх підприємств України це джерело не головне, оскільки розміри прибутків – невеликі. Прибуток – одне з дійових джерел реального поповнення фінансових ресурсів. Крім того, собівартість вітчизняного виробника так завантажена надбавками, що сподіватися йому на високий прибуток не доводиться. Національний виробник у наш час абсолютно не захищений від дешевого імпорту.

Отже, малі господарські одиниці мають обмежені можливості для перетворення прибутку на додатковий капітал, щоб розширити виробництво. Якщо вдало продати маловикористовувані активи (транспортні засоби, обладнання, приміщення тощо), то можна отримати потрібні гроші. Однак основний капітал підприємств сьогодні на 60–40% зношений, тому продати його на ринку часто дуже важко, а то й неможливо. В стартовій ситуації активи краще брати в оренду, ніж купувати у власність.

До **зовнішніх джерел** фінансування малих підприємств можна віднести: комерційні банки, небанківські фінансові установи (страхові компанії, довірчі товариства, інвестиційні фонди і компанії), урядові і регіональні програми, кошти родичів і друзів, а також міжнародну кредитну допомогу, небанківське кредитування та ін. Банківське кредитування малих підприємств має стати частиною реалізації грошово-кредитної політики держави. Пріоритетними напрямками активних операцій мають стати різні форми фінансування економіки, тому слід стимулювати комерційні банки до надання позик малим підприємствам. Елементом такого стимулювання може стати певна сума вільних від податків коштів, які б спрямовували до фонду кредитів. Останнім часом більшість великих банків досить багато розповідає про успіхи в кредитуванні малого бізнесу. Водночас в основному таке кредитування відбувається в рамках спеціальних програм або кредитних ліній міжнародних фінансових організацій. Але це не означає, що банки не кредитують малі підприємства за рахунок власних коштів. Міжнародну допомогу забезпеченню малого бізнесу здійснюють шляхом міжнародних кредитів.

Види фінансування

<i>Внутрішнє фінансування (самофінансування)</i>	<i>Зовнішнє фінансування</i>
це фінансування, за якого кошти генеруються всередині суб'єкта господарювання. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок власних доходів малого підприємства і передбачає використання таких джерел, як нерозподілений прибуток, продаж ліквідних активів, скорочення оборотного капіталу, дебіторська заборгованість, амортизаційні відрахування та ін.	це фінансування, яке передбачає використання не власних, а залучених від інших інвесторів активів. Джерелами зовнішнього фінансування є: фінансово-кредитний ринок (надходження від емісії акцій, розміщення боргових зобов'язань, збільшення кредиторської заборгованості та ін.), державне фінансування (у формі державної підтримки і грантів), ресурси міжнародних фондів і організацій, фондовий ринок, ресурси приватних осіб (родичів, друзів). Активи малого бізнесу можуть зростати внаслідок одержання ресурсів від інших суб'єктів господарювання (у формі оренди, благодійних внесків, безповоротної допомоги та ін.).

Світова спільнота бере активну участь у процесі фінансово-кредитного забезпечення малого підприємництва. Найактивніше



фінансові кошти надають Світовим банком, Європейським та Міжнародним банками реконструкції та розвитку (ЄБРР, МБРР), фондами «Євразія», «Відродження» тощо. Така допомога є одним із найсуттєвіших напрямків фінансування

малого бізнесу і розвитку міжнародних відносин загалом. Подібні програми мають на меті підтримку розвитку малих підприємств шляхом створення сприятливих умов для отримання банківських кредитів. Процедура кредитування

підприємств малого бізнесу трохи відрізняється від видачі великих кредитів. Основних відмінностей дві – у процесі ухвалення рішення про надання кредиту і в документах, які слід надати для отримання кредиту. В деяких випадках мале підприємство, яке хоче отримати кредит, може обійтися без надання банкові бізнес-плану.

Але в більшості випадків, зокрема для кредитування в рамках програм ЄБРР і Світового банку, це обов'язкова умова. Водночас кредитування підприємств малого бізнесу має низку незаперечних переваг порівняно з великими підприємствами. Це малий розмір кредитів за їхньої великої кількості, що створює можливість диверсифікувати кредитні ризики.

Важливим напрямком фінансового забезпечення малого підприємництва в Україні є небанківське кредитування, яке розвивається в кількох напрямках:

Таблиця 5

Види небанківського кредитування

<ul style="list-style-type: none"> • кредитні спілки 	<p>Їх діяльність регулює положення «Про кредитні спілки». Ці спілки беруть участь у створенні статутних капіталів, максимальні строки кредиту становлять тут до року під 30% річних, причому суми, які надають, досягають 3000 дол. Цей напрям забезпечення кредитами малого бізнесу, на жаль, не досить розвинений.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • кредитно-гарантійна установа (КГУ) з підтримки малого та середнього бізнесу. 	<p>основними напрямками кредитно-гарантійної установи є гарантування повернення позик, які надають кредитори для реалізації програм та проблем сфери малого підприємництва. Засновниками КГУ є Український фонд підтримки підприємництва, понад 11 комерційних банків і інших комерційних організацій. Завдяки великій кількості засновників КГУ мінімізує ризики від неповернених кредитів та забезпечує прозорість у фінансовій діяльності підприємств малого бізнесу.</p>

До проблем, з якими стикаються малі підприємства в кредитно-фінансовій сфері, відносяться: відсутність майна, яке можуть прийняти як ліквідну заставу для забезпечення гарантій повернення кредиту; складна процедура отримання банківського кредиту, довгі строки ухвалення рішень про надання кредитів (відповідно до нормативних вимог НБУ); регулярна потреба в малих кредитах для поповнення оборотних коштів. Розв'язати ці проблеми можна за умови реалізації таких заходів:

- забезпечення кредитування суб'єктів малого підприємства, які працюють за пріоритетними напрямками;
- залучення фінансової допомоги міжнародних та інших благодійних організацій на розвиток малого підприємства області;
- впровадження ефективнішого використання кредитних коштів, які надали іноземні фінансово-кредитні установи, посилення державного контролю для запобігання розпошування фінансових активів;
- створення системи кредитної допомоги найдрібнішим підприємницьким одиницям, а також стимулювання безробітних до заснування власного бізнесу.

Серед інших **зовнішніх джерел** фінансування можна виділити кошти родичів і друзів. Це джерело за своїми розмірами і строками далеко не основне. Такі кошти використовують для формування стартового капіталу або в екстраординарних випадках функціонування бізнесу.

Для подолання негативних явищ, що є наслідком недостатнього рівня фінансування, на малих підприємствах повинні розробляти політику формування фінансових ресурсів у такій послідовності:

- визначення загальної потреби у фінансових ресурсах;
- розрахунок податкового навантаження на окремі групи фінансових ресурсів;
- виявлення можливостей зниження податкового навантаження для кожної групи фінансових ресурсів;
- максимізація обсягу залучення фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел;

забезпечення потрібного обсягу залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел;

оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів.

Пошук надійних джерел фінансування, які слід реалізувати для оновлення основних фондів, а також поповнення оборотних коштів, може стати економічною базою для створення високоефективних і конкурентоспроможних виробництв.

Завдяки розвитку ринкових відносин з'явилося багато нових джерел фінансування малих підприємств і теоретично збільшилися можливості залучення коштів. Проте українські підприємства втратили колишні джерела фінансування, наприклад, державну підтримку малих підприємств на сьогодні зведено до мінімуму. Крім того, значна кількість джерел, які поширені в країнах з розвиненими ринковими відносинами, майже недоступна для українських підприємств через високу вартість залучення коштів.

Отже основними джерелами коштів для започаткування малого бізнесу є:

- власні заощадження;
- позика фінансів у друзів, знайомих, родичів та ін.;
- кредит у банківській установі (на підставі обгрунтованого бізнес-плану);
- кошти бізнес-партнерів (часткове чи повне фінансування);
- кошти інвесторів, які матимуть обумовлену частку з прибутку бізнесу;
- диверсифікація капіталу (переведення частини грошей з бізнесу, що діє, в новий бізнес-проект);
- субсидія від держави на відкриття малого бізнесу (розмір субсидії залежить від регіону держави і офіційного заробітку на попередній роботі).

В сучасних умовах діяльності малих підприємств використання одного джерела фінансування може зумовити негативні наслідки. Процес забезпечення фінансовими ресурсами змінюється через те, що підприємства самостійно заходяться управляти фінансовою діяльністю. Оптимальне

співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування позитивно позначиться на фінансових результатах, унаслідок чого може збільшитися ринкова ціна малого підприємства.

Визначення потрібної кількості коштів: кошти для започаткування бізнесу, поточні витрати, чистий прибуток власника



Кількість коштів, потрібних для започаткування малого бізнесу, залежить від масштабності проекту, обраного для реалізації. Більшість проектів розраховано на мінімальні початкові витрати.

Кожен напрямок малого бізнесу суто індивідуальний. Успішна реалізація будь-якої ідеї залежить від багатьох найрізноманітніших моментів, кожен з яких може вплинути на кінцевий вибір бізнес-ідеї. Це може бути досвід, отриманий у ході роботи над подібними проектами, або його відсутність, розмір початкового капіталу, захоплення, що переросло у створення власного бізнесу тощо.

Можна, звісно, відкрити власний бізнес, ознайомившись з багатою літературою та іншими джерелами інформації, що буде не зайве, але може виявитися недостатнім для вдалого ведення бізнесу.

Найкраще відкривати власний бізнес, ґрунтуючись на досвіді попередньої діяльності. Братися за справу, про яку людина має туманне уявлення, не варто, бо обов'язково виникне підводне каміння і буде допущено багато помилок, перш ніж бізнес почне приносити прибуток.

Практично будь-який бізнес потребує початкового капіталу. Приблизну суму коштів, потрібних для започаткування малого бізнесу, можна визначити на підставі складеного бізнес-плану. Кількість цих коштів слід планувати з таким розрахунком, щоб їх вистачило для функціонування бізнесу протягом щонайменше півроку, до виходу бізнесу на прибутковість.

У процесі ведення малого бізнесу обов'язково виникають витрати, пов'язані із здійсненням господарської діяльності.

Поточні витрати малого бізнесу – це:

- за економічною сутністю – сукупність затрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної підприємницької діяльності;

- за натурально-речовим складом – спожита частина матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Загальна сума поточних витрат малого бізнесу залежить від їхніх якості та кількості. За економічним характером поточні витрати поділяються на: матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизацію основних засобів і нематеріальних активів; інші витрати.

Цінність будь-якого бізнесу, зокрема й малого, визначає чистий прибуток.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку власника, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету.

Чистий прибуток використовують для збільшення оборотних коштів фірми (підприємства), формування фондів і резервів, реінвестицій у виробництво. Чистий прибуток є джерелом подальшого розвитку малого бізнесу. Обсяг чистого прибутку залежить від обсягу валового прибутку і величини податків.

Як показує досвід розвинених країн, малий бізнес успішно розвивається тоді, коли його проводять під патронатом держави: використовують бюджетні кошти, політичні важелі, спроможні залучати кошти суб'єктів господарювання в малий бізнес.

Наприклад, якщо людина має досвід роботи менеджером з продажу сувенірів, добре знає кон'юнктуру цього ринку, чітко уявляє порядок і особливості функціонування малого підприємства в певній галузі господарської діяльності, то існує більша ймовірність того, що, відкривши власний бізнес, вона досягне успіху. За відсутності досвіду роботи в певній галузі, де людина хоче розпочати власний бізнес, доцільно певний час їй попрацювати у фірмі (підприємстві) цієї галузі та все дізнатися особисто.

У Скандинавських країнах основним донором фінансових ін'єкцій у мале підприємництво є держава. Уряди цих країн надають субсидії та прямі позики початківцям у малому бізнесі. Перспективні та важливі проекти на 50–75% можуть фінансуватися за рахунок державних коштів. Ірландія деяким категоріям підприємців-початківців протягом року виплачує щомісячну допомогу в 50 фунтів стерлінгів.

Пріоритетними напрямками розвитку малого бізнесу у Великобританії є розробка спеціальних програм підтримки малого бізнесу:

- сприяння створенню малих підприємств, які започатковують безробітні;
- гарантії кредитів у малий бізнес через резервування близько 50 млн. ф. ст. щороку;
- створення самостійних регіональних бюро, що здійснюють фінансову підтримку малих підприємств на місцевому рівні;
- допомога молоді у створенні та розвитку власної справи;
- допомога місцевій владі в розвитку малого бізнесу на місцях;
- створення мережі спеціалізованих фондів, що фінансують малий бізнес.

В Італії розвинуто систему державної фінансової підтримки малого бізнесу через субсидування і пільгове кредитування діяльності окремих напрямків малого бізнесу та діяльності консорціумів і кооперативів, що об'єднують малі підприємства. Розмір субсидій таких об'єднань не перевищує 150 тис. євро на рік або 400 тис. євро упродовж трирічного періоду. На реалізацію нових проектів та модернізацію підприємств малого бізнесу виділяють пільгові кредити, за ставкою, майже вдвічі нижчою, ніж ринкова.

Цікава форма недержавної фінансової підтримки суб'єктів малого бізнесу існує в Іспанії. Там створено товариства взаємного гарантування, які створюють за рахунок добровільних внесків підприємців. Мета таких товариств – надання

гарантій банкам за своїх членів при отриманні кредитів. У разі нестачі власних коштів уряд Іспанії надає товариствам фінансову допомогу. При накопиченні в товаристві певного капіталу воно може перетворитися на товариство взаємного фінансування, набуває статусу фінансової установи і займається прямим інвестуванням підприємницької діяльності.

У США підтримка малого бізнесу відбувається через дотації, прямі гарантовані позики. Крім того, на рівні штату реалізують програми підтримки малого бізнесу через залучення недержавних коштів. У разі неплатоспроможності позичальника держава стовідсотково покриває збитки. Гарантії держави зменшують ризик операцій кредитно-фінансових установ, сприяють зацікавленості кредиторів малого бізнесу.

В Японії створено Національну фінансову корпорацію, що здійснює фінансову підтримку малих підприємств. Дворівнева система гарантій кредитів – 52 префектурні недержавні асоціації кредитної гарантії й державна корпорація із страхування кредиту знижують ризик неповернення кредитів. Держава бере на себе погашення майже всієї суми боргу в разі неплатоспроможності підприємця. Система фінансової допомоги побудована на принципі зворотної залежності між розміром фірми та державної допомоги. Тобто найбільшу підтримку з боку держави отримують малі підприємства і підприємці-початківці.

Позитивний досвід розвинених країн щодо підтримки малого бізнесу слід використати для розвитку вітчизняного малого підприємництва. Перші паростки могли б бути у сприяттій держави створенню кредитних спілок – об'єднань підприємців, що дозволяють малому бізнесу самофінансуватись. Допомога держави, очевидно, мала б полягати в додаткових гарантіях у разі неплатоспроможності позичальника – члена кредитної спілки.

Визначення типів фінансування: фінансовий капітал, фінансові зобов'язання



Фінансові ресурси, які суб'єкт господарювання задіює у виробничий обіг і які приносять дохід від цього обігу, називаються **фінансовим капіталом**. Фінансовий капітал потрібен як на стадії організації та відкриття бізнесу, так і для фінансування та здійснення

поточної діяльності суб'єкта господарювання.

Фінансовий капітал може бути власний та /або запозичений.

Основне завдання фінансової діяльності малих підприємств полягає в мобілізації капіталу для фінансування їхньої операційної та інвестиційної діяльності.

Первісною оцінкою фінансових та інших зобов'язань і їх відображення у фінансовому обліку та фінансовій звітності є їхня справедлива вартість за додаванням витрат за операцією.

Витрати на операцію (Transaction Coast) – це додаткові витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням або вибуттям фінансового зобов'язання, комісійні, обов'язкові збори і платежі при передачі цінних паперів та ін.

Справедлива вартість – це сума, за якою можна обміняти актив або погасити заборгованість в операції між обізнаними, зацікавленими та незалежними сторонами.

Отже, справедливу вартість можна визначити для всіх фінансових зобов'язань.

Фінансові зобов'язання – це контрактні зобов'язання: передати грошові кошти або інший фінансовий актив іншому суб'єктові господарювання; обмінятися фінансовими інструментами з іншим суб'єктом господарювання на потенційно не вигідних умовах.

Визначення термінів фінансування

Характеристику основних джерел фінансування розвитку малого бізнесу в Україні (вартість, терміни фінансування, вимоги до отримання / доступність) узагальнено в таблиці:

**Характеристика основних джерел фінансування
розвитку малого бізнесу**

№ п/п	Назва джерела фінансування малого бізнесу	Вар- тість	Термін фінан- сування	Вимоги до отримання / доступність
1.	самофінан- сування	–	–	залежно від фінан- сового результату, суми відрахувань до амортизаційного фонду та ін.
2.	фінансово- кредитний ринок	від- носно висока	до 3-х років	доступність зале- жить від наявності ліквідного забезпе- чення і власних фінансових ресурсів
3.	державне фінансування (у формі державної підтримки та грантів)	–	до року	вимоги високо фор- малізовані, доступ- ність обмежена через малу кількість грантів
4.	ресурси міжнародних фондів та організацій	від- носно низька	1–2 роки	вимоги високофор- малізовані, доступ- ність обмежена сфе- рами роботи фондів і організацій
5.	фондовий ринок	помірна	без об- межень – акції, 1–5 р. – облігації	вимоги високофор- малізовані, тривала й дорога процедура емісії цінних па- перів
6.	ресурси приватних осіб	висока	до року	вимоги до оформ- лення мінімальні, доступність обмеже- на розміром ресур- сів позичальників

***Підготовка пропозиції для отримання фінансування:
критерії, які використовують при наданні позики,
стосунки в процесі позичання фондів***

Підготовка пропозиції для отримання фінансування (інвестицій) є важливим і доволі складним завданням для суб'єкта господарювання малого бізнесу.



Основними критеріями, які використовують при наданні позики є:

- резюме (короткий опис інвестиційної пропозиції);
- історія фірми (підприємства) і власність;
- продукти та / або послуги;
- досвід роботи, здібності та рівень кваліфікації персоналу;
- опис галузі функціонування бізнесу, ринку і конкуренції;
- опис виробничого процесу, зокрема основних технологічних операцій (способів надання послуг клієнтам), можливості підвищення якості та розширення виробничих потужностей;
 - фінансова історія бізнесу (фінансові результати роботи фірми (підприємства) в попередні відтинки часу, включаючи: баланс, звіт про прибутки і збитки тощо);
 - стратегічний план розвитку бізнесу;
 - фактори ризику і стратегія його зниження;
 - прогноз фінансового стану фірми (підприємства) в майбутній період функціонування;
 - потреба у фінансуванні;
 - рівень підтримки держави та регіональних органів влади;
 - фінансова пропозиція.

Переговори з інвесторами можуть бути тривалі і складні, отже важливо не випускати з виду головні питання, які є предметом переговорів:

- ціну бізнесу;
- контроль за бізнесом (величину частки в бізнесі, повноваження і відповідальність інвестора);

- показники діяльності фірми (підприємства): планові показники виробництва продукції (послуг), планові показники валового прибутку, планові показники чистого прибутку, рівні руху грошової готівки та ін.;

- стратегію виходу (продаж частки інвестора третім особам, продаж фірми (підприємства), договір про викуп акцій, виплату боргу та ін.);

- трудові договори, що гарантують збереження посад ключових працівників.

Комерційні банки постійно прагнуть надавати своїм клієнтам нові, зручніші кредитні послуги у сфері споживчого кредитування. В Україні новими видами грошових банківських споживчих позик вважаються чековий кредит і банківські кредитні картки.

Чековий кредит – це вид споживчого кредиту, за якого надання позики здійснюють при відкритті окремого чекового рахунка. Банк встановлює клієнту на його прохання певний ліміт кредитування і на цю величину видаються чеки. Чековий кредит є різновидом поновлюваної позики. Це – форма кредитної лінії з правом одержання кредиту протягом певного строку.

Чековий кредит є вигідним видом споживчого кредитування як для фізичної особи, так і для банку. Його організація не вимагає значних витрат; чековий кредит легко піддається банківському контролю. Для клієнта чековий кредит вигідний і тим, що комерційні банки беруть за його користування відносно невелику плату (відсоток).

Найпоширенішим в сучасних умовах у західних країнах є такий вид банківського споживчого кредиту, як кредитування за допомогою кредитної картки. Основна перевага кредитної картки, яка й робить її надзвичайно популярною серед населення, – це зручність у практичному користуванні. Кредитна картка – це іменний (з ідентифікатором власника) грошовий оплатно-розрахунковий банківський документ, який використовують для надання споживчого кредиту. Кредитні картки виготовляють з матеріалу, важкодоступного для підробки. Нині в розвинених країнах світу кредитні картки вийшли на перше місце як засіб розрахунку у сфері споживання.

Сьогодні кредитні картки в грошовій сфері замінили готівку і чеки: розрахунки за товари і послуги позичальник проводить в рахунок своєї кредитної картки. Використання кредитних карток значно полегшує умови надання споживчого кредиту. Проте залишаються значними й зловживання і навіть шахрайство при практичному застосуванні кредитних карток; так, їх може використовувати не їхній власник, а інша людина.

Кредитні картки випускає банк для своїх платоспроможних клієнтів за певну плату. Для кожної з карток встановлюють ліміт кредитування. Кредитні картки можуть поширювати групи банків.

Комерційні банки США почали широко використовувати кредитні картки від 50-х років ХХ ст. Повною мірою кредитні картки виявили свої переваги із запровадженням системи суцільної комп'ютеризації торговельних і банківських установ.

Використання кредитних карток виражає економічні відносини зі споживчого кредитування між трьома суб'єктами: 1) банком; 2) власником картки; 3) торговельною організацією (торговцем). Між банком і торговельним закладом укладають відповідну угоду про використання кредитних карток цього банку при купівлі товарів. Торговельний заклад має дати офіційну згоду на прийняття карток цього банку при розрахунках за товари, які в ньому куплено. Для торговельної організації кредитна картка є гарантією відкриття покупцеві кредиту в банку. З кредитними картками працюють в основному великі торговельні заклади, дрібні роздрібні торговці віддають перевагу при розрахунках за товар готівці.

Періодично через певний строк (або негайно) торговельні організації передають у банк рахунки за товари, продані власникам кредитних карток. Банк оплачує ці рахунки, перераховуючи певну суму коштів на поточний рахунок торговельної організації. Поступово ліміт кредитування вичерпується, і якщо власник кредитної картки не погашає своїх зобов'язань перед банком, картка втрачає свою дію.

Власники кредитних карток постійно отримують інформацію про залишок ліміту кредитування за нею і, відповідно, про потребу продовження кредиту.

Отже, можна виділити такі типові стадії процесу споживчого кредитування за допомогою кредитних карток:

- 1) банк видає кредитну картку клієнтові-позичальнику;
- 2) позичальник купує товари за картку в крамниці;
- 3) крамниця передає торговельні рахунки на куплені товари в банк;



- 4) банк перераховує кошти на поточний рахунок крамниці;
- 5) крамниця щомісяця виставляє рахунки за куплені товари власникові кредитної картки – постачальнику;
- 6) позичальник повертає кошти банкові.

Кредитні картки для потреб споживчого кредитування можуть випускати не лише банки, а й такі організації, як авіакомпанії, залізниці, готелі, телефонні фірми, автозаправні станції і т. д.

Банк одержує відсотки за кредит, який надають власникам карток у межах ліміту кредитування. Банк регулює величину кредитного ліміту за картками і періодично відновлює самі картки, що дозволяє йому переоцінювати кредитоспроможність власників карток.

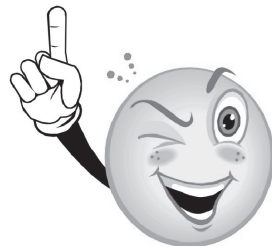
Висновки

Фінансова діяльність малих підприємств розв'язує такі завдання, як:

- визначення політики цін;
- планування доходів і витрат;
- організація фінансового менеджменту.

Більшість підприємців встановлює договірні або середні ринкові ціни. Ціни на нову продукцію установлюють за цінами продукції-аналога. Часто підприємства використовують певні знижки ціни залежно від розміру партії товару. Потім розраховують розмір прибутку, який прирівнюють до запланованої норми прибутку або до товарообороту.

Іноді ціну встановлюють на основі витрат на виробництво та збут. Недостатня підготовленість менеджерів малого бізнесу і непередбачуваність ринкової ситуації обмежують вико-



ристання цього передового методу. Роль бухгалтерії на малому підприємстві зводиться лише до збору інформації без належної її систематизації. Все це знижує ефективність фінансових рішень в управлінні витратами та прибутком.

Отже прибуток малого підприємства доцільно розглядати як компенсацію підприємцеві за успішне здійснення фінансових і управлінських операцій, вдале застосування маркетингових прийомів.

У реальних умовах української економіки суб'єкти малого підприємництва не можуть отримати надприбутки, що виникають як результат перевищення підприємницького прибутку над його середнім значенням на ринку. За низької платоспроможності значної частини населення можна говорити хіба що про диференціацію підприємницької діяльності, що дає змогу отримувати незначний прибуток за фінансової незалежності малого підприємства.

Через згадані об'єктивні й суб'єктивні причини очевидно, що малий бізнес потребує фінансової підтримки з боку держави. І це має відбуватися не так через субсидювання, кредитування, пайове фінансування, як через надання податкових пільг, як це практикують в розвинених країнах.

Узагальнений приклад з практики

Планета «Бізнес»

1. Підприємства малого та середнього бізнесу – економічний двигун Європи. Саме на частку таких компаній припадає 80% створених за останні п'ять років робочих місць. У програмі



«Business Planet» європейські підприємці розкривають секрети свого успіху

Мережа європейських підприємств

Як швидко знайти доброго бізнес-партнера?

Торгівля на спільному ринку становить 20% ВВП ЄС. Однак лише чверть з 20 мільйонів маленьких підприємств експортує свій продукт до інших країн Європи. Європейська мережа

підприємств пропонує низку послуг, щоб допомогти невеликим підприємствам скористатися всіма перевагами спільного ринку. Їм допомагають, зокрема, знайти дистриб'юторів, отримати ліцензії на технології та пораду щодо європейського фінансування чи законодавства.

- Завдяки досвідів цієї мережі, її контактам компанії отримують саме ту допомогу, якої потребують. База Європейської мережі підприємств містить дані тисяч компаній. Невеликі підприємства можуть зв'язатися з потенційними бізнес-партнерами на спеціально організованих заходах.

- До Європейської мережі підприємств належить 600 бізнес-організацій. Вони репрезентують всі країни ЄС та ще понад 20 поза Європейським Союзом.

Корисні посилання

- Пошук найближчого представника Європейської мережі підприємств een.ec.europa.eu

- Історія успішного пошуку партнера для компанії, що виробляє хімічну продукцію een.ec.europa.eu/success-stories/new-partner-flash-chemicals-firm

- Європейське фінансування для малих та середніх підприємств ec.europa.eu/small-business

2. Вихід на фондовий ринок

- Навіть перспективним компаніям буває складно знайти фінансування на нові проекти, якщо мова йде про великий капітал. Одне з можливих рішень – вийти на фондовий ринок. Окрім додаткового фінансування, це дозволить компанії диверсифікувати інвестиції та стати помітнішою як для клієнтів, так і для партнерів.

- Аби заохотити малі й середні підприємства виходити на фондові ринки, Європейська комісія запровадила спеціальний щорічний приз компанії, яка продемонструє найбільший успіх. Багато підприємств продемонстрували зростання прибутків, експансію за кордон, появу нових робочих місць.





Питання для самоперевірки

У чому полягає:

1. Сутність і потреба фінансового менеджменту малого бізнесу?
2. Особливості фінансового менеджменту малого бізнесу?
3. Об'єкт, мета та завдання фінансового менеджменту малого бізнесу?
4. Фінансово-організаційні переваги і недоліки малих підприємств порівняно з великим виробництвом?
5. Функції фінансового менеджменту малого бізнесу?
6. Чинники, які визначають особливості фінансового менеджменту в малому бізнесі?
7. Умови й особливості організації малого бізнесу в Україні?
8. Роль фінансового менеджменту в розвитку малого бізнесу в Україні:
9. Досвід зарубіжних держав у сфері фінансового стимулювання розвитку малого бізнесу?

Рекомендована література



1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності» від 18.09.08 г. №523-17.
2. Абрамова І. М., Пенська І. О. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні // Фінанси України. – 2008. – №9.
3. Андрущенко Г. О. Малі підприємства: критерії визначення // Формування ринкових відносин. – 2008. – №10.
4. Бендурка О., Ковальов Є. Великий і малий бізнес, проблеми розвитку // Голос України. – 2008. – 12 червня.
5. Бойцова М., Кузнецов В. Єдиний податок: від А до Я. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2006. – 336 с.
6. Ключко Ю., Черняк Т. Проблеми малого бізнесу в Україні // Економіка України. – 2007. – №1.
7. Микитюк О. І. Фінансове забезпечення розвитку малих підприємств // Фінанси України. – 2008 р. – №5.
8. Подольна В. В. Ретроспективний аналіз та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні // Інвестиції: Практика та досвід. – 2008. – №19.
9. Філлісак Н. Малий бізнес в Україні // Вісник податкової служби України. – 2007 р. – №42.

УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

Розділ 8. Маркетинговий менеджмент

Вікторія Михайле

Займає перше місце в рейтингу топ-сто найкращих менеджерів.

Компанія: Альфа-Банк (Україна).

Посада: представник управління.

Більш ніж 15-річна кар'єра Вікторії Михайле почалася і продовжується в «Альфа Груп». Старт розпочався з посади головного бухгалтера інвестиційної компанії «Альфа-Капітал». У 1997 році Вікторію призначили фінансовим директором цього підприємства, за три роки – фінансовим директором Альфа-Банку (Україна).

2006–2009 рр. – генеральний директор «Альфа Капітал» (Україна). Очолює головне управління Альфа-Банку (Україна) від липня 2009 року.

Під її керівництвом працює понад чотири тисячі людей. Стратегічне завдання на посту топ-менеджера – створити атмосферу «захоплення», пояснити значення непопулярних рішень у період кризи, допомогти колективові пройти період трансформації, при цьому показавши шлях досягнення подальших ступенів розвитку компанії.

Альфа-Банк входить в десятку найбільших банків України і є найбільшою часткою міжнародного фінансово-промислового консорціуму «Альфа-Груп».





Інна Поперешнюк

Вона займає четверте місце в рейтингу топ-сто найкращих менеджерів

Компанія: «Нова пошта»

Посада: співвласниця

Інна Поперешнюк закінчила Національний аерокосмічний університет (колишній ХАІ).

Після навчання з чоловіком Володимиром Поперешнюком заснувала невелике виробництво кондитерських виробів.

У 2000 році разом з чоловіком і одногрупником В'ячеславом Климовим заснувала особистий бізнес з доставки вантажу, вклавши в компанію всього \$7 тис.

За десять років, у 2010-му, компанія залучила солідних корпоративних клієнтів і відкрила 100-й офіс.

Основне зростання компанії відбулося у 2009–2012 роках, коли в Україні активно розвивалась інтернет-торгівля. На сьогодні компанія займає перше місце серед приватних служб експрес-доставки. На цей час мережа «Нової пошти» налічує 1077 відділень у 656-ти населених пунктах України.

Роль маркетингового менеджменту в малому бізнесі

Маркетинг як система теоретичних, методологічних і практичних знань сформувався на початку ХХ сторіччя, розробляли в межах загального курсу комерційної справи й викладали в різних вищих і середніх навчальних закладах Заходу. На практиці ця теорія знайшла своє застосування наприкінці 50-х – на початку 60-х років ХХ сторіччя, коли сформувався новий підхід до підприємницької діяльності: на зміну ринку продавців прийшов ринок покупців і закріпилася



думка, що надійною гарантією досягнення цілей підприємства є визначення потреб і бажань вибраних груп споживачів та задоволення їхніх потреб ефективнішими і якіснішими способами, ніж це роблять конкуренти. В західній економічній літературі існує не одна сотня визначень маркетингу. Так, один із засновників маркетингу, провідний фахівець Американської асоціації маркетингу, професор Північнозахідного університету США Філіп Котлер дає таке визначення: «Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну».

Один із відомих американських теоретиків сучасного маркетингу Теодор Левіт зазначає: «... Комерційні зусилля зі збуту – це турбота про інтереси продавця щодо перетворення його товару на готівку, а сучасна маркетингова орієнтація – турбота про задоволення потреб споживача шляхом надання йому затребуваного товару та цілої низки додаткових послуг, пов'язаних зі створенням, постачанням і споживанням цього товару». Відомий німецький фахівець у галузі маркетингу Х. Нефферт відзначає: «Маркетинг – це координація, планування і контроль на фірмі для утримання наявних ринків і завоювання потенційних». Професор Гарвардського університету Пітер Друкер характеризує маркетинг так: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки, налаштовані на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити». Він підкреслює, що на підприємстві, справді орієнтованому на маркетинг, неможливо зробити просте розмежування, виділивши тих, хто працює в галузі маркетингу, оскільки кожен, ухвалюючи своє рішення, думає про результати впливу на покупців і ринки.

Отже, ми можемо підсумувати: **«Маркетинг у першу чергу є способом мислення і дії всіх співробітників і функціональних відділів організації»**. За своєю суттю концепція сучасного маркетингу – це нова підприємницька філософія, орієнтована на потреби і попит споживачів (клієнтів), побудована на інтегрованому маркетингу, налаштована на забезпечення

задоволення споживачів як основу для досягнення мети підприємства.

За визначенням Ф. Котлера, **маркетинговий менеджмент** – це процес планування і реалізації концепції ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі. Маркетингове управління ґрунтується на функціях управління, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії, його головне завдання полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепцію стратегічного маркетингу засновано на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі трансформації маркетингової інформації в маркетингові дії.

Цільові покупці: споживчий ринок, організаційний ринок, ринок експорту.

Наприклад, компанія «Lego» групує аудиторії споживачів за віком: модель «Duplo» орієнтована на дітей віком 3–5 років, модель «Standart» – на дітей 6–11 років, модель «Technik» – на дітей 12–16 років. Стать зумовлює купівлю товарів для жінок чи чоловіків (косметика). Етапи життєвого циклу сім'ї визначають групи товарів, які купуватимуть сімейні пари без дітей (вони облаштовують будинки, купують побутову техніку, будівельні матеріали, меблі) та сімейні пари з двома дорослими дітьми (гроші вкладають у їхнє навчання).

На поведінку покупців на **споживчому ринку** впливають певні чинники:

- особисті стосунки: повноваження; статус;
- уміння переконувати; уміння поставити себе на місце іншого. Індивідуальні риси:
 - рівень платоспроможності; освіта;
 - тип особистості; службове становище; готовність ризикувати.

Організований ринок – це впорядкований ринок, ступінь упорядкованості якого визначають правила торгівлі, які можуть

різною мірою регламентувати процеси купівлі-продажу того чи того виду активів – товару, послуг, цінних паперів, валюти і т. п. Будь-якому організованому ринкові притаманні такі специфічні риси:

- наявність затверджених правил торгівлі, розрахунків і постачання активів;
- існування конкретної організації, яка керує роботою ринку;
- концентрація попиту та пропозиції в часі і просторі;
- регулювання з боку як держави, так і громадських організацій.

Ринок експорту. Експорт є однією з розвинених форм міжнародної торгівлі бізнесу. Експорт – це вивезення товару, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності, зокрема виняткових прав на них, з митної території країни за кордон без зобов'язання про зворотне ввезення. Експорт підрозділяється на два види:

Таблиця 7

Види експорту

прямий	непрямий
<p>Прямий експорт припускає вивезення, реалізацію товарів (послуг) за кордоном без участі посередників. Цей вид експорту пов'язаний з великим ступенем ризику порівняно з непрямим експортом, і його організують в основному за класичною схемою: прямий експорт > структурний підрозділ підприємства > торгові представництва > власні торгові агенти > дочірні компанії.</p> <p>Експорт є однією з найважливіших стратегій виходу фірм на зарубіжний ринок.</p>	<p>Непрямий експорт – це реалізація за кордоном виробленого у своїй країні товару через посередників (агенти, брокери і т. д.) Цей вид експорту прийнятний в основному для невеликих компаній (фірм), а також у тому випадку, коли в підприємств на зарубіжному ринку немає міцних позицій.</p>

Розробка продукту чи послуги



Розробка і виведення на ринок нового товару (послуги) обумовлені такими чинниками:

- потребою захистити компанію від наслідків неминучого процесу старіння товарів, викликаного конкуренцією або моральним зносом. Зниження рентабельності товарів, які випускають, або послуг, які надають, можна компенсувати в довгостроковому плані тільки завдяки введенню нового товару (послуги), який мав би попит у споживача. Введення нового товару або послуги в асортимент потрібне для захисту вже вкладених у компанію засобів;

- потребою розширювати виробництво швидшими темпами, ніж це можливо при вузькому асортименті товарів, які випускають, розподіляти комерційний ризик на ширший спектр товарів і послуг, зменшувати вплив конкуренції на окрему сферу діяльності компанії;

- потребою забезпечити швидше і поступове збільшення загальної рентабельності компанії, вираженої відношенням прибутку до вкладеного капіталу, шляхом збереження і збільшення конкурентоспроможності, раціональнішого використання відходів виробництва, повнішого використання виробничих потужностей і можливостей персоналу і, як наслідок, рівномірнішого розподілу деяких накладних витрат, зменшення сезонних і циклічних коливань в рівні виробництва і збуту.

Будь-яка компанія, що зважилася на інновацію, може обрати один з таких варіантів пошуку задуму нового товару (послуги):

- купити інформацію про новий вигляд товарів (послуг) у зовнішніх джерел;

- винайти новий вигляд товару (послуги), використовуючи інформацію і аналітичні матеріали підрозділу маркетингу;

- вдосконалити конструкцію або зовнішнє оформлення товару, який раніше випускали;

- привернути іншого партнера до розробки нового товару.

Потреба дій в одному з цих напрямів пов'язана з тим, що кожен вид товару (послуги) має свій життєвий цикл. Проте час від часу з'являються неординарні види товарів (послуг), які мають винятково високу тривалість життєвого циклу. В цьому випадку можна провести аналіз, що включає такі стадії:

- ухвалення довгострокових рішень про стратегію технологічних інновацій або дії в разі непередбачених подій;
- фундаментальні дослідження, що відкривають можливість прориву у сфері технології;
- прикладні дослідження, що забезпечують їх практичне використання стосовно потреб виявлених груп споживачів;
- конструювання і розробку нового вигляду товарів (послуг) як на основі прикладних досліджень, так і безпосередньо на основі вивчення ринку.

Планування асортименту припускає координацію цілого ряду взаємозв'язаних видів діяльності: науково-технічних досліджень і розробок, досліджень ринку, організації руху товару, стимулювання збуту і реклами. Максимальної ефективності досягають не так завдяки оптимізації кожного елемента окремо, як сумою складових частин.

Якщо відповідальність за різні елементи маркетингу буде покладено на вузькоспеціалізовані підрозділи, виникне небезпека того, що кожен розглядатиме свою власну діяльність як найважливішу, таку, що вимагає переважного права використання ресурсів компанії.

Виходячи з цього, назвімо три варіанти підходу до розробок нових товарів:

- тип «А» – характеризуються мінімальними вимогами до технічного рішення і мінімальними організаційними складнощами (нескладні, мала новизна, з нульовою мінливістю і добре структуровані). Їх використовують для поліпшення вже наявного продукту;
- тип «В» – з жорсткими вимогами до технічного рішення, складна організація (нові розробки, висока складність і мінливість, мінімальна структурованість);
- змішані – або ближче до «А», або до «В».

Будь-який задум нового товару (послуги) перш за все має протестувати на його значущість група потенційних споживачів з погляду його корисності і наявності самої потреби, а також рівня ціни, за якою його можна реалізувати. Тестування нового товару можна провести як у рамках передачі його в тимчасове користування, так і на спеціалізованих виставках і ярмарках.

Якщо задум зустрічає сприятливий відгук, його слід втілити в пропозицію споживачеві. Завдання планування асортименту полягає в тому, щоб підготувати споживчу специфікацію на товар, передати її проектному відділові і простежити, щоб дослідний зразок було випробувано, за потреби модифіковано і доведено до товарного стану.

Слід визнати, що подібну організацію планування асортименту товару поки що застосовують лише в окремих компаніях.

Основні ризики незапитаності нових товарів (послуг) можна обумовити такими причинами:

- динамікою зміни споживчих переваг (яка вірогідність того, що до зустрічі цього продукту із споживачем сукупність корисних, пов'язаних з ним, повністю відповідатиме системі цінностей споживача?);
- невідповідністю вартісних оцінок товарів (послуг), що дають споживачі (яка вірогідність того, що наші уявлення про якість, ціну й умови продажу повністю збіжаться з уявленнями споживача?);
- науково-технічним прогресом (яка вірогідність того, що капіталовкладення в розробку, виробництво і реалізацію цього продукту дадуть очікувану віддачу до того, як на ринку з'явиться технологічно новий продукт, який зуміє його витіснити?);
- дією конкурентних сил на відповідному ринку (яка вірогідність того, що наш товар (послуга) виявиться переважнішим для споживачів, ніж аналоги конкурентів?);
- купівельною невпевненістю (яка вірогідність того, що нам вдасться подолати невпевненість (скепсис) споживача з приводу товару/послуги, який ми пропонуємо?).

Якість товару (послуги) і конкурентоспроможність.

У кожного споживача є свої критерії оцінки цінності товару і його якості, які деколи можуть не збігатися з думкою розробників. Один і той самий товар може отримати різні оцінки в різних груп споживачів залежно від способу, часу і місця його застосування, а також системи цінностей у конкретного споживача. Якщо ж властивості товару не відповідають умовам експлуатації (споживання), то він фактично втрачає споживчу цінність і тим самим перестає бути корисним за будь-якого рівня якості.

Таблиця 8

Критерії сприйняття якості товару

Для оцінки ступеня сприйняття якості послуг, які дають споживачі, традиційно використовують такі десять критеріїв:	Споживче сприйняття якості і цінності товару визначають такими показниками:
<ul style="list-style-type: none">• надійність (чи заслуговують послуги компанії на довіру і чи відповідають вони потребам споживачів?);• доступність (як здійснюється доступ до послуг і який час очікування?);• репутацію (чи можуть споживачі довіряти компанії?);• безпеку (чи зв'язані послуги з небезпекою і ризиком?);• розуміння потреб (що робить компанія, щоб дізнатися потреби споживачів?);	<ul style="list-style-type: none">• відповідність уявленням про якість. Цей показник визначає якість основних характеристик товару (низька, середня, висока або дуже висока);• особливості. Доповнення основних характеристик товару вторинними елементами;• ступінь відповідності сертифікатам якості. Оцінка товару може бути заснована на вимогах нормативних документів;• надійність. Стабільність виконання основних функцій впродовж тривалого часу від первинної купівлі до купівлі,

<ul style="list-style-type: none"> • чуйність персоналу (чи охоче обслуговують співробітники компанії споживачів?); • компетенцію (чи володіє персонал компанії знаннями й уміннями, потрібними для якісного обслуговування споживачів?); • ввічливість (які ввічливі і тактовні співробітники компанії до споживачів?); • комунікацію (чи розуміють споживачі зміст послуг компанії?); • відчутні чинники (чи створює зовнішній вигляд співробітників, приміщення компанії і інші відчутні чинники обслуговування імідж послуг високої якості?) 	<p>пов'язаної із заміною зношеного товару;</p> <ul style="list-style-type: none"> • термін служби. Збереження працездатності до повного морального зносу; • зручність обслуговування. Можливості технічного обслуговування, фірмовий сервіс; • стиль і дизайн. Зовнішній вигляд подобається споживачам або створює відчуття якості; • післяпродажний маркетинг. Сукупність основоположних принципів корпоративної ідеології, що підтверджують важливість формування стійких і довгострокових відносин із споживачами
---	--

Маркетингові системи в удосконаленні управління розподілом

Традиційні канали розподілу складаються з одного або декількох незалежних виробників, оптових і роздрібних торговельних підприємств, причому кожне є окремим підприємством, що прагне отримати максимальний прибуток, навіть на шкоду прибутку каналу загалом. При цьому жоден з учасників каналу не може контролювати інших учасників і розв'язувати конфлікти, що виникли. На відміну від традиційних каналів, маркетингова система – це інтегрована система, що функціонує як єдине ціле. Один з учасників каналу або є власником інших підприємств-учасників, або укладає з ними контракт, або має вплив, достатній для того, щоб об'єднати інших учасників.

Розрізняють три маркетингові системи:

Маркетингові системи

вертикальні маркетингові системи (ВМС)	<i>Вертикальна маркетингова система</i> – це інтегрована система, в межах якої підприємства різних рівнів – виробники, оптові і роздрібні торговці спільно здійснюють розподіл товарів. ВМС функціонує як єдина комплексна система. Домінуюче становище у ВМС може займати як виробник, так і оптове або роздрібне торговельне підприємство.	<i>Переваги ВМС:</i> їх використання дає економію коштів завдяки розмірам системи розподілу, скоординованому управлінню ціновою політикою, а також усуненню дублювання функцій; мінімізується кількість конфліктів між членами каналу, що мають чіткі завдання і програми; максимально використовують досвід і компетенції членів каналу
горизонтальні маркетингові системи (ГМС)	<i>Горизонтальні маркетингові системи (ГМС)</i> утворюються в тому випадку, коли кілька підприємств, що перебувають на одному рівні каналу (або виробники, або оптовики, або роздрібні торговці), ухвалюють рішення про співробітництво. Причини, що змушують об'єднати зусилля: недостатність капіталу, технічних можливостей, виробничих потужностей, зменшення ризику, одержання більшої вигоди	<i>Переваги ГМС:</i> підприємства отримують можливість знизити витрати; збільшується швидкість проникнення на ринок; відкривається доступ до нової інформації і технологій, до додаткових каналів розподілу і торговельних точок

багатока- нальні марке- тингві системи (БМС)	<i>Багатоканальні марке- тингові системи (БМС)</i> утворюються, якщо один і той самий товар одного виробника тре- ба просувати за де- кількома каналами; цю систему використо- вують в тих випадках, коли виникає потреба обслуговувати різних замовників через різні канали	<i>Перевага БМС:</i> вона дозволяє підпри- ємству ефективно обслу- говувати ряд ринкових сегментів <i>Недолік БМС:</i> така сис- тема неминуче породжує конфлікти; їхньою причи- ною стають зіткнення посередника з додатко- вою конкуренцією та одержання різними посередниками різних умов від постачальника
---	---	---

Методи ціноутворення

Одним з основних завдань підприємства при розробці маркетингової цінової політики є вибір методу ціноутворення. На здійснення обґрунтованого вибору впливає цілий комплекс внутрішніх (обрана маркетингова стратегія, стратегічні цілі, етап життєвого циклу товару, його якісні характеристики, ступінь новизни), а також зовнішніх факторів.

Запам'ятай, що на попиті можуть позначитися, крім ціни, ще й інші чинники, наприклад, збільшення реклами або зміна особливостей поведінки споживачів. Розрахований на основі цінової еластичності попит визначає верхню межу ціни.

Усі методи ціноутворення, які вивчають у маркетингу, прийнято класифікувати за двома великими сукупностями: прямі та непрямі методи ціноутворення (табл. 10).

Методи **прямого ціноутворення** передбачають безпосереднє визначення ціни, тобто такі методи дають змогу отримати кількісну характеристику ціни. Методи прямого ціноутворення ґрунтуються на дослідженні властивостей товару та пов'язаних з ним категорій (попит, собівартість, конкуренція тощо).

Методи **непрямого ціноутворення** не дозволяють безпосередньо визначити ціну, але ці методи певним чином впливають або на саму ціну, або на те, як її сприймає споживач. ґрунтуються вони на врахуванні властивостей товару та на комплексі маркетингових заходів, що супроводжують його споживання або використання.

Отже, методи прямого ціноутворення визначають ціну товару, а методи непрямого ціноутворення визначають ціну товарної пропозиції.

Таблиця 10

Класифікація методів ціноутворення

Група методів	Різновиди методів
Витратні	Методи прямого ціноутворення середні витрати + прибуток; аналіз безбитковості; граничне ціноутворення
Виходячи з попиту	параметричні методи ціноутворення; метод встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару для споживача; метод визначення точок ціни (цінових порогів); сумісний аналіз; експеримент; метод «кидання стріли»
З урахуванням конкуренції	метод поточних цін; наслідування лідера; з урахуванням реакції конкурентів; тендерне ціноутворення
У рамках товарної номенклатури	у рамках товарного асортименту; на супутні товари; на обов'язкове приладдя; на побічні продукти виробництва; на набори товарів
За географічною ознакою	встановлення ціни в місці виробництва продукції; ціноутворення з включенням витрат на доставку; зональне ціноутворення; ціноутворення з визначенням базисного пункту; встановлення франко-цін; встановлення цін за умовами «Інкотермс»
За типовими умовами	біржове ціноутворення; ціноутворення з урахуванням державної цінової політики
З урахуванням умов кожного окремого договору	методи непрямого ціноутворення кредитна політика фірм; політика кондицій; застосування знижок

ЦІКАВО Політика неокруглених цін враховує психологічні особливості споживачів. Вважають, що ціну, яку встановлюють нижче за округлений рівень, споживачі сприймають як значно нижчу (наприклад, 4,95, а не 5,00; 49,50, а не 50,00 тощо), і, окрім того, складається враження, що вона відповідає реальним витратам виробника.

Метод *«Середні витрати плюс прибуток»* є одним із найпростіших. Він полягає у нарахуванні певної націнки на собівартість товару. При цьому, якщо йдеться про визначення ціни виробником товару, то до витрат виробництва додають суму запланованого прибутку. Щодо оптових і роздрібних торговців, то при визначенні ціни на товар за цим методом до витрат, пов'язаних з придбанням товару, додають націнки, які мають забезпечити покриття витрат та отримання очікуваного прибутку.

Величина націнки, яку додає підприємство, може бути стандартна для кожного виду товару. Також вона може змінюватися залежно від виду товару, вартості його однієї одиниці, обсягів продажу тощо. Такий метод ціноутворення не дає змоги в кожному конкретному випадку врахувати особливості купівельного попиту й конкуренції, а отже, і визначити оптимальну ціну. Проте, незважаючи на це, цей метод досі ще залишається дуже популярним в умовах української економіки.

Метод, *орієнтований на аналіз беззбитковості та забезпечення цільового прибутку*, полягає в тому, що потрібно знайти ціну, яка б забезпечила за встановлених обсягів виробництва і реалізації продукції те, що фірма отримує цільовий прибуток. При використанні такого підходу за основу беруть аналіз беззбитковості з урахуванням двох аксіом (які не відповідають дійсності, але значно спрощують розрахунки і дають змогу отримати задовільні результати):

- змінні витрати на одиницю продукції не змінюються залежно від обсягів її випуску;
- будь-яку кількість випущеної продукції можна продати за визначеною ціною.

Біржове ціноутворення (котирування цін) – це виявлення й фіксування цін угод купівлі-продажу на товарних біржах. Встановлюють ціну як за результатами біржового дня (кінцеве котирування), так і в процесі торгів (проміжне котирування).

На сучасних товарних біржах Заходу ціна на торгах відповідає справжній ситуації на ринку, оскільки існує досить велика кількість угод купівлі-продажу, отже, немає потреби створювати спеціальної комісії, достатньо фіксувати фактичні ціни угод.

Державне регулювання цін використовують у випадках: «заморожування» цін, встановлення фіксованих цін, встановлення антидемпінгового мита на імпортовані товари тощо.

Просування: типи просування

Просування (promotion) – будь-яка форма повідомлення, яку підприємство використовує для інформації, переконування чи нагадування споживачам про свої товари, образи, ідеї, громадську діяльність чи вплив на суспільство.

Головною метою процесу просування є стимулювання, а отже, поліпшення попиту. Коли підприємство збирається запропонувати ринкові новий товар, то споживач може зреагувати позитивно в тому випадку, якщо отримає інформативну характеристику товару. Зворотний зв'язок при цьому обов'язковий. Після того як споживач більш-менш ознайомлений з товаром, головне у просуванні – перед підприємством постає завдання переконати його в потребі зробити покупку. А для цього треба домогтися його прихильності, зуміти переконати в необхідності товару. Якщо товар набрид покупцеві, то в такому разі варто час від часу підкреслювати його найкращі риси та якості для зміцнення образу товару й стимулювання збуту.

Функції просування товару	Канали просування товарів	Переваги	Недоліки
<p>Найважливіші функції просування товару: створює образ престижності підприємства та його виробів; інформує про параметри товару; сприяє пізнанню нових товарів; може змінити образ чи використання товару, коли він починає втрачати позиції на ринку; підтримує популярність наявних товарів; пояснює, де можна придбати товар; створює атмосферу ентузіазму серед учасників збуту товару; переконує споживача перейти до купівлі дорожчих товарів; інформує споживача про</p>	<p>Виділяють такі канали просування товарів: особистої комунікації; неособистої комунікації; рекламу; персональний продаж; Канали особистої комунікації у свою чергу поділяються на: роз'яснювально-пропагандистські (торговельний персонал підприємства); громадсько-побутові (друзі, колеги, сусіди) експертно-оцінювальні (незалежні особи, експерти). Для стимулювання роботи каналів особистого впливу підприємство може виявити найвпливовіших осіб у купівельному середовищі та зосередити на них особливу увагу, створити лідерів громадської думки, постаючи їм товар на пільгових умовах, цілеспрямовано встановлювати зв'язки з лідерами громадських організацій, використовувати ав-</p>	<p>індивідуальна увага до кожного покупця; можливість передавання значного обсягу інформації; гнучкість, можливість адаптації до вимог окремого споживача; розмір витрат менший, ніж при використанні інших видів просування; можливість споживачеві отримати з перших вуст інформацію про ціни, сервіс тощо; зворотний зв'язок має чіткий ефективний характер; за допомогою</p>	<p>обмеженість сфери впливу; великі витрати часу на одного споживача; відсутність самообслуговування; критика продавця за недостатню чесність та надмірний тиск на покупця. Отже, використання персонального продажу як одного зі стимулів</p>

<p>розпродаж; відповідає на запити споживачів; забезпечує обслуговування клієнтів після придбання товару; обґрунтовує ціни на товари та послуги; завершує угоди. Отже, просування товару створює сприятливу атмосферу для підприємства та його товарів в змаганні з конкурентами</p>	<p>торитети в рекламі, рекомендації експертів тощо. Канали неособистої комунікації – зв'язок з покупцем через засоби поширення інформації, які передають звернення за відсутності особистого контакту та зворотного зв'язку. До каналів неособистого просування належать: засоби масового та вибіркового впливу (газети, журнали, телебачення, рекламні щити, вивіски, плакати); специфічна атмосфера – спеціально створене середовище, сприятливе для виникнення чи зміцнення у покупця бажання придбати товар (консалтингові фірми, банки)</p>	<p>споживача можна впевнитися у правильності маркетингової політики</p>	<p>збуту є одним із засобів при продажах товарів промислового призначення</p>
--	---	---	---

Персональний продаж застосовують при продажу товарів виробничого призначення у таких випадках:

- коли йдеться про значні замовлення та прямий канал розподілу «виробник – покупець»;
- коли ефективніше використовувати мережу обслуговування географічно сконцентрованих споживачів;
- коли складна і дорога техніка потребує докладної консультації споживача, демонстрації дії, додаткових послуг при збуті (доставка, встановлення);

- коли організації-споживачі надають перевагу вищому персональному контактові і сервісу;
- коли персональний продаж можна використати для визнання товару на ринку.



***Кроки в процесі просування.
Схема виведення на ринок нового
товару***

Проведення маркетингового дослідження. Перед тим як створити новий товар, потрібно провести дослідження: визначити, які характеристики та переваги хотіли

б отримати споживачі від товару, чи задовольняють їх технічні й фізичні характеристики товару.

Ухвалення рішення про виведення нового товару на ринок. Дані, отримані в процесі дослідження, дають достатньо матеріалу для ухвалення рішення, що потрібно змінити чи якими властивостями наділити новий товар для того, щоб його вивести на ринок.

Визначення цільового ринку. Цей пункт передбачає виділити основний сегмент/сегменти, в якому/яких запропонований товар, який впроваджують, буде запитуваний та задовольнятиме потреби якнайкраще. Визначення цільового ринку також є одним з елементів для формування позиціонування товару й аналізу конкуренції в обраному сегменті.

Розробка рішень щодо комплексу маркетингу. В цьому пункті потрібно визначити ціну на товар. З одного боку, ціна має бути така, щоб її зміг заплатити потенційний споживач, а з другого – забезпечити прибутковість підприємству. Головним змістом політики розподілу є вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (напряму або через посередників), її реалізація (транспортування, зберігання, оброблення вантажів). Вибір каналів просування нового товару повинен відбуватися так, щоб забезпечити досягнення поставленої мети.

Визначення періоду виведення товару на ринок. Планування в часі – це запорука успішної діяльності при виході на ринок з новим товаром. Якщо робота галузей-споживачів пов'язана із сезонними коливаннями попиту, слід заздалегідь вирішити, чи варто випустити новинку в період спаду, коли в покупців буде більше часу для ґрунтовного ознайомлення з товаром, або слід зробити це на початку періоду високої активності, коли вони схильніші до здійснення закупівель. У багатьох випадках цьому може сприяти проведення популярних спеціалізованих виставок та показів, які регулярно влаштовують в рамках галузі. Для нового товару виставка служить прекрасним стартовим майданчиком.

Проте вирішальним чинником при визначенні моменту випуску товару на ринок є все ж таки діяльність конкурентів. Якщо два конкурентні підприємства одночасно працюють над абсолютно аналогічними товарами, в найвигіднішому становищі опиняється той виробник, який у змозі запропонувати новинку перший.

Запуск у виробництво нового товару. Діяльність досвідченого виробництва, як правило, дає повний обсяг вихідної інформації для запуску нового товару в серію і дозволяє досить точно визначити рівень і структуру витрат виробництва. Всю отриману інформацію зводять до купи і подають на розгляд керівникам проекту у вигляді ґрунтовної доповіді. Якщо проект отримує їхнє схвалення, його передають на остаточне затвердження вищому керівництву підприємства, після чого приступають до розгортання серійного виробництва. Саме в цю мить підприємство ухвалює рішення про виділення для продовження робіт великих сил і коштів.

Виведення нового товару на ринок. На цьому етапі відбувається серійне виробництво і початок комплексної програми збуту. Затвердження проекту високим керівництвом означає, що товар передають в серійне виробництво і слід приступати до здійснення комплексної програми його збуту.

Контроль та зворотний зв'язок. Цей етап дуже важливий, оскільки потрібно постійно контролювати весь процес виведення товару на ринок. Оцінюють реакцію споживачів на

новий товар. Чи задовольняє він потреби споживачів? Чи сприяло виведення товару досягненню успіху і підвищенню продуктивності підприємства? Якщо на ранньому етапі знайдено якісь помилки, то їх потрібно негайно усунути.

Висновки



Отже, маркетинг ставить у центр уваги діяльності фірми потребу і, відповідно, споживача, й відстоює цю позицію до кінця (принаймні у своїй соціально-етичній формі).

Під маркетинговим управлінням слід розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства загалом. Ці заходи базуються на принципах маркетингу.

Поняття «новий товар» неодмінно пов'язано з процесом його виведення на ринок. У розділі містяться елементи вдосконалення процесу виведення товару, що проявляються у структуризації потрібних дій, які забезпечують успішне впровадження новинки, а практичне значення отриманих результатів дослідження в тому, що їх впровадження дає можливість підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємств на ринку.

Питання для самоперевірки



1. Назвіть три аспекти маркетингу.
2. Які чинники впливають на поведінку споживачів?
3. В яких випадках спрацьовує сегментування на основі індивідуальності?
4. Які етапи процесу вибору системи і стратегії розподілу ви знаєте?
5. Назвіть методи ціноутворення.
6. Що таке «Персональний продаж»?
7. Що відомо Вам про функцію просування товару?

Рекомендована література

1. Астахова / Маркетинг: навч. посіб./Харківський національний економічний ун-т. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 208 с.

2. Грищенко І. М. Маркетингові основи комерційного посередництва: навч. посіб. – К.: Грамота, 2006. – 303 с.

3. Данилишин Б. М., Любченко О. М. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2006 – 250 с.

4. Заяць Т. А., Тарлопов І., О., Пилипенко О. О. Управління маркетингом на підприємстві. – Донецьк: Юго-Восток, 2006. – 252 с.

5. Ілляшенко С. М., Баскакова М. Ю. Маркетингові дослідження: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Сумський держ. ун-т. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.

6. Кошкалда І. В. Маркетингові дослідження: навч. посібник / Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Х., 2007. – 158 с.

7. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. – Х.: ТОВ «Атіка ЛТД», 2007. – 584 с.

8. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 480 с. – ISBN 978-611-01-0344-2.

9. Салига С. Я., Каландри А. / Формування стратегічного маркетингу на промислових підприємствах / Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. – 148 с.

10. Скибінський С. В., Штуль В. П. Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. КНЕУ, 2007. – 224 с.

11. Шкварчу Л. О. Ціноутворення: підручник / Л. О. Шкварчук. – К.: Кондор, 2006. – 460 с.



Розділ 9. Малий бізнес і електронна комерція

Розвиток глобальної комп'ютерної мережі Інтернет дуже змінив за останні роки життя людини. За допомогою мережі стали доступні величезні інформаційні ресурси, накопичені в усьому світі. З кожним роком збільшується ступінь комерційного використання Інтернету, який стає атрибутом ділового життя кожного, хто прагне досягти успіху в бізнесі. За останні роки глобальна мережа Інтернет перетворилася на явище світового масштабу.



Найбільший ринок електронної комерції в Європі – в Німеччині (60% від загального обсягу), далі йдуть Великобританія (53%) і Франція (29%).

Ще кілька років тому мережу Інтернет використовували в основному тільки для обміну поштовими повідомленнями і пересилки файлів. Проте останнім часом сучасні технології перетворили Інтернет на розвинену інфраструктуру, яка охоплює всі основні інформаційні центри, світові бібліотеки, бази даних наукової та правової інформації, багато державних і комерційні організації, біржі та банки. Сьогодні Інтернет можна розглядати як величезний ринок, здатний охопити в потенціалі практично все населення Землі.

Високі темпи розвитку електронних комунікацій, інтернет-реклами привели до революційних змін у комерції. Процес купівлі та продажу, здійснюваний за допомогою різних електронних засобів комунікацій, одержав назву **електронної комерції**.

У вужчому розумінні електронна комерція (e-commerce) – це торгівля через Інтернет. У широкому розумінні – це ведення бізнесу в глобальних мережах.

Електронна (інтернет) комерція як напрям малого бізнесу – це діяльність, що включає всі торговельні й фінансові операції, які здійснюються за допомогою глобальної мережі Інтернет, і

бізнес-процеси, пов'язані з проведенням таких операцій.

Електронна комерція включає такі перспективні види діяльності:

- обмін інформацією в мережі;
- електронний маркетинг;
- інтернет-торгівлю;
- електронні гроші;
- електронний рух капіталу;
- інтернет-страхування;
- інтернет-банкінг.



До електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange, EDI), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer, EFS), електронну торгівлю (E-Trade), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронний банкінг (E-Banking), електронні страхові послуги (E-Insurance) тощо.

У цьому розумінні електронна комерція вже існує майже 30 років, починаючи з тих часів, коли вперше комп'ютерну систему Рейтерс стали використовувати для здійснення операцій на фондових біржах. Але перші продажі товарів через Інтернет було зафіксовано лише в 1995 р.

Суб'єктами електронної комерції є:

- споживачі (C-consumer) – фізичні особи;
- бізнесові організації (B-business);
- державні органи (G-government, деколи A-administration);
- фінансові установи, що забезпечують розрахунки між іншими суб'єктами електронної комерції.

Перед малими і середніми підприємствами відкриваються величезні можливості при використанні Інтернету та електронної комерції. По-перше, це величезні ресурси інформації, які містяться в глобальній мережі. По-друге, це можливість повного або часткового переведення бізнесу в електронний варіант. Так, електронна комерція здатна здійснювати різні види угод безпосередньо через Інтернет, що дозволяє компаніям знизити собівартість, а це вкрай потрібно

для належного розвитку малого та середнього бізнесу, де кожна копійка на рахунку. Серед основних переваг переходу до електронної комерції: економія на кадрах, на оренду офісного приміщення, надання повнішої інформації про товар, реклама, просування, витрати на які значно нижчі. Для покупця – це можливість купівлі товарів і послуг за нижчими цінами.

Основними плюсами електронної комерції є глобальний масштаб, час роботи бізнесу цілодобово 365 днів на рік, персоналізація, швидке виведення товару на ринок, автоматизація. Для успішного старту в цій сфері потрібна наявність оригінальних ідей з попитом на них з боку споживача.

Таблиця 11

Можливості та переваги електронної комерції

<p>Можливості постачальників</p> <p>глобальна присутність</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності</p> <p>Задоволення потреб замовника</p> <p>Скорочення шляху товару до замовника</p> <p>Економія витрат</p> <p>Нові можливості ведення бізнесу</p>	<p>Можливості замовників</p> <p>глобальний вибір</p> <p>Якість послуг</p> <p>Персоналізація товарів і послуг</p> <p>Швидка реакція на попит</p> <p>Зниження цін</p> <p>Нові продукти і послуги</p>
--	--

Існують різні схеми електронної комерції:

1. B2B (система бізнес-бізнес «Business-to-Business»). Це один з найпопулярніших напрямків у електронній комерції, принцип якого полягає в тому, що одне підприємство укладає угоди з іншим підприємством.

2. B2C (система бізнес – споживач «Business-to-Consumer»). Такого роду співробітництво засновано на роботі підприємства з кінцевим клієнтом. Найпопулярніший приклад – це онлайн-крамниці. Покупцеві при цьому не доводиться витратити величезну кількість часу на обходи магазинів у пошуках потрібного і найоптимальнішого за ціною товару.

3. Крім того, існують ще різновиди: B2G (бізнес – державі); C2C (клієнт – клієнтові); G2B (державна – бізнесові). A2B (адміністрація – бізнесові). Європейські дослідники виокремлюють ще дві галузі: B2A (бізнес – адміністрації Business-to-Administration) та C2A (Consumer-to-Administration).

Найбільшого розвитку у світовій павутині за останні роки досягли торговельні та фінансові трансакції (операції щодо переказу коштів з одного рахунка на інший) між постачальниками і кінцевими споживачами, іншими словами між бізнесом та споживачами (Business-to-Consumer, B2C). Перш за все причиною цього стало надзвичайно швидке зростання кількості кінцевих користувачів мережі Інтернет, і відповідно – розширення ринків електронної комерції. Другою причиною швидкого розвитку B2C став розвиток технологій, що дозволили здійснювати електронні трансакції. Це такі технології, як електронні платіжні системи, системи безпеки тощо. Електронна комерція B2C створила нові можливості не лише для інформаційної і телекомунікаційної, але й для всіх інших галузей економіки. Базою для розвитку B2C стала мережа Інтернет, оскільки вона забезпечила низьку ціну доступу до мережі порівняно з закритими дорогими бізнес-мережами та відкрила доступ до найширшої аудиторії. B2C зародилася в США. Переваги електронної комерції B2C для споживача:

1. Більшість електронних крамниць мають налагоджену систему доставки.

2. Наявність систем пошуку потрібних товарів і послуг. Послуги з пошуку потрібних товарів та послуг надають як самі виробники, так і спеціалізовані сайти, що містять інформацію багатьох фірм, які займаються електронною комерцією.

3. Нижча ціна. Підприємства, що займаються електронною комерцією, завдяки зниженню не виробничих витрат мають змогу запропонувати споживачеві нижчу ціну.

4. Найширший асортимент товарів. Маючи комп'ютер і доступ до Інтернету, споживач одночасно має доступ до всього асортименту товарів, які пропонують підприємства в мережі.

Водночас існує ціла низка проблем, пов'язаних з В2С. Основні з них такі:

1. Проблеми безпеки. Разом зі зростанням обсягів ринків електронної комерції зростає і кількість комп'ютерних злочинців. Остерігаючись великих фірм, що мають надійні системи безпеки, комп'ютерні злочинці в першу чергу атакують невеликі інтернет-крамниці та їхніх клієнтів, а це перш за все галузь електронної комерції В2С.

2. Обмеження прав споживача. Оскільки споживачі електронних послуг не мають змоги повною мірою пересвідчитися в якості товару чи послуги доти, доки їх не доставлять, то підприємства часто висувають передумови трансакції, при цьому всіляко утискаючи права споживачів. Наприклад, абсолютна більшість електронних крамниць, що продають одяг, не повертають назад кошти в разі, якщо споживачеві придбаний товар не підходить за розміром чи фасоном.

3. Значна кількість непрофесіоналів серед підприємств, що діють у галузі В2С. Ажіотаж щодо електронної комерції призвів до того, що в цю галузь подалося багато непрофесійних суб'єктів.

4. Високий рівень недовіри до електронної комерції серед споживачів. Значна частина споживачів товарів та послуг електронної комерції В2С просто не звикла до нових методів і технологій. Тому в В2С спостерігається певний рівень інерційності попиту.

Для галузі В2С можна виділити такі бізнес-моделі, як:

Електронна крамниця (E-shop). В цій моделі фірма власноруч створює торговий центр у мережі для пошуку додаткових ринків збуту, для зменшення цін на товари і послуги, та для просування власної торгової марки.

Електронний аукціон (E-auction). Ця модель орієнтована на пошук покупця, що згоден дати найкращу ціну. Відповідно – що ширша аудиторія, то вища запропонована ціна.

Віртуальні співтовариства (Virtual communities). Ця модель схожа на електронну крамницю, але перевагою віртуальних

співтовариств є додаткова вартість, створена процесом обміну інформацією між споживачами.

Торгові агрегати (E-mall). Ця модель передбачає надання послуги в пошуку потрібних товарів і послуг у великій кількості електронних крамниць, електронних аукціонів тощо. За ці послуги торгові агрегати отримують відсотки від продажів фірм-клієнтів. Така модель працює одночасно в галузях B2C і в B2B.

Електронні дилери (3rd party marketplace). Такі моделі обслуговують ті фірми, що шукають лише нові ринки збуту і не зацікавлені у зниженні цін на товари та просуненні власної торгової марки. За певний відсоток електронні дилери на власній базі організують відділ фірми-клієнта у власному електронному торговому центрі. Така модель працює одночасно в галузях B2C і в B2B.

Корпорація Майкрософт має внутрішній сайт B2B під назвою Microsoft Market. Це прекрасний приклад реалізації концепцій B2B. Однак сайт доступний лише співробітникам корпорації, тому мало хто знає про його існування. На цьому сайті



співробітники замовляють собі все потрібне для роботи через списки бажаних постачальників. Заявки обслуговуються в інтерактивному режимі. На сайті можна замовити будь-які матеріали та обладнання, починаючи від канцелярського приладдя і закінчуючи комп'ютерами та автомобілями. Після впровадження системи витрати на опрацювання однієї заявки скоротилися від 60-ти до п'яти доларів.

Платіжна система (E-payment systems). Ця модель обслуговує і споживачів, і фірми, гарантуючи їм безпечне проведення транзакцій.

На відміну від галузі B2C, галузь електронної комерції B2B (Business-to-Business) існувала ще до появи глобальних комп'ютерних мереж. Ще на початку комп'ютерної ери було створено такі закриті фінансові мережі, як SWIFT та Reuters. З розвитком Інтернету в галузь B2B включилися не лише фінансові структури, а й великі підприємства, що займалися різноманітною бізнес-діяльністю. За останні роки темпи розвитку електронної комерції B2B значно перевищують темпи розвитку B2C. Причиною цього є значно більший потенціал розвитку галузі B2B та значно більший обсяг ринку B2B.

B2B тісно пов'язана з «традиційним» сектором економіки. Перш за все вона орієнтована на промисловість та оптову торгівлю. Основними перевагами електронної комерції B2B для її учасників є:

1. Максимальна оптимізація бізнес-процесів взаємодійних підприємств, що створює ефективний механізм, котрий у свою чергу дозволяє створювати значну додану вартість.
2. Прискорення бізнес-процесів.
3. Створення прозорої інформаційної структури компанії, котра сприяє становленню позитивного іміджу компанії та підвищенню довіри до неї з боку інших компаній.
4. Багатоланкова інформатизація бізнес-процесів.
5. Прозорість компанії для державних регулювальних органів.
6. Високий рівень безпеки мереж B2B.

Що стосується недоліків, то єдиним суттєвим недоліком B2B можна назвати високу ціну інтеграції до закритих бізнес-мереж, і це ускладнює доступ до них малих і середніх фірм. Оскільки в багатьох галузях промисловості малі та середні підприємства є постачальниками для великих підприємств, то в таких галузях B2B поки що виявилась не досить ефективною, в першу чергу для великих підприємств, адже часткова

автоматизація бізнес-процесів породжує проблему їх координації.

Ще однією проблемою B2B є нерівномірність розвитку в різних галузях та в різних ланках виробництва. Оскільки B2B максимально ефективна за умови комплексної інтеграції B2B-мереж, то перед підприємствами постає проблема вибору нових постачальників. І якщо для Європи ця проблема не така гостра, оскільки європейський принцип вибору постачальників передбачає вибір постачальника за ціною, а не з огляду на традиції, то американський бізнес, у якому компанії співпрацюють десятиріччями і дуже цінують надійних партнерів, дуже чутливий до такого «ламання традицій».

Для галузі B2B можна виділити такі бізнес-моделі:

Електронні постачальники (E-procurement). Така модель спрямована на обслуговування як великих, так і малих підприємств. Головною перевагою електронних постачальників є оперативність оформлення та реалізації замовлень.

Електронні платформи для співробітництва (Collaboration platforms). Ця модель обслуговує середній та малий бізнес, виступаючи посередником у наданні комплексу послуг B2B за доступною ціною.

Інформаційні брокери (E-brokers). Такі підприємства надають послуги у забезпеченні достовірною бізнес-інформацією. А також бізнес-моделі, які були згадано вище: Торгові агрегати (E)mall); Електронні дилери (3rd party marketplace); Платіжна система (E)payment systems).

Дуже перспективними вважаються напрями B2A і C2A. Держава є значним постачальником послуг для громадян і підприємств. Вони сплачують державі податки за комплекс певних послуг у сфері безпеки і суспільного порядку, освіти, охорони здоров'я тощо. Чимраз більше місцевих і центральних органів влади в різних країнах надає послуги своїм громадянам через Інтернет.

Електронну комерцію порівняно легко реалізовувати, оскільки вона включає тільки три типи інтеграції: вертикальну

інтеграцію – створення сайту з можливістю здійснення транзакцій, бізнес-інтеграції – створення спілкування з компанією і клієнтами через зручну навігацію, віртуальну інтеграцію – через освоєння нових ринків і технологій.

У час, в якому ми живемо, всі компанії повинні мати чітко вироблену стратегію електронної комерції.



Якщо вести мову про інтернет-крамницю в чистому вигляді, а не на сторіночці стаціонарної крамниці, то він повинен мати такі якості.

Його структура має бути чітко вивірена і продумана, бо якщо назви товарів не помітно і навігацію потрібно шукати, то користувач просто закриє сайт і перейде на інший ресурс. Ну а щоб цього не сталося, слід замовляти створення інтернет-крамниці тільки в перевірених і надійних фахівців, для яких ця справа є справжньою професією.

Якщо вести мову про опис, то він має бути чіткий, повний і максимально відповідати дійсності. Фотографії мають бути якісні.

Краще прибрати з ужитку фразу «немає», адже вибір крамниць величезний і чекати отримання ніхто не буде.

Ціни повинні бути розміщені як у каталозі, так і на сторінці товару.

Якщо є розділи «Хіти продажів», «Новинки» та «Рекомендовані товари», то це якісно поліпшує вашу інтернет-крамницю.

Щоб організувати процес електронної комерції, слід розв'язати такі питання, як:

а) зручне для покупця і досить інформаційне подання товару з www-сторінки. Звичайно, якщо продають, наприклад, книжки або принтери, їх відносно легко описати для покупця, показати зовнішній вигляд і т. д. Однак що робити, наприклад, з одягом і

взуттям? Технології не стоять на місці, і вже з'явилися перші розробки «віртуальних примірювальних», де, знявши з себе мірки і ввівши в комп'ютер, можна побачити результат. При продажу програмного забезпечення інколи пропонують «скачати» демоверсію продукту і потім купити, якщо сподобається.

б) забезпечення платежів в електронній комерції. На сьогоднішній день це одне з найнепростіших питань, не до кінця розв'язано питання правового регулювання платежів, безпеки транзакцій та інші;

в) питання правового регулювання електронної комерції. Права та обов'язки продавця і покупця інтуїтивно зрозумілі, і їх регулює Закон про захист прав споживача.

Не тільки малий бізнес, а й великі компанії поступово відмовляються від традиційних засобів комунікації, причому практично припиняють дію поштової служби. Торгівля триває цілодобово – сім днів на тиждень, а продукти і послуги доступні всьому світу.

За прогнозами експертів ринок інтернет-торгівлі в Україні в цьому році може дорости до \$ 5 млрд. Ринок онлайн-торгівлі в США тільки в першому кварталі 2013 року становив понад \$ 44 млрд.

На думку аналітиків, сегментами в онлайн-торгівлі, які найшвидше розвиваються, є торгівля одягом і взуттям, іграшками (взагалі торгівля всілякими товарами для дітей). Всього ж за приблизними оцінками близько 250–300 інтернет-проектів з торгівлі, що працюють і приносять прибуток. Випробовують свої сили близько 2–2,5 тис. проектів

За даними 2012 року загальний обсяг інтернет-торгівлі в Росії становив \$12 мільярдів. Для порівняння – в Америці загальний обсяг усіх інтернет-крамниць становив \$184 мільярди за той самий період



Висновки

Розглянувши теоретичні та практичні аспекти електронної комерції, її динамічні механізми, стратегії, інструменти й моделі, ми можемо зробити такі висновки і прогнози:

з кожним роком електронна комерція займає дедалі помітніше місце і вже відіграє роль не тільки засобу пошуку нових ринків збуту, а й, що значно важливіше, передбачає нові способи виробництва, перерозподілу та збуту товарів і послуг.

Також Інтернет дає можливість заощадити багато часу і коштів на корпоративних закупівлях. Жодна інша модель бізнесу так не підкреслює потребу тісної інтеграції між виробниками, постачальниками та дистриб'юторами, в процесі якої встановлюється ринкова ціна. Збільшення швидкості проходження цього ланцюжка за допомогою можливостей, які відкриває Інтернет, значно підвищує ефективність.

До речі, займаючись будь-яким видом бізнесу, слід пам'ятати про те, що він обов'язково має бути легальний, тобто зареєстрований за всіма чинними правилами.



Питання для самоперевірки

1. Що таке електронна комерція?
2. Які операції включає електронна комерція?
3. Які види електронної комерції Ви знаєте?
4. Використання яких технологій передбачає електронна комерція?
5. У чому полягають переваги та характерні риси електронної комерції?

Завдання для самостійного виконання

1. Визначити, які елементи забезпечують окремі технологічні операції в електронній крамниці, заповнивши таблиці.

Таблиця 12

№ п/п	Технологічна операція	Структурний елемент інтернет-крамниці
1	Ознайомлення з крамницею	
2	Пошук товару	
3	Консультації відвідувачів	
4	Відбір товару	
5	Розрахунки за відібраний товар	
6	Отримання придбаного товару	

2. Ознайомтеся з особливостями структури інтернет-крамниць, технологією їх роботи та асортиментом пропонованих товарів згідно з визначеним варіантом.

№ варіанта	Товарна спеціалізація крамниці
1	Комп'ютерна техніка і програмне забезпечення
2	Книжки і друкована продукція
3	Аудіо- і відеопродукція
4	Продукти харчування
5	Автотовари
6	Товари спортивного призначення
7	Подарунки
8	Одяг та взуття
9	Аудіо- і відеотехніка
10	Косметика і парфумерія

Вказівки до виконання завдання

1. Ввійдіть в операційну систему Windows, а потім у мережу Інтернет.

2. У рядок, відведений для адреси, введіть адресу української пошукової системи «Мета»: meta.com.ua.

3. На сайті пошукової системи оберіть розділ «е-магазини».

4. На екрані з'явиться перелік категорій електронних крамниць за їхньою товарною спеціалізацією (число в дужках після назви категорії вказує на кількість крамниць, зареєстрованих у цій пошуковій системі). Оберіть категорію згідно з визначеним варіантом.

5. На екрані з'явиться перелік крамниць цієї категорії, який включає їх назву, коротку характеристику та електронну адресу. Оберіть довільно одну з крамниць, «клікнувши» на її електронній адресі.

6. Після завершення пошуку на екрані з'явиться перша веб-сторінка обраної крамниці. За допомогою системи навігації цієї крамниці ознайомтесь з її структурними елементами і технологією роботи.

Результати роботи подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 13

№ п/п	Досліджуваний структурний елемент або функція	Характеристики структурного елемента або функції	Аналіз структурного елемента або функції
1	Веб-вітрина	Наявність, особливості оформлення, інформація про навігацію в крамниці	
2	Інформаційний каталог	Наявність, структура, особливості пошуку інформації	
3	Товарний каталог	Структура, основні групи (підгрупи) товарів, особливості пошуку потрібних товарів	

4	Ознайомлення з товаром	Особливості подачі інформації про обраний товар (зображення, словесний опис, коротка технічна характеристика, ціна, інша інформація і т. д.)	
5	Відбір товару	Завдання кількості обраного товару, технологія відбору товару в кошик клієнта	
6	Кошик клієнта	Процедура перегляду, структура кошика, процедура зміни вмісту кошика	
7	Реєстрація клієнта	Структура та зміст картки реєстрації клієнта при першому відвідуванні, процедура реєстрації при повторному і подальших відвідуваннях	
8	Оформлення замовлення	Процедура остаточного підтвердження замовлення	
9	Розрахунок за обраний товар	Можливі форми та засоби оплати, додаткова інформація	
10	Доставка товарів	Можливі способи доставки товарів, регіони і терміни доставки, вартість доставки, додаткова інформація	
11	Надання знижок	Наявність, система знижок	
12	Додаткові функції та інформація	Функції та інформація, які безпосередньо не стосуються продажу основних товарів, проте дозволяють додатково збільшувати кількість відвідувачів крамниці (партнерська програма, новини, рейтинги, чат, знайомства і т. д.)	

3. За допомогою даних мережі Інтернет визначте три найкращі за рейтингом електронні крамниці відповідної товарної спеціалізації згідно з визначеним варіантом. Вкажіть їхні електронні адреси.

№ варіанта	Товарна спеціалізація крамниці	№ варіанта	Товарна спеціалізація крамниці
1	Мобільні телефони	6	Одяг, взуття
2	Будівництво і ремонт	7	Оргтехніка
3	Парфумерія і косметика	8	Спортивні товари
4	Фототехніка	9	Продукти харчування
5	Подарунки, квіти	10	Побутова техніка

Вказівки до виконання завдання

1. Ввійдіть в операційну систему Windows і в мережу Інтернет.
2. У рядок, відведений для адреси, введіть адресу української пошукової системи: BigMir.net. Час пошуку залежить від швидкодії використовуваного каналу зв'язку.
3. На сайті пошукової системи оберіть розділ «Магазини».
4. На екрані з'явиться перелік категорій електронних крамниць за їхньою товарною спеціалізацією. Оберіть категорію згідно з визначеним варіантом.
5. У списку крамниць визначеної категорії оберіть потрібні.
6. Результати роботи подайте у вигляді таблиці.

Таблиця 14

№ п/п	Товарна спеціалізація	Електронна адреса крамниці	Назва крамниці	Товарні підгрупи, кількість товарів
1				
2				
3				

ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.

Джерело – «Measuring electronic commerce», OECD, Paris, 1997

1. «Електронна комерція – це бізнес-діяльність, пов'язана з обміном цінностей за допомогою телекомунікаційних мереж» (ЕІТО, 1997).

2. «Електронна комерція – це всі форми транзакцій, пов'язаних з комерційною діяльністю як організацій, так і фізичних осіб, що базуються на обробці та передачі оцифрованої інформації, включаючи текстову, звукову та візуальну інформацію» (OECD, 1997).

3. «Електронна комерція – це майже те саме, що і ведення електронного бізнесу. Вона базується на електронній обробці та передачі інформації, включаючи текстову, звукову та візуальну інформацію. Електронна комерція поєднує в собі багато процесів: електронну торгівлю товарами та послугами, доставку інформації, електронний рух капіталу, електронну торгівлю акціями, електронні накладні, комерційні аукціони, спільну розробку технологій, гуртову торгівлю, дослідження ринків та сервісне обслуговування. До електронної комерції відносять як товари, так і послуги; як традиційні види діяльності з новими бізнес-моделями, так і нові (наприклад віртуальні торгові центри)» (Європейська Комісія, 1997).

4. «Що таке електронна комерція? До електронної комерції відноситься цілий набір діяльностей – розробка продуктів, їх виробництво, реклама, комерційні транзакції, електронні рахунки, що використовують різноманітні телекомунікаційні мережі» (ЕСОМ, 1996).

В Україні в мережі Інтернет функціонує понад 500 електронних крамниць і торгових майданчиків. Найпопулярніші крамниці – ті, що торгують книжками, компакт-дисками, програмними продуктами, комп'ютерною технікою. Створюються галузеві торгові майданчики (метал, цінні папери).

За останні два роки ріст українського сегмента Інтернету (UANet) спостерігається у всіх напрямках. Аудиторія UANet подвоювалася щороку за останні три роки, за різними оцінками вона становить від 2 до 4% населення. UANet містить понад 12 тис. українських сайтів.



Рекомендована література

1. Апопій В. В. Інтернет-торгівля: проблеми і перспективи розвитку / Апопій В. В. // Регіональна економіка. – 2003. – №1. – С. 25.
2. Афанасьєв М. Електронна комерція / Афанасьєв М., Мясникова Л. // РИСК. – 2006. – №3. – С. 52–59.
3. Грехов А. М. Електронний бізнес (Е-комерція): навчальний посібник / Грехов А. М. – К.: Кондор, 2008. – 302 с.
4. Дергачова В.В. Глобалізація бізнесу та Інтернет-маркетинг: перспективи і проблеми: [монографія] / Дергачова В. В., Скибіна О. О. / Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2007. – 216 с.
5. Кравець В. Інтернет-комерція в Україні / Кравець В. // Вісник НБУ. – 2004. – №3. – С. 9.
6. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник / Литовченко І. Л., Пилипчук В. П. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.
7. Лысенко Ю. Г. Електронна комерція / Лысенко Ю. Г., Андриенко В. Н, Иванов И. И. – Кн. 5. – Донецьк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 187 с.
8. Меджибовська Н. С. Електронна комерція: навчальний посібник / Меджибовська Н. С. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.
9. Мурашова С. В. Виртуальна торгівля: научне видання / Мурашова С. В. – СПб.: Изд-во СПбТЭИ, 2006 – 122 с.
10. Плєскач В. Л. Електронна комерція: підручник / Плєскач В. Л., Затоначка Т. Г. – К.: Знання, 2007. – 535 с.
11. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216. с.
12. Янчева Л. М. Електронна комерція: організація та облік: навчальний посібник / Л. М. Янчева, А. П. Грінько, А. С. Крутова, Т. О. Тарасова – Харків: ХДУХТ, 2008. – 231 с.

Розділ 10. Фінансовий менеджмент

Сутність, мета і завдання фінансового менеджменту

В умовах ринкової економіки управління різними аспектами діяльності підприємства неможливе без розв'язання проблем фінансового характеру. Аналіз доцільності вибору засобів розв'язання завдання, ухвалення остаточного управлінського рішення потребує сукупності спеціальних знань, що одержали назву «фінансовий менеджмент».



Фінансова діяльність посідає важливе місце в управлінні підприємством, від неї залежить повнота фінансового забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності та розвитку підприємства, тому головною метою фінансового менеджменту є: знаходження розумного компромісу між завданнями, що ставить перед собою підприємство, і фінансовими можливостями реалізації цих завдань. Отже, **фінансовий менеджмент** являє собою науку про управління фінансами підприємства щодо вироблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємства.

Успішна діяльність будь-якого підприємства, його життєздатність протягом тривалого часу залежить від неперервної послідовності управлінських рішень, що ухвалюють менеджери як індивідуально, так і колективно. Вироблена стратегія і тактика підприємства з організації фінансових відносин являє собою фінансову програму або фінансову політику підприємства. Вона у свою чергу є складовою частиною економічної політики і визначається такими чинниками: закономірностями розвитку економічних відносин у суспільстві; історичними умовами, в яких держава здійснює свої функції; конкретними завданнями і цілями на цьому етапі розвитку підприємства.

Накреслену фінансову політику можна успішно реалізувати тільки за наукової організації процесу управління фінансами підприємства. За змістом процес управління фінансами підприємства – це створення, застосування, вивчення, аналіз та вдосконалення форм фінансових відносин, призначених для реалізації цілей і завдань, визначених фінансовою політикою підприємства. Форми фінансових відносин являють собою законодавчо оформлені у вигляді нормативних актів об'єктивні фінансові відносини. Наприклад, фінансові відносини підприємства з державою організовано у формі різних податків, положень про фінансування підприємства за рахунок держави тощо.

Будь-який вид підприємницької діяльності починається з пошуку відповіді на такі три ключові запитання:

Якими повинні бути величина і оптимальний склад активів підприємства, щоб досягти поставлених перед ним цілей та завдань?

Де знайти джерела фінансування і яким має бути їх оптимальний склад?

Як організувати поточне і перспективне управління фінансовою діяльністю, щоб забезпечити платоспроможність і фінансову стійкість підприємства?

Стадії управління фінансами підприємства утворюють відповідні ланки управління. До них належать:

розробка форм фінансових відносин, їх удосконалення (фінансове право);

практичне застосування форм фінансових відносин (фінансова діяльність, що полягає у розробці і виконанні фінансових планів і фінансових прогнозів);

перевірка дотримання, вивчення, аналізу чинних форм фінансових відносин для підготовки пропозицій щодо їх подальшого удосконалення (фінансовий контроль).

Найважливішою ланкою управління фінансами підприємства є розробка (створення) форм фінансових відносин. Цей процес

має бути спрямовано на створення певного фінансового механізму підприємства.

Фінансовий механізм підприємства – це сукупність узгоджених між собою вироблених на основі фінансової політики управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його коштів. Основною умовою формування фінансового механізму підприємства є його ефективність, якої можна досягти тільки при повній узгодженості його складових частин.

Результатом управління фінансами підприємства у сфері створення різних форм фінансових відносин є розробка рішень (фінансових важелів). Фінансове рішення (фінансовий важель) – це форма фінансових відносин, що є частиною фінансового механізму, за допомогою якого здійснюють матеріальний вплив на економічні інтереси суб'єктів господарювання. В будь-якій сфері діяльності підприємства при виробленні управлінського рішення здійснюють прямий або непрямий вплив на формування грошових потоків і результати фінансової діяльності.

Головною метою фінансового менеджменту є управління вартістю підприємства.

У процесі реалізації головної мети фінансового менеджменту слід розв'язувати такі основні завдання, як:

- фінансування діяльності підприємства: визначення раціональної структури пасивів підприємства (співвідношення між власними і позиковими коштами); врахування допустимого рівня фінансового ризику; розробка дивідендної політики; формування оптимальної структури позикових коштів;

- використання активів з фінансового боку, формування оптимальної структури активів; визначення стратегії і тактики підприємства, орієнтованої на ефективність господарської діяльності, технічне переозброєння і зростання продуктивності праці; пов'язування фінансових результатів з прийнятним рівнем підприємницького ризику;

- здійснення стратегії фінансового менеджменту, проведення інвестиційної політики, що враховує інтереси підприємства; аналіз інвестиційних проектів господарського і

фінансового напрямку; фінансовий моніторинг втілення проектів у життя;

- здійснення тактики фінансового менеджменту, комплексне оперативне управління активами і короткостроковими зобов'язаннями підприємства (коштами, дебіторською заборгованістю, кредиторською заборгованістю і короткостроковими позиковими коштами);

- здійснення стратегії і тактики: фінансовий аналіз підприємства; фінансове планування і прогнозування діяльності підприємства;

- внутрішній фінансовий контроль: вивчення ефективності встановлених для цього виду діяльності форм і методів фінансових відносин; встановлення тісноти зв'язку між результатами фінансово-господарської діяльності підприємства і тими формами і методами фінансових відносин, що опосередковували цей процес.

Різномічні аспекти фінансового менеджменту повинні враховувати мінімізацію оподаткування, розумне зниження ризиків і захист майна підприємства.

Фінансовий менеджмент реалізує основну мету і завдання, що стоять перед ним, через систему певних функцій. Умовно їх можна поділити на такі види:

1. Функції фінансового менеджменту як керівної системи, а це:

- розробка фінансової стратегії підприємства;
- створення організаційних структур, що забезпечують ухвалення управлінських рішень;
- формування інформаційної системи підприємства для обґрунтування цілей управлінських рішень;
- створення комплексу технічних засобів для забезпечення діяльності інформаційної системи фінансового менеджменту.

2. Функції фінансового менеджменту як керованої системи, а це:

- управління джерелами фінансування;
- управління капітальними вкладеннями та оцінкою їхньої ефективності;
- управління оборотним капіталом;

- управління фінансовим плануванням;
- аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль.

Розгляньмо зміст основних функцій фінансового менеджменту.

Функції фінансового менеджменту як керівної системи включають:



1. Розробку фінансової стратегії підприємства.

Зміст логіки стратегічного фінансового планування розкривають такі її структурні елементи: визначення і формулювання мети або системи цілей, яких прагне досягти в планованому періоді суб'єкт стратегічного планування; аналіз вихідного рівня розвитку об'єкта стратегічного планування в період, що передує планованому, й уточнення параметрів досягнутого рівня та його структури до початку цього періоду; визначення обсягу і структури потреб суспільства в планованому періоді в результаті функціонування відповідного об'єкта стратегічного фінансового планування; виявлення обсягу і структури фінансових ресурсів, наявних на початок планованого періоду і знову утворюваних у планований період; узгодження, балансування потреб і ресурсів підприємства шляхом подолання тимчасових суперечностей, невідповідностей між ними на основі шкалювання, ранжування потреб і підготовки управлінських рішень у формі стратегічних фінансових прогнозів, програм і планів. Фінансову стратегію підприємства розглядають як складову частину загальної стратегії його економічного розвитку.

2. Створення організаційних структур, що забезпечують ухвалення управлінських рішень.

Фінансовий менеджмент як керівна система характеризується наявністю суб'єкта управління. В найзагальнішому плані – це фінансова служба підприємства. Вона, як правило, будується за функціональною ознакою з виділенням конкретних підрозділів. Організація фінансових служб на підприємстві перебуває в постійному розвитку. Це викликано посиленням впливу зовнішніх чинників, збільшенням значущості фінансових потоків і використанням чимраз складніших фінансових інструментів. Організаційні структури фінансового

менеджменту мають бути інтегровані в загальну організаційну структуру управління підприємством.

3. Формування інформаційної системи підприємства для обґрунтування цілей управлінських рішень.

У процесі реалізації цієї функції слід вивчити техніку формування бази даних, використовуючи такі способи:

- сканування середовища (пошук уже сформованої інформації);

- моніторинг середовища (відстежування поточної інформації і тієї, що тільки з'являється);

- прогнозування (спроби створити інформацію про майбутній стан середовища).

Відстежування інформації слід здійснювати в рамках таких трьох головних типів систем одержання інформації, як:

- іррегулярні системи. Вони поширені в дослідженнях особливих ситуацій;

- регулярні (періодичні) системи. Для них характерний періодичний, частіше за все щорічний огляд подій;

- системи неперервного огляду. Вони постійно досліджують значущі елементи середовища організації, є стійким компонентом процесу фінансового планування.

Характер інформації про середовище, потрібне для розробки фінансової стратегії, слід визначати з урахуванням ознак, необхідних для характеристики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Оцінка інформації є завершальним етапом аналізу організаційного середовища. Результати оцінки використовують як основу для стратегічного фінансового аналізу і визначення можливих варіантів фінансової стратегії підприємства.

4. Створення комплексу технічних засобів для забезпечення діяльності інформаційної системи фінансового менеджменту.

Подальший розвиток і вдосконалення комп'ютерної техніки дозволяє створювати і розширювати арсенал використовуваних засобів і методів опрацювання інформації. На базі наявного на підприємстві комплексу технічних засобів слід розв'язувати такі конкретні завдання, як:

- забезпечення проведення комплексного аналізу в умовах автоматизації опрацювання інформації і впровадження інформаційних технологій в управління підприємством;
- здійснення аналізу планових і оперативних управлінських впливів на їхні зовнішню збалансованість і внутрішню оптимізацію;
- проведення зовнішнього фінансового аналізу за даними фінансової звітності підприємства;
- надання користувачеві можливості творчо розширювати й удосконалювати конкретні завдання фінансового аналізу.

Головними критеріями вибору комплексу технічних засобів для забезпечення діяльності інформаційної системи фінансового менеджменту є:

- мінімізація вартості опрацювання інформації;
- періодичність і терміновість її опрацювання;
- мінімізація трудозатрат для її опрацювання.

Функції фінансового менеджменту як керованої системи містять:

1. Управління джерелами фінансування.

У процесі реалізації цієї функції визначається загальна потреба в капіталі для формування активів підприємства. При цьому необхідно враховувати обсяг операційної діяльності, оптимізацію складу структури активів з позиції ефективного і комплексного їх використання.

2. Управління капітальними вкладеннями та оцінку їхньої ефективності.

Слід враховувати стратегію розвитку підприємства; формування найважливіших напрямків інвестиційної діяльності підприємства; розробку реальних інвестиційних програм; вибір найефективніших форм виробничої діяльності.

3. Управління оборотним капіталом.

Проблемами цього виду управління є визначення загальної потреби в оборотних коштах для фінансування створених активів підприємства; оптимізація структури капіталу для ефективного його використання; розробка заходів щодо рефінансування капіталу в найвигідніші види оборотних активів.

4. Управління фінансовим плануванням.

Функціями цього виду управління є: визначення обсягу коштів та їхніх джерел, потрібних для виконання планових завдань; виявлення резервів зростання доходів, економії у витратах; встановлення оптимальних пропорцій у розподілі коштів між централізованими і децентралізованими фондами та ін.

5. Аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль.

Підходи до послідовності проведення аналізу включають: розрахунок і оцінку узагальнюючих показників ефективності використання капіталу, вивчення його складу і структури в оцінці платоспроможності і фінансової стабільності; загальну характеристику й оцінку активів та їхніх джерел в оцінці платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання активів; аналіз фінансових результатів у загальній оцінці динаміки і структури статей бухгалтерського балансу, фінансової стійкості і ліквідності, ефективності діяльності підприємства; фінансовий контроль як сукупність дій і операцій щодо перевірки фінансових і пов'язаних з ними питань діяльності суб'єктів господарювання і управління із застосуванням специфічних форм і методів його організації.

Процес управління фінансовою діяльністю підприємства передбачає розробку певного механізму фінансового менеджменту, що має включати систему основних показників, за допомогою яких можна оцінити з достатнім ступенем точності його поточні і стратегічні можливості.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства

Основним інструментом оцінки фінансового стану підприємства слугує фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні і зовнішні відносини аналізованого об'єкта, а потім за його результатами ухвалити обґрунтовані рішення.

Фінансовий аналіз являє собою метод оцінки ретроспективного (минулого) і перспективного (майбутнього) фінансового



стану господарського суб'єкта на основі вивчення залежності і динаміки показників фінансової інформації. Головним завданням фінансового аналізу є зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з ухваленням економічних рішень, орієнтованих на майбутнє.

Фінансовий аналіз дає можливість оцінити:

- майновий стан підприємства;
- ступінь підприємницького ризику, зокрема можливість погашення зобов'язань перед третіми особами;
- достатність капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій;
- потребу в додаткових джерелах фінансування;
- здатність до нарощення капіталу;
- раціональність залучення позикових коштів;
- обґрунтованість політики розподілу і використання прибутку;
- доцільність вибору інвестицій та ін.

У широкому сенсі фінансовий аналіз можна використовувати як:

- інструмент обґрунтування короткострокових і довгострокових економічних рішень, доцільності інвестицій;
- засіб оцінки майстерності і якості управління;
- спосіб прогнозування майбутніх результатів.

Для розкриття глибинних причин, що визначають поточний фінансовий стан, з одного боку, і оцінки впливу конкретних управлінських рішень на майбутній фінансовий стан, з другого, фінансовий аналіз використовує результати проведення аналізу зовнішнього середовища – маркетингового аналізу, аналізу постачання, аналізу ринку капіталу, а також результати аналізу внутрішнього середовища.

Отже, результати фінансового аналізу дозволяють виявити «вразливі» місця, що потребують особливої уваги. Часто досить визначити ці місця, щоб розробити заходи щодо їх ліквідації.

Аналіз динаміки змін основних ціннісних співвідношень є основою фінансового планування. Зокрема, показники тривалості погашення дебіторської і кредиторської заборгованості

використовують, з одного боку, для розрахунку сум очікуваних надходжень і майбутніх платежів, а з другого боку – для визначення їх нових значень по завершенні прогнозного періоду.

Оцінка динаміки структури доходу і витрат дозволяє прогнозувати величину прибутку, виходячи з очікуваного обсягу реалізації.

Усе вищенаведене свідчить про те, що фінансовий аналіз у сучасних умовах стає елементом управління.

Фінансовий стан підприємства на сучасному етапі



Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а

тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, сталого розвитку підприємства і ефективності його функціонування.

Саме тому оцінка фінансового стану є однією з найважливіших засад діяльності підприємств, яка надає інформацію стосовно того, на якій стадії розвитку і діяльності перебуває підприємство і які кроки слід здійснити для його подальшого процвітання.

Діагностика фінансового стану дає змогу оцінити достовірність поточного фінансового обліку та звітності,

створює базу для пошуку резервів підвищення рентабельності виробництва, висування гіпотез про закономірності і можливість нестійкого фінансового стану, формування становища, в якому підприємство може виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та бюджетом.

Аналіз фінансового стану підприємства повинен відбуватися систематично та з використанням різноманітних методів, що в той же час враховують галузевий складник аналізу. Це дасть змогу зіставляти й аналізувати показники діяльності підприємства та зміни його фінансового стану як на певну дату, так і протягом певного періоду, підвищуючи ефективність та якість проведеного аналізу, завдяки достатності наявної інформації. Це уможливить знаходження найдоцільніших способів використання фінансових ресурсів та побудови їхньої структури, що у свою чергу стане запорукою недопущення перебоїв у постачанні ресурсів при здійсненні господарської діяльності підприємства та, як наслідку, невиконання плану прибутку та зниження рентабельності.

Таблиця 15

Аналіз фінансового стану

<i>Завдання аналізу фінансового стану</i>	<i>Для того, щоб виконати ці завдання, слід вивчити:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – дослідження ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства; – прогнозування можливих фінансових результатів, економічної рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності й наявності власних і залучених коштів, розробка моделей фінансового стану при різних варіантах використання ресурсів; 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність, склад і структуру оборотних коштів підприємства, причини й наслідки їхніх змін; – наявність, склад і структуру джерел власних коштів підприємства, причини й наслідки їхніх змін;

<ul style="list-style-type: none"> – дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами; – вивчення відповідності між коштами та джерелами, раціональності їх розміщення й ефективності використання; – об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості підприємства; – оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку й кількісна оцінка його конкурентоспроможності; – аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів; – визначення ефективності використання фінансових ресурсів; – визначення причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності, і на основі цього оцінка виконання плану щодо надходження фінансових ресурсів та їх використання з позицій зміцнення фінансового стану підприємства; – розробка конкретних заходів, спрямованих на ефективніше використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – стан, структуру і зміни довгострокових активів; – наявність, структуру поточних активів у сферах виробництва й обігу, причини й наслідки їхніх змін; – платоспроможність і фінансову гнучкість; – ефективність використання активів; – окупність інвестицій
---	---

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань.

Ліквідність підприємства характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти та їхні еквіваленти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості.

Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності.



Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження.

Щоб визначити, чи достатньо в підприємства грошей для погашення його зобов'язань, слід передусім проаналізувати процес надходження коштів від господарської діяльності і формування залишку коштів після погашення зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами, а також виплати дивідендів.

Аналіз ліквідності здійснюють на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань з наявністю ліквідних коштів. Результати розраховують як коефіцієнти ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності.

Аналіз ліквідності доповнюють аналізом платоспроможності, яка характеризує спроможність підприємства своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які впливають з кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати.

Аналіз платоспроможності підприємства доцільно здійснювати як за поточний, так і на прогнозований період.

Поточну платоспроможність доцільно оцінювати на підставі звітнього балансу, порівнюючи платіжні засоби з терміновими зобов'язаннями з використанням платіжного календаря.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана з його перспективною платоспроможністю, її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу.

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиченими коштами можна назвати такі типи фінансової стійкості підприємства, як:

- абсолютна фінансова стійкість (трапляється на практиці дуже рідко) – коли власні оборотні кошти забезпечують запаси й витрати;
- нормально стійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами;
- нестійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат;
- кризовий фінансовий стан – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників.

Малий та середній бізнес оптимістично оцінює свої перспективи

Незважаючи на економічні складнощі, малий та середній бізнес в Україні оптимістично оцінює перспективи свого зростання у 2014 році. Про це свідчать результати дослідження, яке в кінці минулого року провела британська компанія Vanson Bourne на замовлення Microsoft.



У дослідженні взяло участь 2100 власників компаній зі штатом до 250-ти осіб у 21-й європейській країні, зокрема і в Україні. Серед респондентів

із семи країн Центральної та Східної Європи українські бізнесмени найоптимістичніші щодо своїх перспектив у найближчі рік – півтора 44% власників малого та середнього бізнесу вважають, що стануть успішнішими, 24% планують розширювати штат. У той же час найпесимістичніше оцінюють свої шанси на зростання в найближчі 12–18 місяців бізнесмени з Греції – лише 8% опитаних бачать можливості для розвитку.

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства слід оцінити тенденції найзагальніших показників, які з різних боків характеризують фінансовий стан підприємства.

Показниками і факторами доброго фінансового стану підприємства можуть бути: стійка платоспроможність, ефективне використання капіталу, своєчасна організація розрахунків, наявність стабільних фінансових ресурсів.

Показники та фактори незадовільного фінансового стану: неефективне розміщення коштів, брак власних оборотних коштів, наявність стійкої заборгованості за платежами, негативні тенденції у виробництві.

До найзагальніших показників комплексної оцінки фінансового стану належать показники дохідності й рентабельності.

Велике значення мають аналіз структури доходів підприємства та оцінка взаємозв'язку прибутку з показниками рентабельності.

Дохідність підприємства характеризується абсолютними й відносними показниками. Абсолютний показник дохідності – це сума прибутку або доходів. Відносний показник – рівень рентабельності. Рівень рентабельності підприємств, пов'язаних із виробництвом продукції (товарів, послуг), визначають як відсоткове відношення прибутку від реалізації продукції до її собівартості:

$$P = (П/С) 100,$$

де P – рівень рентабельності, %;

П – прибуток від реалізації продукції, грн.;

С – собівартість продукції, грн.

Якщо рентабельність вкладення капіталу в аналізований період виявилась нижчою від нормального для цього підприємства значення, то в числі основних причин цього можуть бути недостатній прибуток при обсязі реалізації, що склався, уповільнення швидкості обороту коштів та ін., що у свою чергу викликає потребу переглянути цінову політики тощо.



Фінансовий менеджмент як економічний орган управління господарського суб'єкта являє собою частину апарату керування, частину управління цим господарським суб'єктом. На великих підприємствах, в акціонерних товариствах таким апаратом керування може бути фінансова дирекція на чолі з фінансовим директором чи головним фінансовим менеджером. *Фінансова дирекція* є однією з центральних служб апарату керування, які створює управління чи дирекція господарського суб'єкта. Фінансова дирекція складається з різних підрозділів, наприклад, фінансового відділу, планово-економічного відділу, бухгалтерії, лабораторії (бюро, сектор) економічного аналізу, відділу внутрішнього підряду, відділу валютних операцій і ін.

Дирекція і кожен її підрозділ функціонують на основі Положення про фінансову дирекцію чи підрозділ.

Фінансова дирекція і її підрозділи виконують такі *основні функції*:

- забезпечують фінансову діяльність (використання фінансових ресурсів, одержання прибутку і т. п.) господарського суб'єкта і його підрозділів;

- розробляють фінансову програму розвитку господарського суб'єкта і його підрозділів;

- визначають інвестиційну політику, спрямовану на розвиток свого виробничо-торгового процесу шляхом прямого вкладення капіталу і випуску власних цінних паперів (в основному акцій), інших елементів для отримання доходів і одержання прав на керування цими суб'єктами господарювання;

- розробляють кредитну політику, спрямовану на випуск векселів, надання комерційних, фінансових кредитів і видачу позик іншим суб'єктам господарювання;

- визначають кошторис витрат фінансових засобів для всіх підрозділів господарського суб'єкта;

- забезпечують валютну політику господарського суб'єкта (одержання і витрата валюти, валютні розрахунки і кредити, страхування від валютних ризиків і т. п.);

- розробляють плани фінансових заходів, фінансові плани господарського суб'єкта і його підрозділів;

- беруть участь у розробці бізнес-плану суб'єкта;

- ведуть фінансові розрахунки з постачальниками, покупцями, підрядниками, банком, податковою службою;

- здійснюють страхування від фінансових ризиків, заставні, трастові, лізингові й інші фінансові операції;

- визначають показники комерційного розрахунку і внутрішньогосподарського підряду, контролюють їхню реалізацію;

- аналізують фінансово-комерційну діяльність і валютну самоокупність господарського суб'єкта і його підрозділів;

- ведуть бухгалтерський і статистичний у сфері фінансів облік, складають баланси.



В управлінні фінансовою діяльністю головною дійовою особою є фінансовий менеджер – професійний спеціаліст, який здійснює кваліфіковане керівництво фінансовою діяльністю підприємства. На великих підприємствах, в акціонерних товариствах зазвичай формується група фінансових менеджерів, за кожним з яких

закріплюють визначені обов'язки, визначений напрямок роботи. Очолює таку групу провідний фінансовий менеджер. Якщо таких груп кілька, то їх очолює головний фінансовий менеджер. На великому підприємстві, в товаристві задля економічної діяльності може працювати тільки один фінансовий менеджер. Виробничу діяльність фінансового менеджера регламентує його посадова інструкція. Посадова інструкція встановлює загальні вимоги до працівника, його обов'язки, права і відповідальність.

Таблиця 16

Посадова інструкція фінансового менеджера

<i>Функціональними обов'язками фінансового менеджера можуть бути:</i>	<i>Кваліфікаційні вимоги</i>
<ul style="list-style-type: none"> • організація фінансової роботи на підприємстві; • розробка прогнозів, проєктів і планів вкладення капіталу (пряме вкладення, венчурне вкладення, вкладення в цінні папери), оцінка різних варіантів вкладення капіталу з урахування ступеня ризику і розміру одержуваного доходу, обрання оптимального варіанта; 	<p>Фінансовий менеджер повинен <i>знати</i> теорію фінансів, кредиту і фінансового менеджменту, бухгалтерський облік, чинне законодавство України в галузі фінансової, кредитної, банківської, біржової і валютної діяльності, порядок здійснення операцій на фінансовому ринку (ринку капіталу, ринку кредитних ресурсів, ринку цінних</p>

- розробка перспективних і поточних фінансових планів (баланс доходів і витрат), планів надходження і витрат іноземної валюти;

- участь у розробці бізнес-плану господарського суб'єкта в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів (нормативи витрат, норматив використання фінансових засобів, норматив оборотних коштів і т. п.);

- організація комерційного розрахунку і внутрішньогосподарського підряду – визначає показники комерційного розрахунку, розраховує їхню величину, здійснює організацію;

- проведення кредитної політики;

- здійснення валютної політики;

- формування фінансової документації (банківської, статистичної і т. п.);

- аналіз фінансового стану господарського суб'єкта і ефективності використання фінансових ресурсів, фінансових заходів;

- контроль за використанням планових фінансових показників

паперів, валютному ринку), основи економіки господарського суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, оподаткування, методик і методологію економічного аналізу. Дуже важливо для фінансового менеджера вміти читати бухгалтерський баланс, тому що останній є конкретним звітним документом, що характеризує використання фінансових засобів суб'єкта господарювання.

Фінансовий менеджер повинен *уміти* розбиратися у фінансовій інформації (вітчизняній і зарубіжній), аналізувати результати фінансової діяльності й ефективність заходів щодо вкладення капіталу, складати фінансовий план, розраховувати і прогнозувати результати від використання капіталу, оцінювати раціональність і ефективність розроблюваних фінансових програм, складати звіт з використанням фінансових ресурсів

Ефективний фінансовий менеджмент сприяє формуванню ресурсного потенціалу підприємств, зростанню його продуктивності, забезпечує постійне накопичування власного капіталу. Це сприяє підвищенню конкурентної позиції підприємства на фінансовому і товарному ринках, стабілізує економічне становище, формує стійку стратегію розвитку.

Цікаві факти

Питома вага малого бізнесу в економіці України не перевищує 15%, у той час як у США відповідний показник сягає 50% ВВП, у деяких європейських країнах – 60–65%. Рівень кредитування цього сегмента клієнтурі в Україні був одним з найнижчих в Європі (у великих банках він не завжди перевищував 10% портфеля).

Цікаві факти

В Європі зареєстровано близько 20,8 млн. компаній у секторі малого та середнього бізнесу; 19,2 млн. з них (понад 90%) – це компанії з менш ніж 10-ма співробітниками.

Компанії малого та середнього бізнесу в Європі забезпечують понад дві третини всіх робочих місць у приватному бізнесі.



Висновки

Фінансовий менеджмент можна визначити як систему раціонального й ефективного використання капіталу, як механізм керування рухом фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент спрямовано на збільшення фінансових ресурсів, інвестицій і нарощування обсягу капіталу.

Найкраще фінансовий стан підприємства визначають елементи його економічної діяльності: прибутковість (рентабельність) роботи підприємства; оптимальність розподілу прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових відрахувань; наявність власних фінансових ресурсів (основних і оборотних засобів), не нижчих від мінімально необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції; раціональне розміщення основних і оборотних засобів (власних і позикових); платоспроможність; ліквідність.

Питання для самоперевірки

Поміркуйте над тим, що таке:

1. Сутність і потреба фінансового менеджменту малого бізнесу?
2. Особливості фінансового менеджменту малого бізнесу?
3. Об'єкт, мета і завдання фінансового менеджменту малого бізнесу?
4. Фінансово-організаційні переваги і недоліки малих підприємств порівняно з великим виробництвом?
5. Функції фінансового менеджменту малого бізнесу?
6. Чинники, які визначають особливості фінансового менеджменту в малому бізнесі?
7. Роль фінансового менеджменту в розвитку малого бізнесу в Україні?
8. Досвід зарубіжних держав у сфері фінансового стимулювання розвитку малого бізнесу?



Рекомендована література

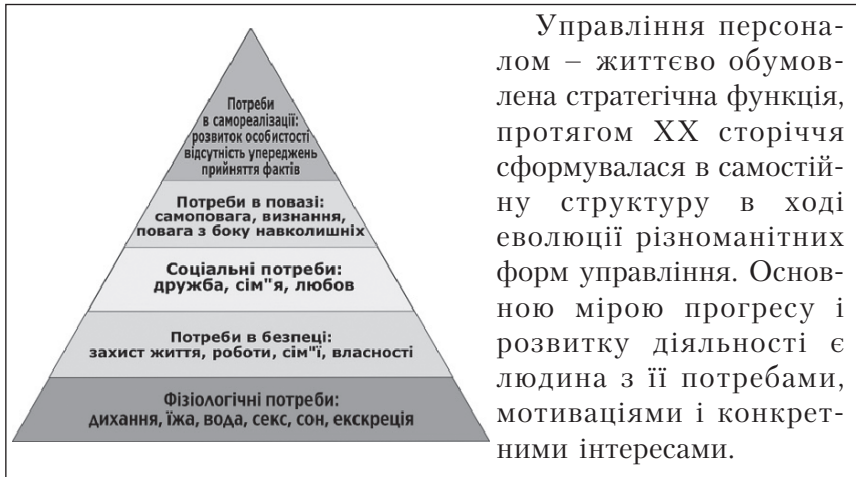
1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
3. Фінансовий менеджмент: Підручник / В. М. Шелудько; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2013. – 375 с.
4. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. В. Кириченко. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 625 с.
5. Котелкин, С. В. Международный финансовый менеджмент: учебное пособие / С. В. Котелкин. – Москва: Магистр: Инфра-М, 2010. – 604 с.
6. Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник / Е. Ф. Тихомиров. – Москва: Академия, 2010. – 381 с.
7. Финансовый менеджмент: учебник: учебное пособие / [В. В. Ильин и др.]. – Москва: Омега-Л, 2011. – 559 с.
8. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т. П. Варламова, М. А. Варламова. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 302 с.

Розділ 11. Управління людськими ресурсами

Управління людськими ресурсами в малому бізнесі



У сфері малого бізнесу особлива актуальність управлінських аспектів обумовлена тим, що на підприємстві такої форми не завжди можна застосувати розгорнуті системи управління, розроблені у великих корпораціях з їхніми величезними фінансовими потоками, людськими резервами і запасом міцності за всіма параметрами. Доводиться адаптувати їх на невеликий колектив, де немає ієрархії підпорядкування, незначні масштаби виробничого процесу, обмежена кількість підрозділів і бюджету для досягнення кінцевої мети – збільшення суми прибутку і розширення сфери діяльності.



Успішна реалізація цілей будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням людських ресурсів, тобто персоналу (працівників). Персонал підприємства – це його особистий склад, що працює за наймом,

що володіє якісними характеристиками і має трудові відносини з роботодавцем.

Під людськими ресурсами підприємства розуміють сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві і вкладають свою працю, фізичні й розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань (закупівлю та реалізацію товарів, виробництво продукції, надання послуг та інше).

Особливості малого підприємства вимагають від керівників високого професіоналізму в галузі управління персоналом. Існує ряд загальних особливостей, що не залежать від форми власності та сфери діяльності організації.

Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці

Відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом сприяє скороченню дистанції між персоналом, проте не усуває соціальних відмінностей (наприклад в оплаті праці). Одна із сильних сторін малого бізнесу – свобода у визначенні кола обов'язків і здатність до швидких змін.

Відсутність багаторівневої організаційної структури

Це призводить персонал до розуміння кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення на посаді.

Висока інформованість працівників

Керівникові підприємства складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і співпраці з клієнтами та державними структурами. Ця інформованість ставить роботодавця в залежність від працівника і тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих або за рекомендацією перевірених людей.

Менший ступінь бюрократичності в роботі

На малих підприємствах відсутні багато інструктивних документів з регламентації кадрової роботи, а існує система неофіційних установок. Це сприяє індивідуальному підходові до кожного працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, вираження особистих симпатій і антипатій керівника до працівників.

Організаційне навчання практично відсутнє

Основні причини: керівник підприємства недооцінює потребу навчання, брак коштів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка курсів навчання, що існують.

Підвищені вимоги до особистих якостей працівника

Малий колектив швидше звільниться від працівників, чії якості не відповідають визнаним нормам і цінностям цього підприємства.

Планування людських ресурсів

Планування людських ресурсів – це система підбору кваліфікованих кадрів, яка має за мету забезпечити потреби фірми в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки.

Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) полягає в забезпеченні організації працівниками – їх чисельності, кваліфікації, продуктивності.

Недосконале планування людських ресурсів дорого стане керівникам і може призвести до втрати цінних ресурсів.

Ефективне планування людських ресурсів позитивно впливає на результати організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дає змогу виявити і продуктивно застосувати незапитаний потенціал співробітників шляхом розширення посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів;

- вдосконаленню процесу прийому на роботу. Планування є джерелом інформації потреби організації у персоналі, що

дозволяє забезпечити пошук і освоєння відбору кандидатів, знизити витрати й запобігти кризовим ситуаціям;

- організації професійного навчання. Ретельна розробка цього плану дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і домогтися реалізації бізнес-планів з найменшими витратами;

- створенню підстави розвитку інших програм управління персоналом. Знання тенденцій у поступовій динаміці чисельності, заміні кваліфікаційної структури персоналу дозволяє відділові людських ресурсів розробляти довгострокові програми у сфері компенсації, професійного розвитку тощо.

- зменшенню загальних витрат робочої сили за допомогою продуманої, послідовної й активної політики ринку праці. Знання потреб на тривалу перспективу дає компанії можливість ефективно протистояти своїм конкурентам, взаємодіяти з контрагентами ринку праці і отримувати вигоду від мінливої ситуації.

Процес найму на роботу

Відбір персоналу – процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника, щоб встановити його відповідність виконанню обов'язків на конкретному робочому місці чи посаді, та вибору з сукупності претендентів тих, хто найбільш задовольняє організацію з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здатності виконувати ту чи ту роботу, враховуючи інтереси організації та його самого.

Процес відбору персоналу виконують в декілька етапів. Основними з них є попередня відбіркова розмова; заповнення анкети та заяви; співбесіда з менеджером з кадрів; тестування; перевірка рекомендацій; інколи медичний огляд. На основі цих даних ухвалюють рішення про прийом на роботу. Основними критеріями є досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості кандидата, його потенційні можливості. Таких критеріїв не повинно бути дуже багато, тому що це лише ускладнює процес відбору.

Процес відбору складається з наступних кроків:

- 1) первинного знайомства та співбесіди з претендентами;
- 2) збирання й опрацювання інформації про них;
- 3) оцінки якостей і створення достовірних «портретів»;
- 4) порівняння фактичних якостей претендентів та вимог посади;
- 5) порівняння різних кандидатів і вибору;
- 6) призначення і затвердження кандидатів на посаду, підписання трудового договору;
- 7) перевірки адаптації та роботи в навчальний період.

Критерії відбору персоналу

Щоб процес відбору персоналу був дієвий, слід ясно сформулювати якості працівника, потрібного для відповідного виду діяльності. Критерії слід формувати так, щоб вони всебічно характеризували працівника: освіта, досвід роботи, медичні й особисті характеристики.

«Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляють, виходячи з характеристик працівників, що вже працюють на підприємстві, які добре справляються зі своїми обов'язками. Відбір може бути неможливий, якщо список вимог до працівника з боку організації буде дуже великий.

Освіта. Більшість наймачів намагаються відбирати працівників, багато в чому судячи про них з освіти, яку вони здобули. За рівних показників роботодавці віддають перевагу вищій освіті. Проте ці характеристики мають бути пов'язані з успіхами на роботі, і утворений критерій слід неодмінно порівнювати з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і тип освіти, її відповідність цій роботі.

Досвід. Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його ставленням до роботи, вважаючи, що людина, що займалася подібною діяльністю раніше і охоча виконати таку ж роботу, любить її і виконуватиме її добре. А оскільки лояльність щодо роботи і підприємства цінують високо, більшість працедавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом.

Одним із способів вимірювання досвіду роботи в організації є встановлення рейтингу трудового стажу, що відображає час,

упродовж якого людина працювала в цій організації. Трудовий стаж вимірюють різними способами: загальним часом роботи на цій фірмі, часом роботи на фірмі на певній посаді або у складі певного відділу тощо.

Фізичні (медичні) характеристики. Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, що зазвичай зводяться до витривалості і сили, які легко піддаються тестуванню. Для цього підприємству слід виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що процвітають в цей час, і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли все або більшість працівників цим даним відповідають.

Достовірні і обгрунтовані методи відбору

Дії фахівця з відбору персоналу спрямовано на досягнення цілком конкретної мети – забезпечення нормального функціонування фірми або відділу установи, створення професійної атмосфери в колективі, нормалізацію міжособистісних стосунків. Така увага до міжособистісних стосунків не випадкова. Адже людина обирає не тільки професію або конкретне місце роботи, разом з цим вона обирає і коло свого спілкування, і соціально-економічний рівень, і перспективи подальшого життєвого шляху. Тому недостатньо враховувати тільки сферу вузькопрофесійних інтересів, схильностей, здібностей людини. Слід брати до уваги цілісну особу, виявити особливості світогляду, життєвих мотивів, широту інтересів, здатність контактувати з колегами. Тобто, треба бачити в людині особу, а не розглядати її як механізм для виконання певних завдань.

Розв'язуючи проблеми відбору і прогнозування успішної професійної діяльності, слід враховувати не тільки психофізичні властивості особи, але й інші, не менш важливі характеристики. Загальною умовою для проведення атестації і відбору персоналу є визначення бажаних для цієї професії якостей.

Метою будь-якого відбору є в першу чергу визначення здібностей людини, причому здібностей, потрібних для цієї конкретної професії. Здібності перш за все є якостями особи.

Джерела найманих працівників

Внутрішні джерела – це ті, котрі працюють в організації. У багатьох розвинених країнах, наприклад в Японії, в разі вакансій в апараті управління прийнято спочатку оголошувати внутрішній конкурс на заміщення посади серед своїх співробітників і лише для того, за умови негативних результатів, запрошувати до взяття участі в конкурсі фахівців збоку. Вважається, що це поліпшує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію. В роботі з резервом у всіх великих фірмах існують так звані *матриці переміщень*, в яких знаходять відбиток справжній стан кожного працівника, його можливі переміщення і рівень готовності для обіймання подальшої посади (працівник готовий зайняти місце негайно, за рік, два роки, але для цього недостатньо для підвищення кваліфікації у певних галузях тощо).

Методи набору персоналу з внутрішнього джерела різноманітні:

Внутрішній конкурс. Служба персоналу може розіслати у всі відділки інформацію про відкриті вакансії, сповістити про це всіх працівників, попросити їх порекомендувати своїх друзів і знайомих.

Поєднання професій. У таких випадках доцільно використовувати й суміщення посад для самих працівників фірми (якщо виконавцю потрібен короткий час для виконання невеликого обсягу роботи).

Ротація. Дуже ефективним для деяких організацій є використання внутрішніх джерел комплектування управлінських кадрів, їхнє тимчасове переміщення.

До **зовнішніх джерел** добору персоналу належить вся сукупність людей, здатних працювати в організації. Фахівці служби управління персоналом працюють у тісному контакті зі службою зайнятості і рекрутинговими компаніями, що надають послуги з підбору, навчання персоналу, надають консультативні послуги, організують бізнес-тренінги та інші. В таблиці наведено деякі чесноти й види різних джерел комплектування організації кадрами.

Джерела комплектування організації кадрами

Джерела	Переваги	Недоліки
внутрішні	<p>поява шансів для службового зростання;</p> <p>низькі витрати на залучення кадрів;</p> <p>претенденти на посаду добре розуміються на організації;</p> <p>претендент на посаду знає цю організацію;</p> <p>збереження рівня оплати праці, що склався в організації;</p> <p>звільнення посади для зростання молодих кадрів;</p> <p>швидке заповнення штатної одиниці без тривалої адаптації;</p> <p>прозорість кадрової політики;</p> <p>високий ступінь керованості кадрової політики;</p> <p>можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;</p> <p>поява можливості уникнути завжди збиткової плинності кадрів;</p> <p>зростання продуктивності праці;</p> <p>розв'язання проблеми зайнятості власних кадрів;</p> <p>підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею</p>	<p>обмеження можливості для вибору кадрів;</p> <p>можливі напруженість чи суперництво в колективі;</p> <p>поява панібратства при розв'язанні ділових питань;</p> <p>небажання відмовити співробітників, що має більший стаж роботи в організації;</p> <p>зниження активності пересічного працівника, що претендує на посаду керівника, оскільки автоматично наступником є заступник керівника;</p> <p>кількість претендентів на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах;</p> <p>задовольняється потреба тільки якісна, але через підготовку і підвищення кваліфікації, що пов'язано з додатковими витратами</p>

зов-нішні	ширші можливості вибору; поява нових імпульсів до розвитку організації; нова людина, як правило, легко домагається визнання; прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах; менша загроза виникнення інтриг всередині організації	вищі витрати на залучення кадрів; висока питома вага працівників, прийнятих зі сторони, сприяє плинності кадрів; погіршується клімат в організації серед давніх працівників; високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну; погане знання організації, тривалий період адаптації
-----------	--	---

Центр зайнятості. Багато фірм та самі компанії використовують місцеві центри зайнятості (державні біржі праці) як джерело для найму людей. Ці служби мають змогу допомогти знайти кваліфікований персонал. Зазвичай через службу зайнятості влаштовуються працювати фахівці, які втратили роботу через банкрутство своїх колишніх підприємств і були змушені пройти перепідготовку і освоєння нового фаху.

Комерційні біржі праці (БП) – організації, які надають платні послуги населенню з працевлаштування; з роботодавців плату не стягують. На якісний добір персоналу такі компанії не претендують і не відповідають за надані послуги перед роботодавцями; направляють шукачів роботи, котрі підходять лише за формальними ознаками.

Агентства по найму (рекрутингові, кадрові агентства) – організації, які надають посередницькі послуги з добору персоналу для фірм-замовників.

Їхня робота полягає в тому, щоб проаналізувати певну сферу бізнесу щодо наявності потрібних фахівців, виявити кандидатів, які найбільше відповідають усім вимогам.

Мотивація та лояльність

Мотивація до роботи – частина мотивації до життя.

Основним і визначальним фактором будь-якої діяльності є людина з її потребами та можливостями їх задоволення рівнем соціальної й інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. Тому проблему мотивації слід розглядати через призму людини з її вимогами, психологією і філософією життя, життєвим кредо. Тобто початковим пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви працівників.

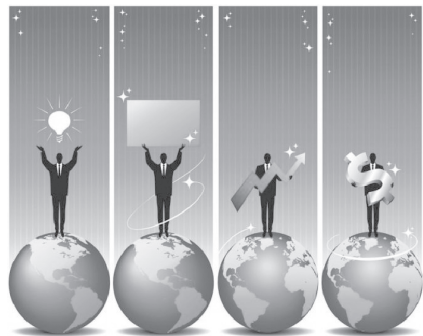


Мотивація працівників – одне з найважливіших завдань керівника. Вона вимагає уміння, напористості та розуміння людської природи. Успіху завжди домагається керівник, який має добре розвинені здібності спонукати працівників до вищого рівня напруження їхніх зусиль і, в остаточному результаті, до виконання роботи.

Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належить три ключові поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба.



«Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Що повніше ви зможете задовольнити їхні бажання, то більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування», – пише Твайла Делл. (З книжки «Чесні трудові дні» – Twyla Dell, Honest Days Work, 1988).



Незалежно від розміру бізнесу чинники мотивації, які існують, залишаються однаковими для всіх співробітників. Інша річ, що всі чинники мотивації індивідуальні для людей, і те, що важливо для одного, буде незначне для іншого.


Існує кілька класифікацій мотиваційних факторів, ось деякі з них:

- зовнішні та внутрішні;
- системні та управлінські; індивідуальні та колективні;
- монетарні і немонетарні; заохочувальні та наказові.

Що стосується самих чинників, то основних не так уже й багато.

Внутрішні чинники мотивації:

- мрія, самореалізація;
- ідеї, творчість;
- самоствердження;
- переконаність;
- цікавість;
- здоров'я;
- потреба комусь;
- особистий ріст;
- потреба у спілкуванні;
- зовнішні фактори мотивації:
- гроші;
- кар'єра;
- статус;
- визнання.



Дослідження показують, що за умови фінансової незалежності 20% людей не бажають працювати ні за яких обставин; з решти 36% працюватимуть у разі цікавої роботи; 36% – щоб уникнути нудьги і самотності; 14% – з боязні «втратити себе»; 9% – тому що робота приносить радість. Лише близько 12% людей мають основним мотивом діяльності – гроші, в той же час до 45% віддають перевагу славі; 35% – задоволеності змістом роботи.

Система мотивів і стимулів праці має спиратися на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставлять перед ним, яка буде винагорода при їх виконанні і які санкції застосовуватимуть у разі невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки в тому випадку, коли органи управління вміють вимагати і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще і продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності шляхом того, як людина засвоїла цінності і норми трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу вагу має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Для ефективного управління мотивацією треба:

чітко усвідомити модель основного процесу мотивації:
потреба – мета – дія – досвід – очікування;

знати фактори, які впливають на мотивацію;

володіти набором потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, і умовами, за яких потреби можна задовольнити;

знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, чимраз більша її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що обрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Оплата праці персоналу

Ефективна система оплати праці відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме в залученні, мотивації і збереженні в компанії співробітників відповідної кваліфікації,

стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що веде до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, підбір і адаптацію знову прийнятого персоналу компанії.

Ефективна система оплати праці базується на компромісі між роботодавцем і працівником.

З боку працівника розмір заробітної плати повинен перевищувати обсяг грошових коштів, потрібних для відновлення витрачених сил на виконання своєї роботи (на задоволення індивідуальних потреб). Якщо заробітна плата недостатня для забезпечення його індивідуальних потреб та підтримки життєдіяльності, то негатив і незадоволеність в роботі у фахівця будуть посилюватися, що негайно позначиться на результатах його роботи. З боку роботодавця розмір заробітної плати співробітника повинен дорівнювати результатам його праці.

Основна проблема в побудові ефективної системи оплати праці: знайти оптимальне співвідношення у вищевказаному компромісі між працівником і роботодавцем таким чином, щоб заробітна плата персоналу стала реальним грошовим еквівалентом результату праці кожного працівника і вартості його робочої сили.

Матеріальне стимулювання праці в умовах ринкової економіки базується на таких принципах:

По-перше, оплата праці працівників підприємства є ціною їхньої робочої сили. Оскільки робоча сила, як і інші фактори виробництва, є товаром, вона має вартість та споживчу вартість.

По-друге, ціна робочої сили, а відповідно і заробітна платня робітників мають мінімальну межу, яку регулює держава через встановлення та періодичне змінювання мінімальної заробітної плати. До мінімальної заробітної плати не входять доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

По-третє, основою організації оплати праці і регулятором відмінностей у рівні заробітної плати робітників різноманітних

кваліфікацій та складності робіт є тарифна система, яка включає тарифні сітки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні довідники та кваліфікаційні характеристики.

Тарифну систему оплати праці використовують для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

По-четверте, в умовах ринкової економіки оплату праці найманих робітників здійснюють за результатами праці, яку вони затратили, її кількості та якості, з урахуванням наслідків та економічного ефекту господарської діяльності підприємства.

Розмір заробітної плати залежить від складності й умов роботи, які виконують, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства і максимальним розміром не обмежується.

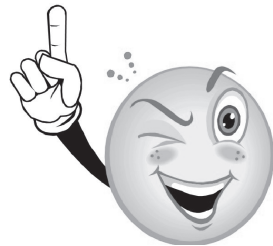
По-п'яте, в умовах ринкової економіки значно підвищуються роль і значення систем договірної регулювання оплати праці.

По-шосте, враховуючи високу соціальну значущість оплати праці, в соціально орієнтованій ринковій економіці застосовують заходи державного регулювання її розміру.

Висновки

Успішна реалізація цілей будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням людських ресурсів, тобто персоналу (працівників).

Діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Людину трактують як основний ресурс і потенціал організації. Люди встановлюють обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Завданням управління є раціональне використання, об'єктивна оцінка, розвиток і мотиваційне стимулювання цього потенціалу.



Для успішного здійснення функції управління людськими ресурсами слід виходити з трьох послідовних стадій: стратегічного управління (розробки кадрової політики, прогнозування й перспективного планування потреби в кадрах, їх підготовки й підвищення кваліфікації, методичного та нормативного забезпечення кадрової роботи); оперативного управління (поточної діяльності кадрових служб, навчальних закладів щодо виконання норм законодавства й запланованих заходів); контролю. Є різноманітні джерела й методи залучення персоналу до праці, такі як центри зайнятості, біржі праці, агенції з найму.

Сутність мотивації в організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби.

Менеджери у всьому світі виробили деякі загальні практичні підходи до проблем управління людськими ресурсами. Їх неодмінно треба знати і застосовувати в щоденній практиці управління персоналом кожному менеджерові незалежно від його рівня. Будь-яка проблема підприємства – це проблема управління людськими ресурсами



Питання для самоперевірки

1. Що розуміють під людськими ресурсами?
2. Планування людських ресурсів – це...
3. Процес відбору складається з:
4. На яких принципах базується матеріальне стимулювання праці в умовах ринкової економіки?
5. Від яких чинників залежить розмір заробітної плати?
6. До зовнішніх джерел добору персоналу належать...
7. Основне завдання планування людських ресурсів (у вузькому значенні) полягає у...

Рекомендована література

1. Балабанована Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом., Підручник / Л. В. Балабанована, О. В. Сардак К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк / Економіка та держава. – 2011. – №9. – С. 42–45.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 с.
4. Головач Н. Профкомпетентність фахівців у сфері управління персоналом / Н. Головач // Персонал. – 2011. – №2. – С. 30–33.
5. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №6. – С. 89–94.
6. Дмитренко Г. А. Економічні і правові аспекти ефективного управління персоналом організації / Г. А. Дмитренко // Економіка та управління. – 2010. – №4. С. 15–20.
7. Захарова О. Розвиток теорії інвестування в людський капітал / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2012. – №3. – С. 45–51.
8. Каргина И. Управление персоналом на основе компетенций / И. Каргина // Контроль. – 2011. – №3/4. – С. 98–102.
9. Клім Д. Управління персоналом: від тотальної оптимізації до успіху компанії / Д. Клім // Вісник Національного банку України. – 2011. – №8. – С. 36–40.
10. Лизанець А. Г. Маркетинговий підхід до управління персоналом / А. Г. Лизанець, В. М. Русин // Науковий вісн. Мукачів. держ. ун-ту. – 2010. – №8. – С. 172–180.
11. Теплов С. Як вибудувати систему управління персоналом / С. Теплов // Пропозиція. – 2011. – №12. – С. 44–46.

Розділ 12. Управління податками



Сучасний етап розвитку національних економічних систем в умовах поглиблення інтеграційних процесів обумовлює необхідність реформування такої важливої системи, як національна система оподаткування. Таким чином, складовими елементами реформування податкової системи України, як однієї з найважливіших складових у стратегії забезпечення національної конкурентоспроможності, є, зокрема: зниження податкового навантаження на економіку, що стимулюватиме попит як основу зростання виробництва; вивільнення для платників податків додаткових фінансових ресурсів, які спрямовуватимуться на модернізацію виробничої бази, впровадження новітніх технологій, збільшення заробітної плати працівникам, створення нових робочих місць; усунення адміністративних перешкод в оподаткуванні, що створюватиме сприятливі умови для громадян, що бажають розпочати власну справу.

Податки в малому бізнесі

- Податок – це частина зароблених грошей, яку повинен сплачувати до державного бюджету кожен громадянин.
- Без податків не може існувати жодна країна у світі. Різноманітні види податків та методи їх враховування становлять податкову систему держави.
- Податки є основним інструментом перерозподілу доходів між членами суспільства для зменшення нерівності в доходах, а також важливим засобом стабілізації економіки.
- Податки повинні бути зрозумілими, стабільними і помірними, але сплачувати їх зобов'язані всі.
- Сплативши податки, ми робимо своєрідні інвестиції в наше майбутнє, забезпечуємо соціальну стабільність і створюємо прийнятні умови не лише для свого життя, а й для життя всіх громадян нашої країни.

Класифікація податків дає можливість повніше висвітлити сутність та функції податків, показати їхню роль у податковій політиці держави, напрями і характер впливу на соціально-економічну сферу.

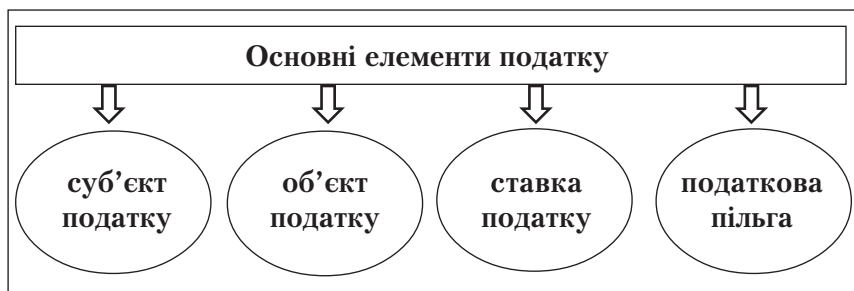


Рис. 3. Основні елементи податку

Податки виконують три основні функції

Фіскальна функція пов'язана з формуванням джерел державних доходів, з яких формується державний бюджет країни.

Розподільча функція передбачає перерозподіл доходів юридичних і фізичних осіб відповідно до ухвалених у суспільстві законів, вимог економічної ситуації та принципів державної політики соціальної справедливості.



Регульовальна функція виявляється у формуванні потрібної структури економіки, а також у регулюванні суспільних, колективних та особистих інтересів, взаємовідносин держави з різними соціальними сферами суспільства. За допомогою регульовальної функції встановлюють і змінюють системи оподаткування (прогресивну, пропорційну або регресивну), визначають податкові ставки та їх диференціацію, надають податкові пільги.

Саме у процесі створення та розподілу грошових доходів реалізуються економічні інтереси, і тому виникає можливість використати податки як засіб впливу на систему інтересів у напрямі, потрібному суспільству.

Класифікація податків за характерними ознаками

Найчастіше в сучасній теорії і практиці оподаткування податки класифікують за *такими ознаками*:



1. За формою оподаткування:

– прямі податки – встановлюють безпосередньо щодо платників, їхні розміри залежать від масштабів об'єкта оподаткування. До прямих податків належать усі прибуткові й майнові податки;

– непрямі податки – сплачує не виробник, а споживач. Такі податки не зменшують об'єкта оподаткування, а збільшують ціну товару (ПДВ, акцизний податок, мито).

2. За економічним змістом об'єкта оподаткування:

– податки на доходи – стягують з доходів фізичних та юридичних осіб (податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб);

– податки на майно – встановлюють щодо рухомого та нерухомого майна (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; збір за першу реєстрацію транспортного засобу).

3. Залежно від рівня державних структур, які встановлюють податки і збори:

– загальнодержавні;

– місцеві.

Сьогодні в Україні налічується 18 загальнодержавних податків та зборів, два місцеві податки і три місцеві збори.

Загальнодержавні податки та збори – встановлюють вищі органи влади держави (в Україні – Верховною Радою), і вони є обов'язковими до сплати за єдиними ставками на всій території країни незалежно від того, до якого бюджету (державного чи місцевого) їх зараховують.

До загальнодержавних належать такі податки та збори:

1. Податок на прибуток підприємства.

2. Податок на доходи фізичних осіб.

3. Податок на додану вартість.

4. Акцизний податок.

5. Збір за першу реєстрацію транспортного засобу.
6. Екологічний податок.
7. Рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України.
8. Рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, які видобувають в Україні.
9. Плата за користування надрами.
10. Плата за землю.
11. Збір за користування радіочастотними ресурсами України.
12. Збір за спеціальне використання води.
13. Збір за спеціальне використання лісових ресурсів.
14. Фіксований сільськогосподарський податок.
15. Збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства.
16. Мито.
17. Збір у вигляді цільової надбавки до чинного тарифу на електричну і теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками.
18. Збір у вигляді цільової надбавки до чинного тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.

Місцеві податки та збори – обов’язкові платежі, які встановлюють місцеві органи влади і які є обов’язковими до сплати за встановленими ставками тільки на певній території. Місцеві податки та збори надходять винятково до місцевих бюджетів.

Таблиця 18

Місцеві податки та збори

До місцевих податків належать:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. 2. Єдиний податок.
До місцевих зборів належать:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності. 2. Збір за місця паркування транспортних засобів. 3. Туристичний збір.

У фіскальній практиці існує три варіанти запровадження місцевих податків:

- місцеві органи влади базового рівня управління встановлюють місцеві податки згідно з переліком та в межах граничних розмірів, які затверджує найвищий орган влади в державі (Україна);

- місцеві податки встановлюють у вигляді надбавки до загальнодержавних (США);

- повна автономія запровадження місцевих податків (Італія, Японія)

4. За способом стягнення:

- розкладні податки – спочатку встановлюють в загальній сумі відповідно до потреб держави в доходах, а потім цю суму розкладають на окремі частини за територіями;

- окладні (квотарні) податки – передбачають встановлення спочатку ставок, а відтак і розміру податку для кожного платника окремо. Загальна величина податку формується як сума платежів окремих платників.

5. За способом зарахування податкових надходжень:

- закріплені – обов'язкові платежі, які на тривалий час повністю чи частково закріплені за певним рівнем бюджетної системи;

- регульовальні – обов'язкові платежі, які можуть надходити до різних рівнів бюджетної системи.

6. За суб'єктом оподаткування:

- податки з юридичних осіб (податок на прибуток підприємства);

- податки з фізичних осіб (податок на доходи фізичних осіб);

- змішані (плата на землю, збір за першу реєстрацію транспортного засобу).

7. Щодо джерела сплати:

- податки, що включають у витрати на собівартість;

- податки, що включають у ціну товару;

- податки, які сплачують з прибутку або капіталу.

До відома! Нинішня влада присвятила велику увагу реформі податкової системи, але не в бік спрощення чи прозорості.

Після набуття чинності з 1 січня 2011 року нового Податкового кодексу, система стягнення податків в Україні має вигляд трьох підсистем, які є в тісному взаємозв'язку між собою. Це – підсистема оподаткування юридичних осіб, підсистема оподаткування фізичних осіб і збори в державні цільові фонди (Пенсійний та інші).

Після протестів та Податкового майдану, влада пообіцяла спростити податкову систему. У 2014 році серед планів міністерства також зменшення видатків на адміністрування податків і відповідно збільшення надходжень до державної казни, введення у дію змін до Податкового кодексу, які передбачають зниження податку на доходи фізичних осіб, тощо.

Планування податків

Податкове планування за умови його правильної організації дає підприємству можливість:

- дотримуватися податкового законодавства шляхом правильності розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;

- звести до мінімуму податкові зобов'язання;

- максимально збільшити прибуток;
- розробити структуру взаємовигідних угод із постачальниками і замовниками;
- ефективно керувати грошовими потоками;
- уникати штрафних санкцій.



Класифікація видів податкового планування

Податкове планування можуть здійснювати як громадяни – суб'єкти підприємницької діяльності, так і юридичні особи. В

останньому випадку особливості оптимізації оподаткування залежатимуть від того, до якої сфери діяльності належить підприємство (так звана галузева оптимізація має свої конкретні інструменти і методи, властиві конкретному виду діяльності, – виробниче підприємство, торгове, посередницьке, фінансово-кредитне тощо), а також від розмірів самого підприємства (мале, середнє, велике).

Залежно від організаційної структури суб'єкта підприємництва податкове планування може бути **індивідуальне і корпоративне**. Особливістю корпоративного податкового планування є можливість застосування гнучкої структури корпорації для перерозподілу прибутку між відповідними структурними одиницями, які входять до складу корпорації. Індивідуальне податкове планування реалізують суб'єкти підприємництва, які не мають корпоративної структури, і суб'єкти підприємництва, які здійснюють діяльність без утворення юридичної особи.

Цікаво!!! Схеми зниження податків у міжнародному бізнесі можуть бути найрізноманітніші. Найпростіший варіант використання офшорної компанії – це коли офшорна компанія виступає одним з учасників бізнесу. В торговельних операціях, наприклад, через неї проводять операції з імпорту чи експорту. Регулюючи контрактну ціну, власник компанії тим самим регулює й суму виплачуваних податків і мит. Ця техніка називається трансферним ціноутворенням (transfer pricing).

Ефективність податкового планування значно підвищується за умови правильної і цілеспрямованої організації, що передбачає формування колективу людей, які виконуватимуть цю роботу, розробку плану, цілей і завдань податкового планування, а також розробку і реалізацію схем мінімізації податкових платежів.

Податкове планування дозволяє оптимізувати суму податків, які сплачують, й уникнути економічних збитків, пов'язаних з виплатою штрафів.



Рис. 4. Прийняття рішень про реалізацію конкретної схеми податкового планування

Урядові програми, пов'язані з оподаткуванням

Незважаючи на безліч економічних важелів, за допомогою яких держава втручається в економічне життя, найвідчутнішими серед них є оподаткування та урядові видатки. Саме податки – економічна основа для здійснення урядових закупівель товарів та послуг і державних трансфертних платежів (компенсаційні виплати у вигляді пенсій, стипендій тощо).

Податкова політика як невід'ємний атрибут держави повинна бути мобільна й еластична. Держава має у своєму розпорядженні цілий ряд інструментів для розв'язання суперечностей, які виникають у суспільстві. Але провідне місце серед них посідає саме політика держави в галузі оподаткування.

У наш час податкова політика, з одного боку, забезпечує фінансову базу держави,



а з другого, що дуже важливо, – виступає головним знаряддям реалізації її економічної політики. Податки в руках держави виступають основним інструментом державного регулювання економіки, засобом формування доходів бюджетів і стимулювання науково-технічного прогресу, обмеження росту цін і рівня інфляції.



Рис. 5. Соціально-економічні наслідки ефективного функціонування системи оподаткування

Визначивши свою податкову політику, держава обирає напрямок розвитку, а також стратегію і тактику досягнення поставленої мети. Ось чому податкова політика має чітке спрямування за відповідної тактики на розв'язання конкретних завдань і проблем, а в стратегічному плані – на розв'язання довгострокових проблем через їх прогнозування. Саме це дозволяє нам виокремити терміни податкова стратегія та податкова тактика.

Стратегія формування податкової політики в Україні повинна спиратись на ґрунтовну теоретичну базу, а також максимально враховувати відмінність перехідного стану економіки держави. Якщо податки економічно не обґрунтовані, то вони пригнічують і розвиток підприємств, і стимули до праці та спричиняють несправедливий перерозподіл доходів між соціальними групами.



Податкова політика повинна передбачати систему заходів, які вживає уряд держави з розв'язання певних короткострокових та довгострокових завдань, що стоять перед суспільством, за допомогою системи оподаткування країни. До довгострокових завдань належать досягнення економічного росту, максимального рівня зайнятості населення країни, росту рівня його благополуччя. Короткостроковими цілями можуть бути наповнення державного бюджету, досягнення його збалансованості, стимулювання інвестиційної діяльності тощо.

У 2013 році у сфері оподаткування підприємств відбулися значні зміни, які торкнулися єдиного податку та податку на прибуток, крім цього було введено ряд нових податків.

Єдиний податок

У першу чергу варто відзначити появу 5-ї і 6-ї груп платників єдиного податку, до яких можна віднести підприємства, чий річний дохід не становить більш ніж 20 мільйонів гривень. Для таких груп підприємців діятиме ставка в розмірі 7% у разі, якщо

підприємець не хоче реєструватися як платник ПДВ, і 5% у разі сплати ПДВ. Раніше перейти на єдиний податок могли тільки ті підприємці, чий річний дохід не перевищував п'яти мільйонів гривень.

Податок на прибуток

Найкардинальніших змін зазнала загальна система оподаткування, де було знижено відсоткову ставку з податку на прибуток до 19%, а так само введено нову систему сплати цього податку та ведення звітності. Крім цього, в розрізі термінів оплати податку на прибуток підприємців поділили на дві групи:

- тих, чия річна виручка перевищує 10 мільйонів гривень. Вони зобов'язані платити податок щомісяця авансовими платежами, які розраховують на підставі суми податку, поділеної на 12, на прибуток, сплачені в минулому році.

Інших, чия виручка не перевищує 10 мільйонів гривень. Вони платять податок на прибуток раз на рік на підставі річної декларації.

У рамках проекту розвитку пріоритетних галузей економіки було впроваджено пільговий режим оподаткування для підприємств, які відповідають певним критеріями. Однією з таких категорій підприємств є суб'єкти ринку, які ведуть свою діяльність у сфері ІТ технологій.

Податок на додану вартість – ПДВ

Податок на додану вартість – це один із найпоширеніших, але одночасно найскладніших і найсуперечливіших податків. В Україні він замінив податок з обороту та податок із продажу і став відігравати провідну роль у формуванні доходної частини державного бюджету.



Податок на додану вартість (далі – ПДВ) є одним із різновидів універсальних акцизів, який нараховують та сплачують на кожному етапі руху товару від виробника до споживача.

Податок на додану вартість (ПДВ) відноситься до загальнодержавних, непрямих податків на споживчу вартість. Податок – обов’язковий платіж, додана вартість – це вартість, яку підприємство додає до вартості вхідних матеріалів у результаті їх певної переробки, доробки та іншого господарського застосування.

Суть ПДВ полягає у тому, що продавець (виробник, постачальник) оплачує його з тієї частини вартості товарів, робіт, послуг, яку він додає до вартості своїх товарів (робіт, послуг) на стадії їх реалізації. Додана вартість створюється в процесі всього циклу виробництва та обігу товарів, починаючи зі стадії їх виготовлення і завершуючи реалізацією кінцевому споживачеві. Відповідно податок сплачують на кожній стадії виробництва та обігу. ПДВ має широку податкову базу, охоплює практично всі види товарів і послуг. Продавець включає ПДВ у вартість товарів та наданих послуг, проте й сам сплачує ПДВ за товари (роботи, послуги), які він придбав у процесі виробництва. Тобто сума сплаченого податку становить різницю між сумами податку, отриманими від покупців за реалізовані товари і послуги, та сумами податку, сплаченими постачальникам під час придбання товарів і послуг, потрібних у процесі виробництва оподатковуваних товарів (робіт, послуг). Отже, платник ПДВ має право на вирахування податку, сплаченого постачальникам.

Характерною рисою сплати ПДВ є те, що до бюджету сплачують не всю нараховану суму, виходячи з оборотів з реалізації, а лише різницю між нарахованою сумою і сумою ПДВ, яку оплачено або яка підлягає оплаті від конкретного платника при купівлі сировини, матеріалів, товарів. Це забезпечує оподаткування не всіх оборотів, а лише величини вартості, що додається до матеріальних затрат та закупівельних цін.

Систему елементів оподаткування податком на додану вартість подано на рисунку.



Рис. 6. Елементи податку на додану вартість

Податок на додану вартість складається з двох складових частин: податкового кредиту й податкового зобов'язання.

Податковий кредит – це сума, на яку платник податку на додану вартість має право зменшити податкове зобов'язання звітного (податкового) періоду, визначеного згідно з розділом 5 Податкового кодексу.

Податкове зобов'язання – це загальна сума податку на додану вартість, яку одержав (нарахував) платник податку у звітний (податковий) період.

До бюджету платник ПДВ платить суму, яка становить різницю між податковим зобов'язанням та податковим кредитом.

Оподаткування підприємств ПДВ істотних змін у 2013 році не зазнало. Хоча незважаючи на те, що ставка цього податку, як і раніше, становить 20%, варто звернути увагу на значне спрощення правил реєстрації для платника податку на додану вартість. На сьогодні практично будь-яке підприємство може безперешкодно зареєструватися як платник ПДВ.

Так само варто відзначити систему обов'язкової попередньої реєстрації податкових накладних для операцій, сума ПДВ з яких перевищує або дорівнює 10 тисячам гривень. Тобто в разі таких операцій у процесі відвантаження товару покупцеві варто надати йому податкову накладну на суму ПДВ, яку було попередньо зареєстровано в електронному вигляді.

Єдиний соціальний внесок – ЄСВ

Однією і практично єдиною серйозною зміною є можливість оплати ЄСВ з зарплати співробітника і фонду оплати праці на єдиний банківський рахунок єдиним платіжем.

Як обрати групу єдиного податку?

Кожен підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування. Досить відповідати певним критеріям і зареєструватися платником. Залежно від особливостей підприємницької діяльності, розміру виручки, кількості найманих робітників усі підприємці – платники єдиного податку діляться на шість груп.



Перша група: критерії щодо *фізичних осіб-підприємців*:

- немає найманих робітників;
- роздрібна торгівля з торговельних місць на ринках;
- побутові послуги населенню;
- обсяг річного доходу не більше **150 000** грн.

Друга група: критерії щодо *фізичних осіб-підприємців*:

- є наймані робітники, але не більше 10 осіб одночасно;
- виробництво, продаж товарів, ресторанний бізнес;
- побутові послуги населенню й підприємцям – платникам єдиного податку;

- обсяг річного доходу не більше **1 000 000** грн.

Третя група: критерії щодо *фізичних осіб-підприємців*:

- є наймані робітники, але не більше 20 людей одночасно;
- обсяг річного доходу не більше **3 000 000** грн.

Четверта група: критерії щодо *юридичних осіб*:

- середньооблікова кількість працівників не більше 50 осіб;
- обсяг річного доходу не більше **5 000 000** грн.

П'ята група: критерії щодо *фізичних осіб-підприємців*:

- без обмеження кількості працівників;
- обсяг річного доходу не більше **20 000 000** грн.

Шоста група: критерії щодо *юридичних осіб*:

- без обмеження кількості працівників;
- обсяг річного доходу не більше **20 000 000** грн.

Сукупність перелічених критеріїв має бути витримана протягом календарного року. Якщо буде перевищення за будь-яким з критеріїв, платник єдиного податку повинен перейти у відповідну групу.

Сплата єдиного податку позбавляє підприємця потреби платити кілька інших податків і зборів:

- 1) податку на прибуток;
- 2) податку на додану вартість, крім платників 3-ї і 4-ї груп зі ставкою єдиного податку 3% і платників 5-ї і 6-ї груп зі ставкою єдиного податку 7%;
- 3) податку на доходи фізичних осіб;
- 4) податку на землю, крім земельного податку на ділянки, які не використовують для підприємницької діяльності;
- 5) збору на проведення деяких видів діяльності;
- 6) збору на розвиток виноградарства, садівництва й хмільництва.

Інформація до роздуму!!! Податкова система України залишається однією з найгірших у світі, її «з'їдає» корупція, її характеризують і складна система адміністрування та велика кількість самих податків.

Дисбаланси податкової системи України створюють нерівномірні податкові навантаження та, як результат, призводять до збільшення тіньового сектору економіки. Складна система адміністрування є джерелом корупції і не дозволяє пересічному платникові податків виявити, на що саме йдуть сплачені ним гроші, зазначають фахівці.

Серед тих, хто провадить моніторинг податкової системи України, такі відомі міжнародні інституції, як Світовий банк і аудиторська компанія PriceWaterHouseCoopers.

Франшиза

Згідно з пунктом 9 Закону України «Про страхування» франшиза – це частина збитків, яку не відшкодовує



страховик відповідно до договору страхування. Це означає, що це та сума, яку не виплачують клієнтові або яку клієнт оплачує самостійно при виникненні страхового випадку. З погляду страхової компанії франшизу введено для того, щоб мотивувати дбайливіше ставлення клієнта до об'єкта страхування, тому що при сумі збитків, меншій від розміру франшизи, клієнт компенсуватиме їх самостійно. Клієнтові ж франшиза дозволяє регулювати страховий платіж і економить час на збір документів у разі незначних пошкоджень.

Франшиза буває двох видів – умовна і безумовна.

Умовна франшиза означає, що клієнт бере на себе зобов'язання самостійно компенсувати збитки, які не перевищують встановленої франшизою суми. Наприклад: якщо умовами договору передбачено умовну франшизу в розмірі 1000 грн., а сума збитків становитиме 800 грн., то клієнт буде відшкодовувати збитки самостійно. Якщо ж сума збитків становитиме 1100 грн., то страхова компанія компенсує клієнтові всі 1100 грн.

Безумовна франшиза більше поширена в нас у країні і припускає, як і умовна, що в разі, якщо збиток клієнта не перевищує зазначеного у договорі розміру, клієнт самостійно його відшкодовує, але якщо збиток перевищує розмір франшизи, страхова компанія компенсує збитки за вирахуванням величини франшизи. Щоб уникнути плутанини, одразу наведено приклад. Якщо в договорі вказано суму франшизи в розмірі 1000 грн., а розмір збитку становитиме 800 грн., клієнт компенсує збиток самостійно. Якщо ж сума збитків становитиме 5000 грн., то страхова компанія компенсує збиток за вирахуванням франшизи, тобто

5000 грн. – 1000 грн. = 4000 грн., суму що залишилася (1000 грн.), клієнт відшкодовує самостійно.

Тепер про розмір франшизи.

Він може бути фіксованим (грошовим) значенням або виражатися у відсотках від страхової суми.

Фіксована франшиза має однакову грошову величину, яку передбачають умови договору і яка не змінюється протягом його дії. Наприклад, якщо в договорі розмір франшизи становить 500 грн, це означає, що за будь-якого розміру зазнаних збитків клієнтові буде виплачено суму, на 500 грн. меншу.

Якщо ж **франшиза виражена у відсотках**, то це означає, що її розмір залежить від величини цього відсотка і розміру страхової суми. Відсоток франшизи може бути абсолютно різний, у більшості випадків його величина перебуває в діапазоні від 0,5 до 10%. Відразу наведемо приклад. За розмір у безумовної франшизи в 1% і страхової суми 50 000 грн. її грошовий еквівалент становитиме 500 грн. Відповідно, якщо сума збитків при страховій події становитиме 5000 грн., страхова компанія компенсує 4500 грн.

Також існує **нульова франшиза**, яка передбачає компенсацію всіх зазнаних збитків клієнта.

Вартість страховки безпосередньо залежить від величини франшизи, тому клієнти часто нехтують франшизою, щоб заощадити на сумі страхового платежу. При цьому, заощадивши на платежі 100–200 грн., клієнт втрачає значно більше при страховій події і як результат у клієнта формується негативне ставлення до страхової компанії.

При виборі умов договору страхування треба дуже уважно ставитися до вибору франшизи. У своєму виборі потрібно спиратися на безліч факторів, а не робити вибір, тільки виходячи з дешевизни. Франшиза – це не той фактор, на якому можна заощадити.

Висновки

Історія формування і реалізації податкової політики свідчить про те, що податки можуть бути не лише джерелом наповнення бюджетів різних рівнів, а й інструментом регулювання тих чи тих соціально-економічних процесів – перерозподілу доходів між членами суспільства, стимулювання окремих видів господарської діяльності та обмеження розвитку інших тощо. Те, що держава використовує податки для досягнення певної мети, вкладається в рамки податкової політики. Суть, структуру й роль системи оподаткування визначають саме податковою політикою, яка є винятковим правом держави, що самостійно проводить цю політику в країні, виходячи із завдань соціально-економічного розвитку. Через податки, пільги та фінансові санкції, а також обов'язки зі сплати податків і відповідальність за порушення норм податкового законодавства, які є невід'ємною частиною системи оподаткування, держава висуває єдині вимоги до ефективного ведення господарства в країні. Ефективне функціонування системи оподаткування має відповідні соціально-економічні наслідки реалізації фіскальної та регулювальної функції.



Податкова схема діяльності кожного підприємства загалом, як і реалізації кожної окремої угоди зокрема, є індивідуальною і потребує попереднього планування і розрахунків. Елементи податкового планування, навіть якщо його спеціально не організують і не реалізують, присутні в діяльності кожного підприємства і кожного підприємця. Людина, яка тільки-но стає на шлях підприємницької діяльності і вирішує, в якій формі цю діяльність здійснювати – бути підприємцем без утворення юридичної особи або реєструвати підприємство, – вже займається податковим плануванням, оскільки, прораховуючи витрати, пов'язані з придбанням патенту або реєстрацією підприємства, вона

одночасно рахує і податки, які сплачуватиме в першому і в другому випадках.

Податкова політика забезпечує гарантоване й стабільне надходження доходів бюджету, а також забезпечує державі можливість впливати на всі сторони соціально-економічного розвитку суспільства. Ось чому держава й маневрує податками залежно від ситуацій, які складаються в суспільстві, впливаючи на різні сторони діяльності платників податків. Разом з тим на податкову політику постійно здійснюють тиск платники податків, які зацікавлені у зменшенні податкового навантаження, адже вони здебільшого розглядають податки як засіб зменшення їхніх особистих доходів. Без збалансування інтересів держави та платників податків за допомогою налагодженої і виваженої податкової політики неможливе стабільне і виважене існування самої держави.



Питання для самоперевірки

1. За якими ознаками класифікують податки?
2. До місцевих податків належать...
3. До місцевих зборів належать...
4. Перелічіть основні елементи податку?
5. Які принципи управління податками?
6. Класифікація видів податкового планування – це...
7. Назвіть рівні податкового планування.
8. Що таке відтермінування граничного строку сплати податку?
9. Які особливості має розподіл прибутку?
10. Що таке франшиза?

Узагальнюючий приклад з практики

Бізнес в Україні став витрачати менше часу на сплату податків та експортно-імпортні операції, – Світовий банк

29.10.2013 – Прес-служба Міндоходів

Часові витрати на дотримання вимог податкового законодавства скоротилися на 101 годину. Якщо в минулому році платник податків витрачав на податкові процедури 492 години на рік, то станом на 1 червня 2013 року – 390. Такі дані містяться у щорічному дослідженні легкості ведення бізнесу Doing Business-2014, яке оприлюднив Світовий банк сьогодні, 29 жовтня.



Експерти Світового банку відзначили, що скорочення часу стало можливим завдяки спрощенню декларацій для сплати ПДВ та єдиного соцвнеску, а також удосконаленню системи електронного звітування. За оцінками дослідження, за рік податкова ставка в Україні знизилася від 55,4% до 54,9%, кількість платежів залишилася на рівні минулого року – 28.

Крім того, експерти Світового банку відзначили поліпшення митного адміністрування в Україні після запровадження нового Митного кодексу. В дослідженні вказується, що Україна зробила міжнародну торгівлю простішою завдяки швидшому оформленню митних декларацій та зменшенню фізичних оглядів товарів. Зокрема, час, потрібний для імпорту товарів в Україну, скорочено від 33 до 28 днів, експорту – від 30 до 29 днів. Для оформлення експорту потрібно шість документів, імпорту – вісім.

Загалом позиції України у світовому рейтингу зросли на 25 пунктів (з урахуванням зміни методики та включенням до рейтингу додатково чотири цього року – на 28 пунктів). Якщо в минулорічному звіті наша країна посіла 137-ме місце серед 185-ти досліджуваних держав (згідно з цьогорічними коригуваннями – 140-ве серед 189-ти країн), у цьому році – 112-те місце серед 189-ти учасників рейтингу.



Рекомендована література

1. Бечко П. К., Захарчук О. А. Основи оподаткування: Навч. посібник для вищ. навч. закл. / П. К. Бечко, О. А. Захарчук – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 168 с.
2. Бойцова М., Кузнецов В. Єдиний податок: від А до Я. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2006. – 336 с.
3. Говорушко Т. А., Тимченко О. І. Малий бізнес. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 200 с.
4. Десятнюк О. М. Аксиологія ризикованості сфери оподаткування / О. М. Десятнюк // Фінанси України. – 2009. – №2 – С. 51–59.
5. Десятнюк О. М., Годованець О. В. Управління податковим боргом: Навч. посіб. – Тернопіль: Воля, 2005. – 248 с.
6. Довгалюк В. І., Ярмоленко Ю. Ю. Податкова система: навч. посібник / В. І. Довгалюк, Ю. Ю. Ярмоленко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 360 с.
7. Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Десятнюк О. М. Податкова система. Підручник. – К.: Атіка, 2006. – 920 с.
8. Мартиненко В. Л. Податкова політика в Україні та її вдосконалення з метою активізації інвестиційної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – С. 31–37.
9. Мельник В. М. Обмежувальна та стимулювальна роль податків / В. М. Мельник // Фінанси України. – 2006. – №1. – С. 31–37.
10. Мельник В. М. Оподаткування: наукове обґрунтування та організація процесу: Монографія / В. М. Мельник – К.: Комп'ютерпрес, 2006. – 277 с.
11. Олійник О. В., Філон І. В. Податкова система: навч. посібник / О. В. Олійник, І. В. Філон. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
12. Пасічник Ю. В. Бюджетна система України: Навч. посібник / Ю. В. Пасічник. – К.: Знання-Пресс, 2006. – 607 с.
13. Педь І. В. Податкова конкуренція / І. В. Педь. – К.: Експерт-Консалтинг, 2009. – 415 с.
14. Сиротинська А. П., Лазаришина І. Л. Інформаційні системи підприємств малого бізнесу: навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. – 264 с.
15. Сідельнікова Л. П., Чижова Т. В., Якуша Я. В. Оподаткування суб'єктів підприємництва: навч. посібник. / Л. П. Сідельнікова, Т. В. Чижова, Я. В. Якуша. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 424 с.

ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ

Розділ 13. Управління зростанням

Проект розвитку малого та середнього підприємництва на 2014–2024 роки

1. Уряд визначився зі стратегією розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ). Держслужба підприємництва оприлюднила проект концепції загальнодержавної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2014–2024 роки, в якому йдеться, що за показником частки МСБ у загальній кількості підприємств Україна вже перебуває на загальносвітовому рівні.



При цьому кількість МСБ розподілено по країні нерівномірно: більша частина працює в найбільших містах, а їх основна спеціалізація – торгівля і сфера послуг (64% компаній). До того ж частка МСБ в економіці країни залишається дуже низькою – 10–15% при 60% у країнах ЄС.

В уряді розраховують, що за десять років МСБ збільшить свою частку у ВВП до 25%, а кількість працівників у цій сфері зросте на 10%. Планують домогтися цього без бюджетної підтримки: в концепції згадують «введення в обіг нових фінансових інструментів підтримки МСБ», а також кредитування міжнародних організацій.

Пропонують стимулювати інноваційність МСБ як за допомогою грантів, прямого фінансування та надання

держзамовлень, так і за допомогою видачі держгарантій за кредитами. Чиновники беруть собі десять років на спрощення процедур відкриття і закриття бізнесу, отримання дозвільних документів і запровадження прозорих механізмів держконтролю. В уряді впевнені, що підтримкою бізнесу стане адаптація українського законодавства до міжнародної практики у сфері технічного регулювання, а також захист інтелектуальної та промислової власності.

Крім того, обіцяно залучити МСБ до участі в програмах державно-приватного партнерства. Ці заходи можуть дати позитивний ефект лише за наявності реальних програм. Стабільна економічна ситуація в країні можлива лише при частці малого бізнесу в економіці не менше 50%.

2. За даними Державної реєстраційної служби України, за останні два роки найпопулярнішим напрямом підприємницької діяльності була роздрібна торгівля в неспеціалізованих крамницях переважно продуктами харчування і напоями. З новозареєстрованих підприємницьких структур – 9876 у 2012 році і 9940 у 2013-му визначили саме цей вид своєї діяльності як основний. З початку поточного року в Україні зареєстровано 9639 фізичних осіб-підприємців і 301 юридичну особу, які планували вести бізнес у цій сфері.

А взагалі цим видом бізнесу в Україні займається понад 6% (159 836) усіх зареєстрованих у країні суб'єктів підприємницької діяльності.

При цьому експерти Реєстраційної служби зазначають, що істотні зміни було зафіксовано у сфері роздрібної торгівлі з лотків та на ринках. У 2013 році зареєстровано на 18,4% менше юридичних осіб і фізосіб-підприємців, які хочуть вести цей вид бізнесу. Наприклад, кількість охочих займатися торгівлею з лотків та на ринках текстильними виробами, одягом і



взуттям зменшилася на 1738 підприємців – від 7474-х до 5736-х.

Показово, що найпозитивнішу динаміку продемонстрували компанії, які здійснюють продаж товарів поштою або через мережу Інтернет та інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих крамницях. Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності цих категорій збільшилася від 2857 у 2012 році до 4686 – у 2013-му (64%). На думку експертів, процеси, які спостерігаються в роздрібній торгівлі, є цілком закономірними і передбачуваними. Вони відображають те, що малий бізнес стає дедалі цивілізованішим і сучасним.

Зростання попиту на послуги з торгівлі в неспеціалізованих крамницях продуктами харчування та напоями викликано просуванням бізнесу ближче до споживачів. У містах збільшується кількість торгових точок, нерідко пересувних, що пропонують гарячу каву, чай, інші безалкогольні напої. Такий вид малого бізнесу стає чимраз популярнішим, тому що він характеризується високим рівнем оборотності коштів, зазначають експерти.

Водночас коли йдеться про купівлю текстильних виробів, одягу і взуття, то споживачі надають перевагу стаціонарним спеціалізованим крамницям і торговим комплексам. Для них стають дедалі важливішими умови, в яких вони здійснюють таку купівлю, наскільки гарантованою є якість проданих виробів, можливість їх заміни в разі виявлення браку. Очевидно, що ринкові лотки не можуть надати того рівня сервісу, який можуть запропонувати спеціалізовані крамниці, розташовані до того ж у великих торгово-розважальних центрах.

Ще показовішим, на думку експертів, є швидке зростання продажів через мережу Інтернет. Уже тепер через Інтернет і мобільний телефон можна здійснити оплату послуг, придбати тисячі назв товарів – як непродовольчих, так і продовольчих.

Малий бізнес та зростання

У першу неділю вересня в Україні святкують День підприємця.

Це професійне свято ініціативних та енергійних людей, які здатні взяти на себе відповідальність за ведення власного бізнесу, започатковане в нашій державі в 1998 році.

Мета свята – підкреслити важливість підприємницької діяльності в розвитку економіки

країни і формуванні громадянського суспільства.



Малий і середній бізнес – це локомотив економічних реформ, адже майбутнє – за його стабільною й успішною роботою. Сьогодні важливо використовувати саме сучасні підходи до ведення бізнесу та розвитку підприємництва, ефективність яких доводить світовий досвід.

Будь-який інноваційний бізнес проходить кілька стадій свого розвитку, на яких йому потрібна підтримка, як у сфері фінансування, так і у сфері створення необхідної організаційної інфраструктури.

У розвинених країнах світу державна політика щодо малого бізнесу практично взаємопоеднана з політикою щодо середнього бізнесу. Для України ці рішення ще попереду.

Тому можна сформулювати, що основною проблемою, яка заважає розвиткові національного малого підприємництва в Україні, залишається несприйняття малого бізнесу як основного інструменту соціальної політики та забезпечення робочими місцями населення країни. Навпаки – малий бізнес у рамках державної політики розглядають лише в економічній площині. Логічним продовженням цієї проблеми є похідні проблеми надмірного державного регулювання, численні

адміністративні бар'єри та низький рівень виконавчої дисципліни в органах державної влади, що погіршується високим рівнем корупції. Це становище підкреслюють практично найгірші показники України серед інших країн світу у впливових світових рейтингах, зокрема Світового банку, Heritage Foundation, Міжнародного інституту менеджменту та інших.

Україна у 2010 році розпочала політику масштабних реформ, з особливою увагою на політиці дерегуляції, яка спрямована на розкриття підприємницького потенціалу нації, та політиці подолання корупції. На початку реформ наголошувалось на потреби швидких і кардинальних змін у напрямку поліпшення бізнес-клімату. Але це стикається з високою інерційністю як системи державного управління, так і громадської свідомості. Водночас успішні реформи вимагають забезпечення високого ступеня довіри до влади, що можливо лише на шляху гарантування бездоганної управлінської дисципліни та високого фахового рівня державних службовців.

Це означає, що тепер Україна перебуває на етапі якісної зміни фокусу державної політики щодо малого та середнього бізнесу: від політики, спрямованої на збільшення кількості суб'єктів, має відбуватися перехід до політики збереження/підтримання досягнутої кількості суб'єктів та одночасного запровадження нових інструментів політики інтенсивного розвитку. Період екстенсивного розвитку завершився. Але це висуває вищі вимоги до системи державного управління і якіснішого формування та, головне, виконання державної політики.

Моделі малого підприємництва

У секторі малого підприємництва можна виділити дві великі моделі, що не мають антагоністичного характеру, але визначають різні набори інструментів державної політики.

Моделі малого підприємництва

	Модель I	Модель II
характеристика	суб'єкти малого підприємництва, що є супутники великого та середнього бізнесу	суб'єкти малого підприємництва, незалежні від великого та середнього бізнесу
зв'язок і залежність від інших суб'єктів бізнесу:	визначається станом розвитку великого та середнього бізнесу	безпосередньо не залежить від розвитку великого та середнього бізнесу
кваліфікаційні вимоги до робочої сили:	висуває високі вимоги до кваліфікації, компетенції та професійної підготовки	не вимагає високої кваліфікації робочої сили
обмеження зростання:	є складовим елементом «розподіленої» виробничої системи – залежить від погоджених з великим бізнесом параметрів	є елементом самостійної мережі – залежить від розкриття підприємницького потенціалу нації
основні суспільні параметри:	реакція на суспільні потреби на ринку праці відсутня	швидкі темпи поглинання надлишків робочої сили
темпи оновлення:	низькі темпи оновлення (низький рівень банкрутства та виходу з ринку)	високі темпи оновлення (високий рівень банкрутства та виходу з ринку)
сталість:	відносно висока сталість	низька сталість, висока ризикованість
потреби в зовнішній допомозі:	є складниками державної підтримки галузей /секторів	можливість розвитку за малих потреб або відсутності державних програм підтримки та бюджетних коштів
основні вимоги партнерів:	безперебійність і плановість	нові ідеї, динамізми

вимоги до обладнання:	часто потребують високоефективного спеціалізованого обладнання, критичні вимоги до площі і транспортної інфраструктури	середні потреби універсального обладнання, некритичні вимоги до площі і транспортної інфраструктури
наявність ринкових ніш для нових суб'єктів:	низька, залежить від потреб «батьківських» компаній	висока, визначається новими ідеями
ключові індикатори розвитку:	частка у ВВП, обсяги реалізації	кількість робочих місць
«бонусні» індикатори розвитку:	кількість робочих місць	частка у ВВП
частка доданої вартості:	в широкому діапазоні	в широкому діапазоні
бар'єри входу на ринок:	відносно високі	переважно низькі
інструмент політики:	в першу чергу є інструментом економічної політики	в першу чергу є інструментом соціальної політики

Суб'єкти малого підприємництва моделі І – це повноцінні економічні суб'єкти, що відрізняються від суб'єктів середнього та великого бізнесу лише розміром. Це визначає їхню орієнтацію на високоспеціалізовані ринкові ніші, де ефект масштабу, на якому вони програють, не має великого значення. До суб'єктів моделі І можна застосовувати всі регулятивні вимоги, як і до середнього чи великого бізнесу, оскільки вони часто пов'язані єдиними виробничими програмами. Ці суб'єкти малого бізнесу потребують висококваліфікованої робочої сили і не можуть динамічно зв'язувати надлишки людських ресурсів, що виникають внаслідок різного роду економічних потрясінь. Вони майже не впливають на розвиток ринкової конкуренції; в секторі існує обмежена горизонтальна конкуренція з потенційним тяжінням до монополії. Розвиток суб'єктів моделі І є природним продовженням еволюції

«батьківських» компаній великого чи середнього бізнесу, які скорочують потреби в низькокваліфікованій робочій силі, роблячи ставку на ефективність, продуктивність і запровадження новітніх технологій.

Суб'єкти малого підприємництва моделі II – високодинамічні, з коротким терміном життя і високими темпами входу – виходу на ринок. Внаслідок мінімальних власних ресурсів природно концентруються у традиційних сферах швидкого руху капіталів (торгівля, послуги) і переважно не використовують висококваліфіковану робочу силу. Відповідно мають високий потенціал «зв'язування» надлишків робочої сили. Позитивний вплив здійснюють лише за умов своєї чисельності. Високі темпи оновлення обумовлюють їхню потребу у простих і зрозумілих регулятивних і податкових вимогах. Внаслідок високого динамізму, великої чисельності та переважно низьких бар'єрів входу на ринок діють у висококонкурентному середовищі, що за умов захисту прав власності стимулює їх до пошуків нових ринкових ніш і продуктів.

Зазначені відмінності моделей I і II визначають різний набір суспільних результатів (з акцентом на суто економічний результат чи переважно соціальний результат) і, відповідно, вимагають різних інструментів державної підтримки. Державна політика моделі I очікує швидкого зростання ВВП та подальшого перерозподілу національного багатства через бюджетні механізми, отже має передбачати передусім підтримку суб'єктів великого бізнесу та запровадження однакових регуляторних і податкових правил, а також окремі програми підтримки обмеженого кола суб'єктів малого підприємництва.

Державна політика моделі II очікує високої суспільної зайнятості й економічної самостійності, отже має бути сконцентрована на компенсації ризиків високих темпів змін у середовищі малого бізнесу шляхом принципового спрощення регуляторних і податкових правил для суб'єктів малого підприємництва.

В умовах економічної кризи та посткризового відновлення модель II стає критично важливою для соціального клімату в суспільстві. В умовах стабільного соціально-економічного розвитку на перше місце виходить модель I. При цьому варто наголосити, що пріоритет моделі II не виключає розвитку суб'єктів моделі I, але пріоритет моделі I майже повністю виключає можливості розвитку суб'єктів моделі II.

За статистикою при абсолютному зростанні кількості МП останніми роками темпи їх створення уповільнюються. Зменшується й частка підприємств, що діють із загальної кількості зареєстрованих. Тепер за критерієм кількості зайнятих у цій сфері Україна відстає від «цивілізованого світу» в 10–15 разів. Нині діє майже 148 тис. МП, в яких зайнято 1,45 млн. осіб.; крім того, налічується близько 900 тис. індивідуальних підприємців і 4 тис. кооперативів; створено 4,1 тис. СП. А за оцінками спеціалістів для виходу економіки України з кризи та подальшого її ефективного функціонування потрібно щонайменше 2–3 млн. малих і середніх підприємств, в яких було б зайнято 6–7 млн. осіб. До того ж тенденції розвитку малих і середніх підприємств показують, що скорочується частка виробничих фірм і зростає – зайнятих торгівлею, посередницькими послугами, фінансових та страхових компаній і т. ін. Отже, нагромаджений приватний капітал спрямовують переважно не на виробництво, а на ринок цінних паперів, у фінансово-посередницький сектор, де швидко і без значних витрат можна одержати високі прибутки.



У країнах з перехідною економікою розвиток цієї сфери має особливе значення. В пострадянських країнах в умовах

перехідного періоду визначилося декілька шляхів створення малих підприємств:

1. Створення нових приватних фірм.
2. Перетворення кооперативів на товариства (зокрема, на акціонерні та з обмеженою відповідальністю).
3. Перехід малих підприємств із державної та комунальної власності у приватну (шляхом малої приватизації).
4. Реструктуризація державних підприємств-монополістів їх роздрібненням на малі підприємства та подальша приватизація.



Виділяти малі підприємства із загальної маси виробників змусила жорстка конкурентна боротьба (адже дрібні підприємці не можуть працювати в рівних умовах з великими). Саме через це вони особливо потребують підтримки та захисту з боку держави та місцевих органів влади. В перші роки переходу до ринку малий бізнес український уряд визнавав як корисну для суспільства і необхідну для подальшого розвитку реформ діяльність. Програми уряду передбачали в найближчому майбутньому довести питому вагу зайнятих у ньому до 25–30% загальної кількості працівників, а обсяг їхнього виробництва – до не менше 25% ВВП.

На сьогодні в найрозвиненіших країнах малі фірми становлять 70–90% від загальної кількості підприємств; у країнах ЄС на них працює приблизно половина працездатного населення. Такі цифри підтверджують велику важливість малого підприємництва для економіки цих країн.

Якщо оцінювати за кількістю найманих працівників, то малий бізнес переважає в трьох із чотирьох основних груп галузей: оптовій торгівлі, роздрібній торгівлі та сфері послуг. Менш міцною є позиція у виробництві, головню через великі грошові вкладення, потрібні для відкриття справи. Виникає запитання: чому виробництво на сьогодні є малопривабливою сферою для малого бізнесу? Відповідь міститься передусім в

існуванні високого вхідного бар'єру і тривалості інтервалу між початком вкладень і комерційною діяльністю.

У будь-якій галузі малі підприємства досягають найбільшого успіху, коли вони є новаторами. Для прикладу, у виробництві малий бізнес успішно конкурує у високотехнологічних галузях (випуск хімічних речовин та електроніка). Сфера послуг завдяки легкості, з якою можна розпочати справу, приваблює багатьох підприємців і є тією частиною економіки, що найшвидше розвивається.

Велике виробництво більшою мірою орієнтується на масовий, порівняно однорідний попит.

Малі підприємства успішно функціонують на невеликих ринкових сегментах, надаючи господарству гнучкості, мобільності, здатності до швидких структурних і технічних зрушень.

Фундаментальні зміни у смаках споживачів, технологіях, управлінських методах, фінансових ринках дають малому бізнесу переваги над великими організаціями, дозволяють отримувати вигоду з можливостей, які з'являються від змін у навколишньому середовищі.



Важливість малих підприємств ще й у тому, що, ведучи жорстку конкурентну боротьбу за виживання, вони вимушені постійно розвиватися і адаптуватися до поточних умов ринку, адже для того, щоб існувати, потрібно одержувати засоби до існування, а значить, бути кращими від інших, щоб прибуток діставався саме їм.

На сьогодні освоєння малим бізнесом промисловості може починатися з виробничих процесів, які не потребують особливих умов виробництва і дорогих засобів виробництва. Це – ремонтне обслуговування підприємств, ведення допоміжного обслуговування або за окремими функціями, або в комплексі. Це можуть бути і технологічно нескладні основні виробничі процеси – від окремих операцій до повного виробничого циклу.



Всесвітній банк розробив ряд рекомендацій для колишніх соціалістичних країн у галузі державної підтримки розвитку підприємництва.

Першочергові заходи містять: скорочення кількості підприємств, які гальмують подальший ріст приватного сектору; максимально швидко приватизацію державного сектору; стабілізацію податкового законодавства; вдосконалення механізму інкасування грошей, зменшення бюрократичної тяганини; вдосконалення інформаційних потоків; стимулювання зміни ставлення суспільства до приватного підприємництва.

А до найважливіших рекомендацій другого порядку, які спрямовані на підвищення довгострокової конкурентоспроможності приватних фірм, належать: розширення зовнішньої орієнтації, сприяння розвитку експорту, усвідомлення можливості конкуренції з імпортними товарами та банківська реформа.



План розширення бізнесу

Зважаючи на все вищесказане, можна говорити про три моделі розвитку вітчизняного малого підприємництва:

- 1) консервацію масштабів діяльності з подальшим збереженням статус-кво;
- 2) повільне розширення ділової активності;
- 3) швидкий розвиток малих підприємств і перетворення їх на середні, а потім і на великі компанії.

Спеціалісти відзначають, що за останні роки створено сприятливі умови для проникнення малого бізнесу в промисловість, оскільки пройшов період початкового нагромадження капіталу для вітчизняних підприємців; сформувався певний прошарок підприємців, які мають досвід управління капіталом; на ринку торгових послуг значно впала норма прибутку з операцій з продажу і посилилась конкуренція завдяки сервісові та якості. Останнє примушує підприємців шукати нові сфери вкладання капіталу. І такою сферою повинно стати промислове виробництво.

Уряд затвердив план заходів з розвитку малого бізнесу в Україні 14 лютого 2013 року. Кабмін видав розпорядження «Про затвердження плану заходів щодо виконання у 2013 році Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні». Згідно з документом, Уряд щороку затверджує заходи щодо виконання національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні. Реалізація розпорядження дозволить:



спростити початок підприємницької діяльності;

зменшити втручання органів державного нагляду (контролю) в діяльність суб'єктів малого підприємництва, що сприятиме поліпшенню умов провадження підприємницької діяльності;

розширити доступ суб'єктів малого підприємництва до фінансово-кредитних ресурсів;

залучити широкі верстви населення до здобуття знань, потрібних для створення та ведення власної справи, підвищити ефективність діяльності суб'єктів малого підприємництва в регіонах;

поліпшити інфраструктури підтримки малого підприємництва. Закон України «Про Державний бюджет України на 2013 рік» на фінансування заходів щодо розвитку малого бізнесу передбачає 2 млн. 672,8 тис. грн. Джерело: Урядовий портал. Детальніше читайте тут: http://www.azarov.ua/press_message/Pravitelstvo-utverdilo-plan-meropriyatij-po-razvitiyu-malogo-biznesa-v-Ukraine.html

Ось як визначає значення малих підприємств в сучасній економіці американський економіст Ніколас К. Сирополіс у своїй книжці «Управління малим бізнесом»: «Малий бізнес нескінченно різноманітний і має значні досягнення. Він досягає успіху в будь-



якому місці, в будь-якій сфері. Він має таке життєве значення, що лише невелика частина нашої економіки, якщо взагалі така існує, може обійтися без його продукції та послуг. Крім того, малий бізнес не тільки сприяє підвищенню рівня життя зайнятих у ньому людей, але й робить їх духовно багатшими».

Стабільні темпи зростання національної (та регіональної) економіки України – запорука гарантованого стабільного розвитку малого підприємництва. Адже суттєва активізація діяльності малого підприємництва спостерігається в процесі його залучення до виробничо-інфраструктурних зв'язків із великим (та середнім) виробництвом; а також як відповідь на зростання доходів і збільшення платоспроможного попиту населення на товари та послуги (зокрема на місцевих ринках).



Рекомендації щодо першочергових заходів ефективної підтримки та визначення головних перспектив розвитку малого підприємництва на регіональному і місцевому рівнях.

1. Забезпечувати формування сприятливого підприємницького клімату:

а) привести чинні нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування у відповідність до принципів державної регуляторної політики;

б) розробити механізм часткового відшкодування з місцевих бюджетів відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого та середнього підприємництва до реалізації інвестиційних проектів;

в) сформуванати регіональні бази даних щодо інвестиційних пропозицій малих підприємств (особливу увагу слід звернути на розповсюдження інформації серед іноземних інвесторів).

2. Для створення нових робочих місць та скорочення безробіття, стимулювання розвитку підприємництва місцевій владі потрібно:

а) сприяти самозайнятості безробітних шляхом надання їм одноразової грошової допомоги для започаткування власної підприємницької діяльності. Для отримання такої допомоги безробітні повинні подати бізнес-план для розв'язання актуальних на регіональному рівні проблем;

б) при перепідготовці і підвищенні кваліфікації безробітних особливу увагу приділяти професіям, що не тільки користуються попитом на ринку праці, але й дають змогу започаткувати власну справу;

в) проводити семінари і курси підвищення кваліфікації для всіх охочих розпочати підприємницьку діяльність.

3. Вжити заходів щодо розвитку малого підприємництва в сільській місцевості:

а) розробити механізми надання матеріальної допомоги малим підприємствам, що виробляють екологічно чисту продукцію сільського господарства, займаються її переробкою та експортом;

б) сприяти переорієнтації вивільненої робочої сили на нові види діяльності в сільському господарстві й у сфері розвитку «зеленого туризму»;

в) сприяти залученню безробітних, зареєстрованих у містах, до працевлаштування на новостворених робочих місцях у сільській місцевості.

4. Стимулювати проведення регіональних конкурсів (тендерів) щодо закупівлі товарів та надання послуг малими підприємствами за кошти державних і місцевих бюджетів, а також участь підприємців у виконанні регіональних замовлень.

5. Запровадити механізми державно-приватного партнерства у сфері підтримки малого підприємництва на місцевому рівні:

а) для залучення суб'єктів малого підприємництва до участі у формуванні регіональної політики створити при облдержадміністраціях регіональні ради підприємців;

б) стимулювати впровадження у регіонах інноваційних та енергозбережених технологій шляхом спільного фінансування проектів у науково-технічній та інноваційній сферах, які реалізують малі підприємства;

в) налагодити здійснення щоквартального моніторингу наявності площ приміщень виробничого та невиробничого призначення, які перебувають у комунальній власності і які можуть надати в оренду суб'єктам підприємницької діяльності.

6. Для інформаційного забезпечення малих підприємців та спрощення їх доступу до потрібної інформації створити в регіонах бази даних, які будуть акумулювати (та систематизувати) інформацію щодо норм чинного законодавства України; інформаційно-аналітичні матеріали стосовно розвитку підприємництва регіону, цінової ситуації, регуляторної політики, наявних банківських установ і кредитних спілок з переліком їхніх послуг у сфері кредитування суб'єктів малого підприємництва.



Висновки

Мале підприємництво все ще не відіграє суттєвої ролі в прискоренні реформування народного господарства України, швидшому входженні до ринкових відносин. При абсолютному зростанні кількості малих підприємств останніми роками темпи їх створення уповільнюються.

Причини, що гальмують розвиток малого підприємництва, такі:

- відсутність цілеспрямованої державної політики щодо його підтримки;
- низький рівень фінансової забезпеченості більшості малих підприємств унаслідок труднощів з початковим нагромадженням капіталу, неможливість одержання кредитів на прийнятних умовах, неефективність податкової системи;
- нерозвиненість виробничої інфраструктури, нестача спеціалізованого обладнання, слабкість інформаційної бази.

Важливість малих підприємств ще й у тому, що, ведучи жорстку конкурентну боротьбу за виживання, вони вимушені постійно розвиватися і адаптуватися до поточних умов ринку, адже для того, щоб існувати, потрібно одержувати засоби до існування, а значить, бути кращими від інших.

Суб'єкти малого бізнесу як основа середнього класу за створення сприятливих умов для їхнього розвитку в майбутньому забезпечуватимуть в Україні зміцнення ринкових відносин, заснованих на приватній власності, реально впливатимуть на господарський і політичний потенціал

держави. У країні, де мале підприємництво схвалюють і реально підтримують, охочих розпочати свою справу завжди чимало.

Тільки правильні кроки в галузі економічних реформ можуть спричинити розвиток малого бізнесу, що в остаточному результаті приведе до розвитку ринкової економіки загалом.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте моделі підприємництва.
2. Які проблеми заважають розвиткові бізнесу в Україні?
3. Що таке «План розширення бізнесу»?
4. Назвіть вимоги, пов'язані зі зростанням.
5. Назвіть першочергові заходи щодо розвитку малого підприємництва.



Рекомендована література

1. Ваганов К., Кириченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1. – С. 103–118.

2. Виговська В. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами малих підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С. 35–40.

3. Даниленко О. А. Урахування стадії «життєвого циклу» розвитку організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 118–123.

4. Калита Т. Процесний підхід – що зробити, щоб він став реальністю в організації / Т. Калита // Молочное дело. – 2010. – №5. – С. 34–37.

5. Клименко С. Використання власного капіталу малих і середніх підприємств в операційній діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №12. – С. 94–98.

6. Ракша Н. Щодо підвищення конкурентоспроможності малого підприємництва в Україні // Економіст. – 2008. – №3. – С. 52–54.

7. Соломенко О. Управління малим підприємством // Економіка та держава. – 2006. – №2. – С. 74–75.

8. Утенин В. Стратегия эффективной организации / В. Утенин // Менеджмент і менеджер. – 2011. – №3. – С. 2–6.

9. Тященко В. П. Технологія координації реінжинірингу бізнес-процесів і системи управління персоналом / В. П. Рященко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №3. – С. 160–165.



Розділ 14. Управління передачею бізнесу

Альтернативні виходи для бізнесу



На сьогоднішній день успіх малого бізнесу залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це зможуть його зробити обставини.

Ефективне забезпечення функціонування малого бізнесу залежить від стратегічної гнучкості, котра здатна до зміни його основних моделей і стратегій відповідно до змін оточення.

Тут гнучкість ми розглядаємо не як уміння виходити з кризи, що вже існує, а як постійну готовність до прогнозування та пристосування до змін, які можуть становити загрозу для існування малого бізнесу.

Стратегії малого бізнесу спрямовано на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Для полегшення вибору стратегії в малому бізнесі можна застосувати матрицю Г. І. Кіндрацької (табл).

Альтернативні стратегії малого підприємства

		Товар малого бізнесу:	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого бізнесу:	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт з розкрученим брендом і який унаслідок цього продають за вищими цінами.

Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, вигравши в оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не потрапити в залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20 % у загальному обсязі продажу.

Наявність альтернативних варіантів стратегій

Стратегічний вибір проводять лише з альтернативних варіантів стратегій підприємства. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Середовище підприємства в ринковій економіці таке багатогранне і надзвичайно динамічне, що багатоваріантність вибору стає потребою і важливим його чинником.

Передача бізнесу членам родини

Почати бізнес з нуля і зробити його успішним – завдання непросте. У сімейній компанії часто виконання цього завдання ускладнюється суперництвом за участі батька і сина, брата й інших членів сім'ї, які займають посади в компанії або мають право на якусь частину доходів. Причина таких конфліктів – зовсім не суперечки про те, яке рішення для компанії буде краще. В основі, здавалося б, робочих конфліктів лежить одвічне питання батьків і дітей.



Ще в 1971 році Гаррі Левінсон, один із піонерів виробничої психології, опублікував у «Harvard Business Review» роботу «Conflicts That Plague Family Businesses». Про головну причину конфліктів у сімейних компаніях він каже ось що: «Кожен із нас підсвідомо прагне до всемогутності і безсмертя. Різною мірою, але кожен хоче, щоб його досягнення були вічним пам'ятником йому самому. Кожен бажає показати, що він був потрібний своїй компанії і вона не може функціонувати без нього. Цей тиск надзвичайно відчують підприємці і ті, хто залишався на своїй посаді дуже довго. В результаті, хоча керівники свідомо прагнуть увічнити свої компанії шляхом мудрого вибору спадкоємця, підсвідомо вони також прагнуть продемонструвати, що ніхто не зможе успадкувати їхню компанію».

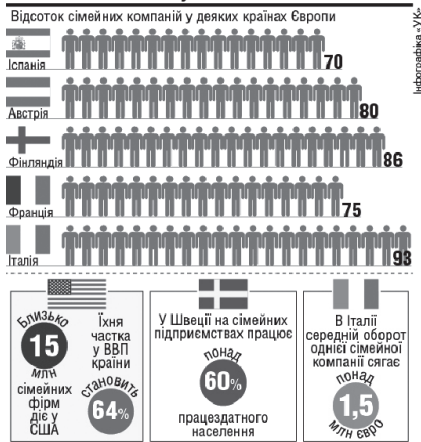
Безліч сімейних підприємств перестає існувати, коли їх засновники відходять від справ. Планування сімейної наступності в бізнесі відсутнє тоді, коли спадкоємці не в змозі стати настільки ж ефективними менеджерами, як їх батьки. В результаті бізнес або гине, або переходить до рук нових власників. Про цю тенденцію напевно знає кожен засновник власної справи, але, незважаючи на це, всі відкладають складання плану наступності до останнього або взагалі відмовляються від цієї ідеї.

Більшість власників українських сімейних компаній не надто переймаються корпоративним управлінням. За даними Міжнародного інституту бізнесу, 95% з них узагалі не знають, про що йдеться. Фахівці пов'язують це насамперед з тим, що в Україні і бізнес, і сім'ї їхніх власників поки що відносно невеликі й молоді.

Сімейною прийнято називати компанію, яку контролює один чи декілька близьких родичів. Приміром, коли чоловік – директор, дружина – фінансовий директор, син і невістка – начальники виробництва і збуту. Водночас компанію – акціонерне товариство, цінні папери якого торгуються на біржі, а контрольний пакет акцій у сумі належить дядькові й небожеві (які не працюють у виконавчих органах компанії, а лише беруть участь у роботі наглядової ради, де є 11 рівноправних членів), – сімейною не назвеш.

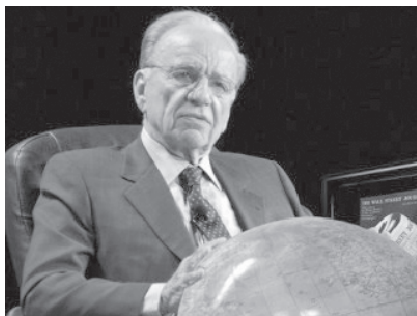
Щоправда, більшість родинних компаній живе недовго. Близько 95% з них «гинуть» після переходу до третього покоління власників, як і ідея, що «син підхопить прапор батька», а «онук – прапор дідуся». Річ у тім, що зазвичай до цього часу сім'ї розростаються і врегулювати питання між усіма її членами в «ручному режимі» стає проблематично, а тому компанія переходить у режим корпоративного управління.

Сімейний бізнес у світі



За даними Міжнародного інституту бізнесу

Наприклад, знаменитим автоконцерном FIAT володіє сімейство Аньеллі, що налічує близько 250 родичів, з яких 90 – власники акцій і беруть участь в управлінні компанією. Показовою в цьому плані є й Англія, де близько 16% усіх сімейних фірм пережило вже понад чотири зміни поколінь. А американська Cargill Inc, яку в 1865 р. заснував Вільям Каргілл, є найбільшим сімейним



бізнесом у світі, акції якого ніколи не виставляли на продаж. Історія фірми почалася до громадянської війни в США, коли два заповзятливі брати почали торгувати елеваторами для зберігання пшениці, а згодом розширили свій асортимент. Нині фірмою управляють уже четверте і п'яте покоління, а торгує вона зерном, птицею, яловичиною, сталлю і сіллю. Сьогодні родині належить 85% акцій, решта – ключовим співробітникам. Нині її річний прибуток – \$50 млрд., а в компанії працює майже 97 тис. фахівців.

Для України корпоративне управління в сімейних компаніях – нова справа. Адже більшістю таких підприємств управляють засновники, тобто перше покоління власників. Чимало з останніх досягли віку, коли треба замислитися про передачу бізнесу, тому й питання його подальшого управління постає досить гостро. Логічним у цьому плані є введення у структуру управління наглядової ради, що складається з власників – членів сім'ї, незалежних членів. Щоправда, в Україні на законодавчому рівні створення наглядової ради в товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ) не врегульовано. Така можливість уже передбачена в законопроекті «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Водночас це не зупиняє підприємства від їх створення у своїй структурі.

Адже, як показує досвід, відхід від «ручного управління» дає змогу вивести компанію на новий рівень, знизити ризик втрати її керованості під час переходу управління від засновника до спадкоємців.

Питання правонаступництва в сім'ї

Для довгострокового успіху сімейного бізнесу критично важливим є формування плану наступництва. Для того, щоб сімейний бізнес залишався прибутковим до четвертого покоління, щоб він ніс первинні традиції, цінності та красу, слід заздалегідь подбати про те, хто саме буде наступниками і чи це будуть діти засновника. Якщо так, то треба належно підготувати молоде покоління власників та управлінців.

Пітер Друкер свого часу зауважив: «Останнє випробування величі керівника полягає в тому, чи правильно він вибрав наступника і чи зміг він піти зі сцени, передавши управління». А якщо мова йде про сімейний бізнес, то в ролі наступників керівники зазвичай бачать своїх спадкоємців. Який власник бізнесу не мріє, щоб його справа жила і приносила дохід його дітям якнайдовше! Щоб ці очікування здійснилися, відхід власника від справ і передачу його повноважень спадкоємцеві слід заздалегідь і ретельно спланувати.



До питання наступництва в бізнесі власники в Україні виявляються часто не готовими емоційно і стратегічно. Це може бути особиста неготовність та/або неготовність тієї особи чи команди, якій передають управління. Це пов'язано у першу чергу з короткою історією українського бізнесу і відсутністю традицій у ньому, зокрема у цій сфері.

У Мексиці є приказка: «Батько – бізнесмен, син – лицар, онук – бідняк». Ось так просто народна мудрість описує три покоління сімейного бізнесу, коли батьки накопичують капітал, сини витрачають, а внуки залишаються ні з чим.

З незначними відхиленнями в цифрах дослідження по всьому світу підтверджують цей факт. Тільки близько 30% сімейних підприємств виживає після переходу управління до спадкоємців у другому поколінні. З них лише 12%, як і раніше, життєздатні в третьому поколінні, і тільки близько 3% усіх сімейних підприємств продовжує працювати і в четвертому поколінні. Вперта статистика показує, що існує прірва між оптимістичною вірою засновника бізнесу і реальністю, з якою доведеться зіткнутися його спадкоємцям. Головна причина цих невдач – відсутність планування сімейної спадкоємності в

бізнесі. З іншого боку, ті компанії, яким вдалося зберегти спадкоємність поколінь, у довгостроковій перспективі виявляються ефективнішими, ніж несімейні компанії.

Планування спадкоємності в бізнесі не завершується написанням заповіту та визначенням, кому з дітей яка частина бізнесу відійде. Дуже важливо, щоб член сім'ї, який займе крісло керівника, досконало знав тонкощі бізнесу, поділяв місію та цінності компанії. Це означає, що готувати наступника потрібно заздалегідь – буквально з університетської лави або навіть раніше.



«Baker Tilly International» провів глобальне опитування, покликане визначити основні тенденції у плануванні спадкоємності. Згідно з результатами опитування всього 17% респондентів мають складені плани наступності, а половина респондентів навіть не замислювалася про їх підготовку»

Так, у світовій практиці чимало прикладів, коли спадкоємці великих грошей починали з самого низу в компаніях своїх батьків, щоб до моменту вступу на посаду і в права спадщини стати високотрендованими керівниками. Інші ж до певної пори працюють у консалтингових або юридичних компаніях, або у схожих компаніях галузі, щоб здобути знання і досвід. При цьому спадкоємець ніколи не забуває, що колись настане день, коли він очолить батьківську компанію.

Правонаступництво – перехід прав і обов'язків від одного суб'єкта до іншого може бути універсальне або часткове.

За універсального правонаступництва до правонаступника (фізичної або юридичної особи) переходять усі права і обов'язки того суб'єкта, якому вони належали раніше. Це стосується в разі спадкування, об'єднання в одне кількох підприємств, установ, організацій. За часткового правонаступництва від одного до іншого суб'єкта переходять лише окремі права і обов'язки.

Найпоширенішими випадками універсального правонаступництва в сучасному цивільному праві є спадкове правонаступництво і правонаступництво в разі реорганізації юридичної особи.



За універсального правонаступництва до правонаступника разом з правами первісного кредитора переходять і його обов'язки.

План дій усе полегшить

Отже, що ж повинен включати в себе «план спадкоємності»? У світовій практиці багато процедур передачі бізнесу вже стандартизовано. Якщо прописати їх на папері, тим самим зробивши обов'язковими для виконання, то з передачею бізнесу у спадок особливих проблем не буде. Український бізнес ще дуже молодий, і фактично скоро йому належить вперше пережити передачу бізнесу другого покоління. Тому звернімося до світового досвіду.

Типовий план наступності – це набір кроків і рекомендацій, які полегшать новому керівникові вступ на посаду і забезпечать компанію від можливих ризикованих рішень і конфліктів. При складанні такого плану потрібно користуватися послугами юридичних або консалтингових фірм, адже потрібні будуть специфічні знання з корпоративного та сімейного права. Вищезгаданий план може включати такі розділи, як:

Передача поточних справ. На підставі експертної оцінки становища компанії в галузі дають рекомендації про те, в якому напрямку її розвивати. Тут же можуть описати структуру бізнесу і всі пріоритетні напрямки розвитку для кожного з підрозділів компанії. Консультанти кажуть, що компанії шкодить ситуація, коли власник, формально передавши повноваження наступникові, продовжує втручатися в його роботу і критикувати його



рішення. Такий пункт у плані покаже спадкоємцеві, якою хотів би бачити компанію її засновник. Можливо, це вплине на рішення, які він ухвалює. Однак останнє слово повинно завжди залишатися за тим, хто займає крісло директора.

Фінанси та бюджет. У цьому розділі подано загальну оцінку фінансового становища бізнесу і рекомендації щодо майбутніх фінансових вкладень. Тут визначають найпріоритетніші для фінансування напрямки бізнесу. Також цей розділ може містити критерії для ухвалення важливих фінансових рішень. Наприклад, якщо засновник компанії завжди інвестував тільки у профільні для свого бізнесу напрямки, він може наполягти на тому, щоб цю умову виконували і в майбутньому.

Опис способу фактичної передачі бізнесу. Як спадкоємець вступить у свої права? Він отримає бізнес у дар, за заповітом чи в результаті участі в акціонерному капіталі? Тут потрібна грамотна консультація юристів, оскільки деякі способи передачі капіталу обкладено високими податками.

Зобов'язання спадкоємця. А якщо в сім'ї не одна дитина? Кому віддати перевагу при призначенні на директорський пост? Кому виділити тільки капітал, а кому ще й право голосу? Ці дилеми згубили чимало компаній. Нерідко батько, бажаючи нікого не образити, ділить бізнес порівну. На це консультанти кажуть: «Хочете зруйнувати бізнес і назавжди втратити сімейний спокій – передайте його декільком спадкоємцям». Тому потрібно чітко розуміти, що управляти компанією може тільки одне з дітей. Просто потрібно закріпити його обов'язки стосовно інших членів сім'ї. Чи буде він виплачувати їм дивіденди, пенсію, покривати їхні витрати? Ці та інші питання краще розв'язати заздалегідь, щоб убезпечити бізнес від спорів за спадок усередині сім'ї.

При належному підході до передачі справ сімейна компанія цілком може прожити десятки поколінь і залишатися прибутковою. Адже в неї є ряд беззаперечних переваг: націленість на довговічність, обережність в ухваленні рішень, сімейна атмосфера, яка підвищує лояльність співробітників.

Передача бізнесу найманому керівникові. Власники і наймані керівники бізнесу – це різні за своїм ставленням до бізнесу люди.

Наприклад, відомо чимало випадків, коли наймані керівники «забирали» бізнес у власників, зокрема, реєстрували конкурентні фірми, доводили компанію до вкрай поганого стану, продавали комерційну інформацію, заробляли на штучних коливаннях курсу акцій компанії, замовляли дорогі товари та послуги за «відкати».



Не може бути такого поняття, як «готовий бізнес». Хоча б тому, що бізнес не можна довести до готовності, він ніколи не приходить в кінцевий стан, бізнес завжди рухається або вперед, або назад. Як тільки ми розслабляємося і починаємо вважати наш бізнес «розвиненим», відходимо від справ і наймаємо менеджерів, відразу починається незрозуміле «бродіння».

Захиститися від цього можна тільки одним способом, правду кажучи, двома, але у зв'язці: високою зарплатою з бонусами і жорстким контролем діяльності найманого керівника.

Для проведення робіт з контролю за бізнесом є сенс створити посаду власника – керівника бізнесу та відділ власника. Деякі співробітники фірми можуть увійти до складу відділу власника за сумісництвом.

Передавати бізнес найманому керівникові доцільно в такій послідовності:

Підготовка бізнесу до передачі

Перш ніж передавати бізнес, корисно зробити його повну ревізію.

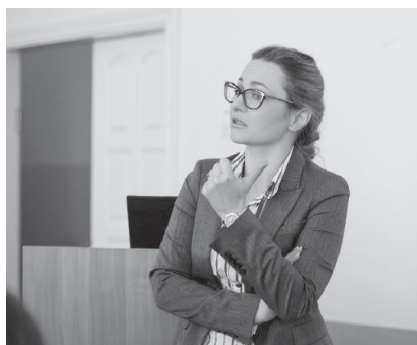
Створення та постановка роботи відділу власника

Поки власник сам керував фірмою, він міг навіть не усвідомлювати потребу



такого відділу. Його функції було розподілено по всіх підрозділах фірми, або їх він виконував особисто. Тепер же цей відділ повинен ефективно контролювати і спрямовувати розвиток бізнесу без виконання поточних оперативних функцій.

Підбір нового керівника, навчання і передача йому оперативного правління



Нового керівника слід підбирати з урахуванням умов, в яких йому доведеться працювати. Можливо, не всі кандидати погодяться на це. Потрібні люди, які вміють ефективно працювати за запропонованими правилами. Систему оплати і мотивації нового співробітника слід будувати саме під нього. Бажання керівників мати якусь ідеальну систему мотивації тут недоречне. Мотивація завжди має бути персональна, а в таких випадках – особливо.

Іноді власники думають, що їм потрібно знайти якогось особливого керівника, який сам усе зрозуміє і зробить. Це ілюзія. Таких співробітників не буває. На навчання нового співробітника буде потрібен час. Завершальну частину навчання зручно побудувати у вигляді стажування на робочому місці. Стажування може збігтися з передачею управління бізнесом новому керівникові.

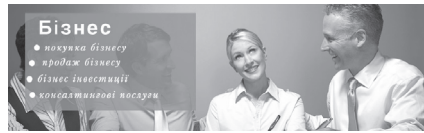
Власницький контроль. Всі процедури контролю, які встановив власник, слід виконувати завжди, без гри в довіру чи недовіру. Інша річ, що вони не повинні надмірно відволікати керівника і співробітників або створювати емоційно напружену обстановку. Це має бути щось само собою зрозуміле.

Продаж бізнесу:

10 помилок, які виникають при продажу бізнесу

За деякий час багато підприємців доходить висновку, що вони не здатні вести свій бізнес далі. Тоді вирішують продати бізнес. Проте бізнесмени навіть уявити собі не можуть, як важко продати вже готову справу за добру ціну.

Продаж готового бізнесу передбачає складання так званого інвестиційного меморандуму (презентація бізнесу), який включає інформацію про бізнес, його історію, становище та юридичний статус, продукцію і послуги, ринок збуту і конкурентів, маркетингову стратегію, привабливість для покупця, ефективність, ризики та гарантії, умови угоди.



Розробка меморандуму є одним з ключових моментів, тому що його наявність здатна не тільки підвищити вартість бізнесу, але й переконати потенційного покупця в доцільності та привабливості угоди.

Більшості невдач і непорозумінь при перепродажу бізнесу цілком можна уникнути: адже в основному помилки роблять приблизно одні й ті самі.

- Перша помилка – недостатня підготовка. Це низьке знання власного бізнесу і його навколишнього середовища. Сюди можна віднести незнання ключових аспектів бізнесу, відсутність фінансової документації та інших документів.

- Друга помилка – самовпевненість бізнесмена. Звичайно, в цьому разі повинна бути впевненість, що бізнес буде продано з максимальною вигодою, за максимально високу ціну. Проте не слід ухилятися від усіх можливих пропозицій: цілком імовірно, що ціна, яку пропонує більшість брокерів, є реальною ціною бізнесу. Слід оцінити бізнес не особисто, а знайти третю особу, яка зробить це фахово.

- Третя помилка – одна з найпоширеніших, яка полягає в повному небажанні використовувати професіоналів при продажу бізнесу. Основна причина – це бажання заощадити близько десяти – дванадцяти відсотків. Але без брокера

доведеться самостійно проводити етап підготовки, продаж і пошук покупців. Однак можна звільнитися від усіх обов'язків і просто спостерігати. До того ж професійний підхід – завжди кращий, ніж аматорський.

- Четверта помилка – підхід, заснований на відстороненості від продажу. Отже, припустімо, що ви найняли брокера. Тепер ви вважаєте, що вашу роботу виконано, і ви цілком здатні зупинитися на цьому? Але це неправильне рішення! Ви повинні бути зацікавлені в продажі власного бізнесу, ви маєте продовжувати працювати над продажем власного бізнесу, ви мусите наполегливо працювати на ринку. Дізнавайтесь у свого брокера, як ідуть справи – будьте в курсі завжди і постійно. Незважаючи на наявність брокера, власник – ключова фігура продажу.

- П'ята помилка – відмова від надання попередньої звітності покупцям. Однак ніхто не хоче купувати kota в мішку. Тому перш ніж відмовляти клієнтові у фінансових звітах, документації та інших видах звітності, подумайте ще раз: чи дійсно ви хочете зберегти цього покупця?

- Шоста помилка – недостовірна інформація. Отже, ви продаєте свій бізнес і, звичайно ж, хочете отримати за нього якнайбільше, але справи у вашого бізнесу не дуже. Отже, ви вирішуєте трохи прикрасити стан справ, виставити в кращому світлі. Проте такі поліпшення не приведуть ні до чого. Адже коли дійде до оформлення договору купівлі – продажу, повірте, ваш покупець дізнається про все, і ви точно втратите його. А підробка фінансових звітів карається чинним законодавством!

- Сьома помилка, не менш важлива, ніж усі попередні – оцінка вартості бізнесу. Продавці досить часто встановлюють початкову ціну, яка насправді дещо завищена, і після цього відмовляються її зменшувати. Такий стан справ, звичайно ж, відлякує будь-якого покупця. Нікому не хочеться переплачувати! Краще вивчити ринок загалом, вивчити приблизні ціни на ньому і тільки після цього виставляти власну ціну. Орієнтуючись в ринкових цінах, вдається продати бізнес набагато швидше.

- Восьма помилка – брати до уваги тільки готівкові пропозиції. Це величезна помилка! Такими сумами готівки на сьогоднішній день майже ніхто не оперує.

- Дев'ята помилка – порушення конфіденційності. Запам'ятайте, ніхто не має знати, що ви продаєте бізнес, особливо наймані працівники.

- Десята і остання проблема – відстороненість від проблем переходу бізнесу до покупця. Більшість продавців-бізнесменів не особливо хвилюються про долю власної компанії. Найголовніше, щоб ту було вигідно продано, а після цього хай буде, що буде. Проте бажано не усуватися від бізнесу – адже багато покупців вимагає наявності власника ще деякий час після продажу.

Отже, якщо постаратися уникнути всіх цих помилок, то, звичайно ж, бізнес буде продано набагато простіше й швидше та за найвищою ціною.

Закриття та банкрутство

Поняття «банкрутство» характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт та послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди. Треба розрізняти поняття неплатоспроможності та банкрутство.

Неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, зокрема із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Банкрутство – це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури. Під банкрутством слід розуміти законні примусові заходи в рамках судового процесу для найповнішого задоволення вимог кредиторів у разі ускладнень з виплатами, тобто неплатоспроможності підприємства.



Банкрутство підприємств в Україні

Ініціатором початку процедури банкрутства підприємства в Україні може виступити як кредитор, так і боржник. Банкрутство можна використати для реструктуризації активів, а також для захисту від кредиторів.

Банкрутство не завжди припускає повне закриття підприємства, і його можна застосувати для зупинки нарахування штрафних санкцій за зобов'язаннями на певний термін.

Ліквідація – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, якого господарський суд визнав банкрутом, для вжиття заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Ліквідація підприємства – процес набагато довший і складніший, ніж його реєстрація, але рано чи пізно через цей процес доведеться пройти будь-якій фірмі.



Мережа книжкових крамниць «Borders Group» збанкрутувала через електронні книжки. Роздрібна мережа книжкових крамниць у США «Borders Group», основний конкурент «Barnes & Noble», оголосила про вихід з бізнесу і закриття всіх торгових точок. Основна причина – неможливість конкурентної торгівлі під тиском електронних книжок

Підстави для ліквідації можуть бути різноманітні: за рішенням власника через зміну кон'юнктури ринку, економічну доцільність, завершення термінів дії ліцензій, за рішенням суду через банкрутство підприємства і відсутність можливостей відновити свою платоспроможність і задовольнити пред'явлені вимоги, які висувають кредитори.

Не так важливо, з якої причини відбувається припинення діяльності, важливо, щоб ліквідація пройшла в найкоротші терміни і з повним дотриманням законодавства.

Відомо, що підприємство вважають належно створеним від дня його державної реєстрації. А ліквідацію підприємства, на

противагу цьому, вважають повністю завершеною з моменту вилучення його з Єдиного державного реєстру, тобто з моменту втрати підприємством статусу юридичної особи.

Юридична особа припиняє своє існування в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам- правонаступникам (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або в результаті ліквідації. Юридичну особу ліквідують:

1) за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, зокрема через закінчення терміну, на який було створено юридичну особу, досягнення мети, для якої її створено, а також в інших випадках, передбачених установчими документами;

2) за рішенням суду про визнання судом недійсною державну реєстрацію юридичної особи через допущені під час її створення порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, установлених законом.

Ліквідація підприємства за рішенням власника можлива в разі, коли активів підприємства вистачає для погашення всіх вимог кредиторів і повного розрахунку з бюджетом. У разі рішення власників підприємства про завершення діяльності і ліквідацію юридичної особи створюють спеціальну ліквідаційну комісію, яка згодом займається всіма питаннями аж до закриття.



Після виконання всіх цих дій документи підприємства передають до архіву, а державний реєстратор робить відповідний запис в Єдиному державному реєстрі підприємств, організацій і установ про ліквідацію підприємства. Терміни добровільної ліквідації залежать від балансу замовника, району реєстрації і становлять від двох до шести місяців.

Порядок проведення державної реєстрації припинення юридичної особи внаслідок її ліквідації детально подано в Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних

осіб-підприємців» від 15.05.2003, №755-ІУ. Голова ліквідаційної комісії або особа, яку він уповноважив, після завершення процедури ліквідації, передбаченої законом, але не раніше двох місяців з дати публікації повідомлення у спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, повинен подати (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) державному реєстраторові такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації припинення юридичної особи через ліквідацію;
- свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи;
- оригінал установчих документів;
- акт ліквідаційної комісії з ліквідаційним балансом, який затверджено рішенням засновників (учасників) або органу, який вони уповноважили;
- довідку відповідного органу державної податкової служби про відсутність заборгованості з податків, зборів (обов'язкових платежів);
- довідку відповідного органу Пенсійного фонду України про відсутність заборгованості;
- довідки відповідних органів фондів соціального страхування про відсутність заборгованості;
- довідку архівної установи про прийняття документів, які відповідно до закону підлягають довгостроковому зберіганню.



Висновки

Ефективне забезпечення функціонування малого бізнесу залежить від стратегічної гнучкості, котра здатна до зміни основних моделей та стратегій бізнесу відповідно до змін оточення.

Стратегії малого бізнесу спрямовано на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості.

Сімейна компанія відрізняється від звичайної партнерської, акціонерної та публічної наявністю цінностей, якими компанія пишається, бо саме вони роблять сімейний бізнес компанією з

«людським обличчям». Сімейний бізнес як соціальний інститут спрямовано на збереження цих цінностей і репутацію сім'ї-власника.

Наявність значної кількості нерозв'язаних проблем щодо банкрутства малих підприємств в Україні є причиною її низького рейтингу щодо ведення бізнесу в світі і, як наслідок, недостатньої інвестиційної привабливості українських підприємств. Крім того, наявність проблем у сфері регулювання банкрутства підприємств тягне за собою негативні соціально-економічні наслідки для країни загалом, саме тому вони потребують негайного розв'язання та подолання.

Завдання для самоперевірки **Тест для майбутніх бізнесменів**

Уявіть, що у Вас є \$ 1 000 000 на найближчі два роки.

Завдання: письмово складіть список покупок, справ, проєктів і розваг, на які б Ви їх витратили (так, щоб витратити все, тому проти кожного пункту поставте суму).

Помітьте час, який Ви витратили на виконання завдання.



Аналіз результатів тесту

Якщо Ви розгубилися перед сумою \$ 1 000 000 і думали понад дві хвилини, що з ними робити, Ви до таких грошей ще не готові.

Якщо швидко, в межах двох хвилин, Ви склали список порожніх витрат, куди Ви можете викинути цю суму, то Вам цих грошей давати не можна. А як перевірити: витрати «порожні» чи «не порожні»? Виділіть з Вашого списку п'ять реально важливих для Вас пунктів. Скільки вони коштують?

Якщо Ви вклалися у дві хвилини і подали реалістичний список життєздатних, перспективних бізнес-проєктів, для яких дійсно потрібно \$ 1 000 000 на найближчі два роки: у Вас ці гроші справді скоро з'являться.

Потрібні гроші з'являються, як водиться, у тих, хто знає, що з ними робити. До решти вони не приходять або від них швидко тікають.

ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ

Тест

Спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповівши на наведені нижче запитання (підкресліть обрану відповідь).

1. Ваш вік

- А. До 30-ти років.
- Б. 31–40 років.
- В. 41–50 років.
- Г. Понад 50 років.

2. Ви:

- А. Одружені.
- Б. Неодружені.
- В. Самотні.

3. Ви:

- А. Старша дитина в родині.
- Б. Середня дитина в родині.
- В. Молодша дитина в родині.
- Г. Єдина дитина в родині.

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- А. Так, займалися обидва.
- Б. Так, займалися, але один з них.
- В. Ні, ніхто не займався.

5. Як би Ви охарактеризували своє дитинство?

- А. Як проведене у великій нужді.
- Б. Родина була малозабезпечена.
- В. Родина була досить забезпечена.
- Г. Купалися як сир у маслі.

6. Яка у Вас освіта?

- А. Середня спеціальна.
- Б. Вища.
- В. Ступінь магістра.
- Г. Ступінь кандидата наук.

7. Скільки місць роботи Ви змінили?

- А. Три і більше.
- Б. Два.
- В. Одне.
- Г. Жодного.

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- А. До 15-ти років.
- Б. Від 15-ти до 18-ти років.
- В. Від 18-ти до 21-го року.
- Г. Після 21-го року.

9. Яка основна причина того, що Ви створили власний бізнес?

- А. Я хочу заробити гроші.
- Б. Я хочу сам будувати своє життя.
- В. Мені важко стриматися, коли хтось невміло керує бізнесом.

10. Яка фраза найкраще характеризує Ваше ставлення до роботи?

- А. Я можу працювати стільки, скільки потрібно.
- Б. Я можу напружено працювати тільки в разі потреби.
- В. Робота має обмежуватися певними часовими рамками.

11. Ви переважно:

- А. Оптиміст.
- Б. Песиміст.
- В. Не знаю.

12. Ви зіткнулися з дуже складною проблемою. Що Ви зробите?

- А. Нічого, буду сподіватися на те, що вона розв'яжеться сама по собі.
- Б. Звернуся по допомогу.
- В. Намагатимусь розв'язати її самостійно.

13. Ви граєте в карти з друзями. Понад усе Вас цікавить:

- А. Перемога.
- Б. Сама гра.
- В. Можливість гарно провести час.

14. Як Ви ставитеся до невдач?

А. Страх перед невдачею паралізує мене.

Б. Невдача – це джерело набуття досвіду.

В. Можливість зазнати невдачі змушує мене працювати інтенсивніше.

15. Яка фраза характеризує Вас найкраще?

А. Для того, щоб я чогось досяг, мене треба весь час підбадьорювати.

Б. Мені потрібна допомога тільки спочатку.

В. Мені не потрібна нічия допомога.

16. З якого приводу Ви поб'єтеся об заклад?

А. Ставка на іподромі.

Б. Ставка в грі, в якій Ви берете участь.

В. Я ніколи не б'юся об заклад, не граю на гроші.

ПІДРАХУЙТЕ БАЛИ:

Питання 1. А – 8; Б – 10; В – 2; Г – 0.

Впродовж останнього десятиріччя середній підприємець молодшав. Більшість підприємців починають власну справу, коли досягають 30-річного віку. До цього часу вони встигають заощадити певний капітал і набути відповідного досвіду в тій чи тій сфері бізнесу.

Питання 2. А – 10; Б – 3; В – 2.

Численні дослідження свідчать, що близько 75% усіх підприємців одружені. При цьому більшість вважає, що один з основних факторів успіху – це підтримка подружжя.

Питання 3. А – 10; Б – 0; В – 0; Г – 5.

Підприємець – це, як правило, старша або єдина дитина в родині. Очевидно, статус старшої дитини формує потрібні якості.

Питання 4. А – 10; Б – 6; В – 2.

Підприємці вчаться на прикладах. Діти, чий батьки (або хоча б одне з них) мали власний бізнес, схильніші до підприємництва.

Питання 5. А – 2; Б – 10; В – 4; Г – 0.

Найчастіше успішні підприємці – вихідці з малозабезпечених родин. Можливо, саме тому вони і прагнуть отримувати максимальну вигоду за наявності обмежених ресурсів.

Питання 6. А – 4; Б – 10; В – 8; Г – 4.

Стереотип недоука, що будує свою імперію бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

Питання 7. А – 10; Б – 8; В – 2; Г – 0.

Постійний пошук нового, прагнення до змін і вдосконалення – ось характерні риси підприємців. Вони не можуть тривалий час працювати в жорстких рамках корпоративного середовища.

Питання 8. А – 10; Б – 8; В – 4; Г – 0.

Люди з підприємницькими нахилами намагаються самотвердитися вже в 16 років. Саме в цьому віці вони отримують першу оплачувану роботу.

Питання 9. А – 4; Б – 8; В – 10.

Досить поширена думка, що гроші – головний мотив діяльності підприємця. Проте, як свідчать опитування, сучасне підприємництво зумовлене причинами іншого плану: незадоволеністю від роботи на когось іншого, прагненням до самостійності тощо.

Питання 10. А – 10; Б – 4; В – 0.

Підприємців не лякає важка праця. Вони сприймають свою роботу як творчість, що потребує повної віддачі сил, але приносить насолоду.

Питання 11. А – 10; Б – 0; В – 4.

Не викликає сумнівів, що підприємець має бути оптимістом. Проте часто надмірний оптимізм породжує серйозні проблеми.

Питання 12. А – 0; Б – 2; С – 10.

Підприємці за своєю природою незалежні. Вони вкрай неохоче звертаються по допомогу.

Питання 13. А – 10; Б – 8; В – 0.

Підприємці люблять змагання, в яких понад усе їх цікавить перемога.

Питання 14. А – 0; Б – 8; В – 10; Г – 2.

Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

Питання 15. А – 0; Б – 2; В – 10.

Самостійність в ухваленні рішень і персональна відповідальність – риси, притаманні всім підприємцям.

Питання 16. А – 2; Б – 10; В – 0.

Незважаючи на поширену думку, підприємець – не азартний гравець. Він намагається контролювати ситуацію і зменшувати ризик своєї діяльності.

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК:

135–155 – природжений підприємець;

110–134 – неординарний підприємець;

90–109 – потенційний підприємець;

менше 90 – скоріш за все Ви зіткнетеся з великими труднощами, намагаючись організувати свою справу.

Увага! Цей тест тільки допомагає Вам оцінити свої якості і не гарантує ані успіху в бізнесі (якщо Ви набрали високі бали), ані поразки чи провалу (якщо Ваш підсумок – менше 90 балів).

Рекомендована література



1. Аналітична інформація Державного Департаменту з питань банкрутства щодо реалізації державної політики у сфері банкрутства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904
2. Жук Л. А. Господарське право: навчальний посібник /Жук Л. А., Жук І. Л., Неживець О. М. – К.: Кондор, 2003 – 400 с.
3. Коломієць Н. І. Запобігання банкрутству малих підприємств // Лісове господарство, лісова, паперова і деревообробна промисловість. Міжвідомчий науково-технічний збірник. Вип. 29. – Львів, 2004. – С. 248–256.
4. Матеріали інформаційного сайту Z-Україна: Процедура банкрутства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zet.in.ua/bankrotstvo/procedura-bankrutstva-v-ukraini/>
5. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аванс – грошова сума, яку сплачують в рахунок наступних платежів.

Агент – посередник між покупцями і продавцями, який у комерційній діяльності виконує також функції брокера, дилера тощо; діє за дорученням і від імені іншої особи в рамках агентської угоди за певну винагороду.

Актив(и) – 1) перевищення грошових доходів над видатками; 2) частина бухгалтерського балансу, що відображує у грошовому вираженні всі матеріальні та фінансові цінності, які належать даній юридичній особі з погляду їх складу і розміщення.

Акциз – один з найпоширеніших державних непрямих податків на продукти масового попиту (цукор, тютюн, горілку тощо), який стягує з виробників або продавців товарів і переносить на ціну товару та споживача.

Акціонерне товариство – форма організації господарських об'єднань, що ґрунтується на концентрації коштів випуском та продажем акцій. Акціонерне товариство є юридичною особою і відповідає за зобов'язаннями в межах майна, яке йому належить. Відповідальність кожного акціонера обмежується вартістю його акцій. Акціонерні товариства бувають двох типів: закриті, коли акції мають обіг тільки всередині товариства, і не подані на фондовій біржі; відкриті акції мають обіг на ринку цінних паперів.

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.

Акція – один з видів цінних паперів, що свідчить про вкладення певної суми грошей у статутний фонд акціонерного товариства.

Амортизація – поступовий знос основних фондів (устаткування, споруд, будівель) перенесення їхньої вартості в міру зношення на собівартість продукції, яку виробляють, для подальшого відшкодування зносу основних фондів.

Асоціація (союз, спілка) – найпростіша форма договірною об'єднання підприємств та інших підприємницьких структур з метою постійної координації господарської діяльності.

Аудит – перевірка бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання для визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності законодавству та встановленим нормативам.

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.

Аукціон – продаж з публічних торгів, при якому товари або майно, які продають, купує особа (організація), яка запропонувала за них найвищу плату.

Банк – кредитно-фінансова установа, яка здійснює залучення і нагромадження вільних коштів підприємств та організацій (усіх видів власності), населення (пасивні операції), а також емісію грошей (випуск грошей в обіг), випуск цінних паперів, кредитування народного господарства і населення, надання різного роду позичок на умовах платності, зворотності, строковості (активні операції).

Банкрутство – боргова неспроможність, неможливість підприємця сплатити за своїми борговими зобов'язаннями через відсутність коштів, неплатоспроможність, фінансовий крах, розорення. Добровільне банкрутство виникає у зв'язку із заявою в суд самого боржника; примусове – при зверненні в суд кредиторів.

Бартер – натуральний товарообмін, коли певна кількість одного або кількох товарів замінюють на еквівалентну за ціною кількість іншого (інших) товару. Обмін здійснюють на безгрошовій основі.

Бізнес (англ. business – справа, заняття) – будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск (прибуток).

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 інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

Біржа – установа (організація), в якій здійснюють купівлю – продаж (біржова операція) товарів (товарна), цінних паперів (фондова), валюти (валютна), найм робочої сили (праці), інформації (інформаційна), науково-технічних розробок (інтелектуальних ресурсів) на основі співвідношення попиту та пропозиції. У широкому розумінні виступає як організований ринок торгівлі зазначеними ресурсами.

Брокер – посередник при укладанні угод між продавцями і покупцями товарів, цінних паперів, валют тощо.

Бюджет – збалансований кошторис, де відображають грошові доходи і видатки на певний період. Якщо видаткова частина перевищує доходну, то бюджет зводиться з дефіцитом (нестачею). Перевищення доходів над видатками утворює позитивний залишок бюджету. Основним джерелом доходів державного бюджету виступають відрахування від доходів підприємств у вигляді податків, а також на доходи населення.

Валова продукція – загальний обсяг продукції, виражений у грошових одиницях, вироблений підприємством за певний період (місяць, квартал, рік).

Валюта – грошова одиниця, яку використовують для вимірювання величин вартості товарів; грошова одиниця певної країни (долар США, японська єна, угорський форинт тощо) і той чи той її тип (золота, срібна, паперова).

Вексель – письмове боргове зобов'язання встановленої форми, що дає його власнику (векселетримачу) право вимагати

від боржника (векселедавця) сплати зазначеної у векселі суми грошей.

Венчурні підприємства (англ. venture—ризик)— «ризикові» фірми, що звичайно здійснюють комерційну апробацію науково-технічних новинок; до них належать, як правило, малі і середні фірми наукомістких 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) і складання готових виробів.

Господарська діяльність – діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають ціновий вираз.

Грошовий потік – основний показник, що характеризує ефект інвестицій у вигляді повернених інвестору 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).

Дебіторська заборгованість – сума боргів, що належить підприємству (фірмі, компанії) і виникла внаслідок невиконання комерційно-господарських, фінансово-грошових зобов'язань з боку юридичних чи

Девальвація – зниження офіційної вартості – золотого вмісту національної грошової валюти, що здійснюється в офіційному порядку. Девальвація характеризує кризовий стан економіки, супроводжуваний збільшенням маси грошей, яка перебуває в обігу.

Демпінг – продаж товарів за штучно заниженими цінами, значно меншими, ніж їхня собівартість. При високих цінах на

внутрішньому ринку продаж товарів на експорт за зниженими (демпінговими) цінами сприяє витісненню конкурентів і завоюванню зовнішнього ринку.

Депозит – 1) кошти або цінні папери, які віддають на тимчасове збереження в кредитні установи (банки, ощадні банки); 2) грошова сума (цінні папери), яку вносить боржник у судові органи для передання кредиторіві (внесок за судовим позовом).

Державний фонд зайнятості – спеціальний фонд для фінансування заходів, зв'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).

Дефолт – невиконання всіх або частини умов договорів позики. Можуть оголошувати компанії, приватні особи або держави (суверенний Д.), нездатні обслуговувати всі або частину своїх зобов'язань.

Диверсифікація виробництва (лат. *diversus* – різний та *facere* – робити) – одночасний розвиток кількох або багатьох не зв'язаних технологічно видів виробництва та обслуговування, розширення асортименту продукуваних 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.

Дивіденд – доход, одержуваний власником акцій; є частиною прибутку акціонерного товариства (за результатами господарської діяльності за рік після сплати відповідних податків, різного роду відрахувань). Величина дивіденда залежить від суми одержаного прибутку, а також від виду акції.

Дилери – юридичні або фізичні особи (посередницькі структури), які здійснюють перепродаж товарів від свого імені та за власний рахунок.

Директорування – інтегрований вид управлінської діяльності, що складається з трьох компонентів: мотивації, лідерства, комунікації.

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.

Договір (контракт, угода) – форма закріплення партнерських зв'язків, а саме: предмета договору, взаємних прав і обов'язків, наслідків порушення домовленостей.

Договір поручительства – договір, що укладається між трьома сторонами (поручителем, кредитором і боржником) і є доповненням до кредитного договору.

Договір поставки – офіційна угода між партнерами (підприємствами, організаціями) на поставку виготовлювачем покупцю 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.

Договірна ціна – ціна, що встановлюється за згодою партнерів (продавців і покупців) з урахуванням основних ринкових чинників.

Дотація – державна виплата, яка надається в безповоротному порядку тій або іншій підприємницькій структурі, що зазнала економічної скрути за об'єктивних причин.

Експорт – вивезення за межі країни товарів, послуг та капіталу для продажу, щоб отримати дохід.

Ембарго – заборона державною владою ввезення та вивезення товарів або валюти в іншу країну, яку диктують економічні або політичні мотиви.

Емісія – випуск в обіг грошей та цінних паперів (акцій, облігацій, депозитних сертифікатів та інших зобов'язань).

Емітенти – органи організаційно-економічного управління народним господарством країни, що випускають в обіг гроші (у готівковій і безготівковій формах), акції, облігації, скарбничі векселі та інші цінні папери. В Україні емітентами грошових знаків та цінних паперів є Національний банк України, комерційні та інвестиційні банки, фірми (підприємства, компанії, організації).

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 – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій; Е. економічна – показник економії суспільної праці в результаті вжиття певних заходів; ступінь віддачі виробництва, машин, апаратів.

Ефективність інвестиційного портфеля характеризує формування і 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 різнобічне дохідність інвестування. Для оцінки ефективності реальних інвестицій можна використовувати такі основні показники: 1) чистий приведений дохід; 2) індекс дохідності; 3) період окупності; 4) внутрішня норма дохідності.

Життєвий цикл товару – складається з п'яти стадій: 1) впровадження; 2) зростання; 3) зрілості; 4) насиченості; 5) спаду. На кожній стадії розв'язують певні завдання, пов'язані з виробництвом та реалізацією товару.

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.

Зовнішня торгівля – сектор економіки окремої держави, суб'єктами якої є її підприємницькі структури, пов'язані з реалізацією товарів (послуг) на зарубіжних ринках.

Золотий запас – резервний фонд золота у зливках і монетах, що належить центральному емісійному банкові або скарбниці країни.

Імідж – сформований і стійкий «образ» товару, послуги, підприємства (що виробляє цей товар), людини, торговельної марки (марки обслуговування). Може бути позитивний і негативний.

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 з допомогою емісії власних цінних паперів (зобов'язань), а також вкладення цих коштів в акції й облігації у власній країні та за кордоном.

Інвестиційна політика – комплекс господарсько-управлінських рішень її суб'єктів (держави, юридичних і фізичних осіб), що визначає конкретні спрямування інвестицій, заходи щодо їхнього нагромадження і 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.

Інвестиційна програма – окрема частина реалізованого інвестиційного портфеля фірми. Як правило, інвестиційна

програма 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.

Інвестиційний сертифікат – цінний папір, що випускається в обіг тільки інвестиційним фондом чи інвестиційною компанією та дає право його власнику 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.

Інвестиція – всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об'єкти підприємницької й інших видів діяльності, в результаті чого утворюється прибуток (доход) або досягають соціального ефекту.

Інвестор – суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позичених або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Індекс доходності – 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 у встановленому розмірі.

Інноваційна модель підприємництва – уявний процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень задля постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання.

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.

Інтенсифікація ринку – організаційно-економічні зусилля підприємства, спрямовані на зміцнення своїх позицій на певному ринку здійсненням провідної стратегії маркетингу.

Інфляція – перепоповнення каналів грошового обігу масою надлишкових паперових грошей, що викликає їх знецінювання, зростання цін на предмети першої потреби, зниження валютного курсу, падіння реальної заробітної плати.

Іпотека – застава нерухомого майна (землі, виробничих та житлових будівель, споруд тощо) для одержання позики на тривалий строк.

Іпотечний кредит – довгострокові позички, що надаються під заставу нерухомості – землі та будівель виробничого і житлового призначення. Такий кредит надають переважно спеціалізовані іпотечні банки. Неповорнення заборгованості в строк призводить до втрати нерухомості позичальником.

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 – активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал акціонерного товариства – сукупність індивідуальних капіталів, об'єднаних через емісію та розміщення акцій і облігацій; він є власним стартовим капіталом акціонерного товариства і може збільшуватись за рахунок

капіталізації певної частки отриманого фірмою (підприємством) прибутку та додаткової емісії цінних паперів.

Капітальні вкладення – інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів.

Кліринг – система безготівкових розрахунків за товари, цінні папери та надані послуги заліком взаємних вимог.

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.

Коефіцієнт фінансової незалежності – ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Командитне товариство (франц. *commandite* – товариство на вірі) – вид господарської організації, яка включає (поряд з учасниками, що несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім 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 відстрочки 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.

Комерція – торговельна діяльність, спрямована на одержання прибутку.

Комівояжери – це підприємці-посередники, які не просто продають, а й доставляють товари покупцям.

Комісіонери – агенти-оптовики, що самостійно розпоряджаються товаром, беручи його на комісію.

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.

Конверсія підприємства – істотне (іноді повне) перепрофілювання підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки.

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.

Конкурентоспроможність продукції – сукупність споживчих якостей товару, які відображають його відмінність від аналогічного товару (товару-конкурента) за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і вартістю (ціною).

Конкуренція – 1) суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів на будь-якій ниві; 2) боротьба між фірмами (підприємцями) за вигідніші умови виробництва та збуту товарів; 3) боротьба між країнами за джерела сировини, ринки збуту і сфери вкладання капіталу.

Консалтинг – консультування з різних питань.

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).

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.

Концерн – організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю з використанням (найчастіше) принципу диверсифікації виробництва.

Кореспондентський рахунок – рахунок для обліку розрахунків, що їх виконує одна кредитна установа за дорученням і на кошти іншої на підставі укладеного кореспондентського договору.

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, в яких є державне майно.

Корпорація (лат. corporatio – об'єднання, співтовариство) – 1) товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; 2) широко використовувана форма акціонерного товариства.

Котирування – встановлення курсів іноземних валют, цінних паперів, цін на біржові товари відповідно до чинних законодавчих норм та усталеної практики.

Крапка беззбитковості – обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків.

Кредит – позичка на певний строк у грошовій або товарній формі на умовах повернення і сплати відсотка за користування.

Кредитна лінія – згода банку (надається фірмі-позичальнику) здійснювати надання позик у майбутньому в розмірах, що не перевищують обумовлені заздалегідь межі.

Лізинг – договір на право користування устаткуванням та майном на основі орендних відносин.

Ліквідність підприємства – спроможність підприємства своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями або можливість перетворення статей активу балансу на гроші для оплати зобов'язань.

Ліцензія – спеціальний дозвіл, який отримують від державних органів на ввезення – вивезення або транзит певних товарів.

Ломбарди – кредитні установи, що позичають гроші під заставу рухомого майна (предметів особистого користування і домашнього вжитку).

Лот – неподільна партія товарів, що виставляється на аукціон; одиниця торговельних угод на біржах (наприклад 100 акцій).

Мале підприємництво – це самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, на власний ризик з метою задоволення потреб споживача та отримання економічного інтересу.

Мале підприємство – підприємство, фірма будь-якої галузі господарства з невеликою кількістю штатних працівників.

Малий бізнес – малі фірми, що функціонують в умовах ринку в різних сферах суспільного виробництва. Характеризується невеликими обсягами виробництва (робіт, послуг) та кількістю зайнятих.

Маркетинг – система організації діяльності підприємства, фірми, коли в основі ухвалення господарських рішень лежать вимоги ринку та одержання максимального прибутку. До основних функцій маркетингу належать: комплексне вивчення ринку, планування товарного асортименту, політика цін, реклама і стимулювання збуту, управління збутом та післяпродажним обслуговуванням.

Менеджер – професійний управитель, який має спеціальну підготовку й здійснює керівництво підприємством, фірмою тощо.

Менеджмент – 1. Політика забезпечення ухвалених рішень у сфері бізнесу на основі комплексного аналізу факторів, що

впливають на його ефективність. 2. Організація ефективної роботи підлеглих, яку здійснює керівник, цілеспрямований вплив на них в інтересах успішного розв'язання поставлених завдань.

Методи управління – способи, засоби управлінської діяльності, за допомогою яких роботу персоналу спрямовують на досягнення цілей, які стоять перед об'єктом управління.

Міжнародна підприємницька діяльність – це спільний бізнес у сфері практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин.

Міжнародна торгівля – об'єднує зовнішні сектори національних економік. Пов'язана зі світовими ринками і яку регулюють міжнародні економічні організації.

Мотивація – спонукальна причина, привід до будь-якої дії.

Нематеріальні активи – цінності, які не є фізичними об'єктами, але мають вартісну оцінку (патенти, ліцензії, «ноу-хау», товарні знаки тощо) та є в розпорядженні підприємства (фірми).

Ноу-хау (знаю як) – система різних знань науково-технічного, економічного, правового характеру, практично потрібних для певної діяльності, але таких, що не стали загальним надбанням. Передавання, обмін і поширення ноу-хау здійснюють на комерційній основі укладанням ліцензійних договорів.

Об'єкти інвестування – реальні інвестиційні проекти, об'єкти нерухомості, різноманітні фінансові інструменти (насамперед інструменти фондового ринку), що є предметом інвестування.

Облігація – вид цінного паперу (на пред'явника), за яким її власникові сплачують щорічний дохід, розмір якого заздалегідь встановлено у формі певного відсотка до номінальної вартості облігації.

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.

Оборотні кошти – кошти, що постійно перебувають в русі й переносять повністю свою вартість на знову створений продукт.

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.

Опціон – угода, в якій одна сторона надає іншій право купити або продати фінансовий інструмент (акція, облігація, ф'ючерсний контракт, відсоткова ставка, іноземна валюта). Інша сторона виплачує певну суму за купівлю або продаж за фіксованою ціною, не беручи на себе зобов'язання здійснити цю угоду.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів).

Оренда (лат. *arrendare* – позичати на обумовлений термін) – надання майна в тимчасове користування за певну плату.

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.

Оферта – офіційна письмова комерційна пропозиція, спрямована потенційному покупцеві, про продаж товару на певних умовах.

Офшор – фінансовий інститут, який надає спеціальні податкові та інші пільги іноземним компаніям, зареєстрованим у країні розташування.

Паблік рилейшнз – сукупність методів та форм відносин, зв'язків з громадськістю. Є складовою частиною реклами і маркетингу.

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.

Персонал – сукупність постійних працівників, які мають потрібну професійну підготовку та (або) досвід практичної діяльності.

Підприємець – самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик, та несе особисту відповідальність за результати бізнесової діяльності. Підприємець завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Підприємництво – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання (підприємці) для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємницький капітал – усі грошові витрати, які необхідно здійснити для практичної реалізації підприємницького проекту і отримання очікуваного економічного ефекту. Він складається з основного та оборотного капіталу (активів).

Підприємницький ризик – діяльність підприємця, розрахована на позитивний кінцевий результат (одержання максимально можливого прибутку), але з небезпекою частково або повністю втратити не тільки сподіваний зиск, а й власний капітал за несприятливих економічних обставин.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб способом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Повне товариство – вид господарської організації, всі учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Податок – обов’язковий платіж, який стягує держава або від імені держави з підприємств та населення у встановленому законодавством порядку.

Позика – договір, за яким одна сторона передає у власність або оперативне управління іншій стороні гроші або матеріальні цінності, а позичальник зобов’язується повернути одержані суми й цінності на умовах, обумовлених у договорі.

Попит – сукупність платоспроможних потреб населення на споживчі товари та послуги.

Посередники – фізичні або юридичні особи, що представляють на ринку інтереси виробників чи споживачів, не будучи такими.

Постачальник або **вендор** (англ. *vendor*) – будь-яка юридична (організація, підприємство, установа) або фізична особа, що поставляють товари або послуги замовникам. Постачальник здійснює підприємницьку діяльність відповідно до умов укладеного договору поставки, який є одним з видів договору купівлі-продажу.

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 з самого початку практичної реалізації підприємницького проекту або на початковій стадії підприємницької діяльності взагалі.

Премія за низьку ліквідність – додатковий дохід, виплачуваний (або передбачений до виплати) інвестору з метою відшкодування його ризиків, що зв’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) інвестору 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 із загальної його суми) до обсягу інвестицій. Він відбиває роль прибутку у формуванні загальної дохідності інвестицій.

Прибуток – кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства, який визначається як різниця між виручкою і витратами.

Прогресивні податки (ставки) – це податки, ставки і розмір яких збільшується із збільшенням обсягу об’єкта оподаткування.

Продуктивність праці – кількісне відношення обсягу (маси) отриманого продукту до праці, затраченої на її виготовлення. Вимірюється кількістю продукції на одиницю часу (виробітком) або витратами часу на одиницю продукції (трудомісткістю).

Проектне фінансування – форма партнерських зв’язків у сфері виробництва, за якої: а) одна із 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.

Пропозиція – сукупність товарів, що перебувають на ринку, або здатних бути поставленими туди.

Реальні інвестиції – вкладення капіталу у реальні матеріальні і нематеріальні (інноваційного характеру) активи підприємства.

Реінвестиції – повторні додаткові вкладення коштів, одержаних як дохід від інвестиційних операцій.

Реклама – спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яку розповсюджують в будь-якій формі і в будь-який спосіб для прямого або опосередкованого одержання прибутку.

Реновація – економічний процес оновлення елементів основних виробничих фондів, що вибувають внаслідок фізичного (матеріального) спрацьовування та техніко-економічного старіння.

Рентабельність – відносний показник ефективності роботи підприємства.

Реципієнт – фізична або юридична особа чи держава, що отримує будь-які інвестиції та інші інвестиційні ресурси.

Ринкова інфраструктура – сукупність різноманітних суб'єктів сфери обігу, яка забезпечує необхідні умови для нормального функціонування ринкової економіки.

Ринок – 1) місце торгівлі або сфера товарного обігу, товарообороту; 2) система відносин, що виникають між людьми з приводу купівлі-продажу товарів.

Рояліті – платежі будь-якого виду, одержані як винагорода за користування або за надання права на користування будь-яким авторським правом; за придбання будь-якого патенту, зареєстрованого знака на товари і послуги чи торгової марки, дизайну, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау).

Сальдо – різниця між грошовими надходженнями і видатками за певний період часу.

Санація (оздоровлення) – система заходів для запобігання банкрутству різних підприємницьких структур (підприємств, банків тощо).

Селенг – один з видів позичкових джерел фінансування інвестицій, сутність якого полягає у передачі (делегуванні) власниками (юридичними і фізичними особами) прав щодо користування і розпорядження їхнім майном за певну плату.

Сегментація ринку – поділ ринку на окремі сектори (сегменти) за різними ознаками.

Сертифікат якості – документ, що підтверджує якість товару відповідно до укладеного договору (контракту).

Сертифікація продукції – важливий елемент системи управління якістю продукції, що полягає в її оцінюванні з обов'язковим документальним оформленням – видачею сертифіката.

Собівартість продукції – поточні витрати підприємства на виробництво продукції, що відбиваються у грошовій формі.

Спільне підприємство – форма співробітництва партнерів, які об'єднують капітал для здійснення спільної виробничої діяльності, управління і розподілу прибутку пропорційно вкладеному капіталу.

Стартова ціна – початкова ціна, що встановлюється власником товару і аукціоністом (організатором). З цієї ціни розпочинається торг під час проведення аукціону.

Статут підприємства (фірми) – письмовий юридичний документ, який розробляється і затверджується його (її) засновниками та регулює всі сторони діяльності.

Статутний фонд – сукупність матеріальних ресурсів та коштів, що надається засновником у постійне розпорядження підприємства чи організації.

Стратегічне планування – процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптація компанії до умов зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегія диференціювання – один з різновидів стратегії зростання фірми через зростання ступеня охоплення ринку.

Стратегія підприємства (фірми) – комплексна програма дій (заходів), яка має забезпечити досягнення її численних цілей у передбачуваному тривалому періоді.

Стратегія фокусування – різновид стратегії зростання фірми, в основу якої покладено ідею про об'єктивно існуючу сегментність будь-якого ринку.

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.

Субсидія – вид допомоги, як правило, грошової, яку надає кому-небудь держава або юридична особа без жодних умов.

Субститути – товари, здатні певною мірою замінити один одного завдяки тому, що виконують аналогічні функції, задовольняють ті ж потреби.

Тарифна угода – договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій.

Тендери – міжнародні торги, що ґрунтуються на конкурсному розміщенні замовлень на устаткування або залучення підрядників для будівництва великих об'єктів з включенням інжинірингових послуг.

Тіньова економіка – функціонування протизаконних (незареєстрованих) підприємств, фірм, окремих виробничих підрозділів, підпільної внутрішньої і міжнародної торгівлі, а також протизаконне проведення грошово-кредитних операцій, здійснення підприємницької діяльності з метою отримання надприбутків, будь-якої матеріальної вигоди, а в деяких випадках досягнення політичних намірів.

Товар – продукт праці (виріб, послуга), призначений для купівлі – продажу, який задовольняє потребу підприємств або населення.

Товариство з додатковою відповідальністю – вид господарської організації, статутний фонд котрої розділений на частини, розмір яких визначається установчими документами.

Товариство з обмеженою відповідальністю – організація, створювана на основі угоди між юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їхніх внесків задля досягнення загальних цілей.

Товарна біржа – організаційне утворення, яке спеціалізується на оптовій торгівлі насамперед масовими товарами, що мають чіткі та стійкі якісні параметри.

Товарний знак (знак обслуговування) – оригінальна позначка (ім'я, термін, рисунок або їхнє сполучення), яка має правовий захист і призначена для ідентифікації товарів (послуг).

Торгівля – форма обміну продуктами праці та послугами; процес купівлі – продажу товарів.

Трансфер технологій – процес передачі навичок, знань, технологій, методів виробництва, зразків виробництва і складових об'єктів технологій між урядами та іншими установами з метою забезпечення науково-технічного прогресу.

Трансферт прибутку – процедура репатріації (повернення на батьківщину) прибутку іноземного інвестора.

Трансфертні платежі – це невідплатні і безповоротні платежі, які не є платою за придбані товари чи послуги, наданням кредиту або виплатою непогашеного боргу

Траст – компанія, що інвестує свої та залучені кошти в різноманітні об'єкти народного господарства країни.

Трудові ресурси – частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи тій сфері діяльності.

Управління – цілеспрямований тиск на організовану систему, який забезпечує збереження її певної структури, підтримку режиму та мети діяльності.

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.

Установчий договір – форма договору, що укладається засновниками товариств, спільних підприємств, суб'єктів ринкової інфраструктури.

Факторинг – фінансова операція, за якої «фактор-фірма» купує у своїх клієнтів їхні вимоги до контрагентів, протягом кількох (звичайно 2–3) днів сплачує переважну більшість цих вимог авансом, а решту – лише після надходження до клієнта рахунку-оплати.

Фізична особа – суб'єкт цивільного права та бізнесу.

Фінанси суб'єктів господарювання – самостійна ланка національної фінансово-кредитної системи з індивідуальним кругообігом коштів, що забезпечує покриття витрат виробництва продукції (робіт, послуг) і одержання прибутку.

Фінансова група – об'єднання юридичне та економічно самостійних підприємств і організацій різних галузей народного господарства.

Фінансова транзакція – транзакція про виконання фінансової операції з певним платіжним додатком платіжної картки.

Фінансовий стан підприємства – система показників, які відображають наявність, розміщення і використання ресурсів, фінансову стійкість підприємства, ліквідність балансу. Характеризується платоспроможністю, прибутковістю, ефективністю використання активів і капіталу, ліквідністю.

Фінансові інвестиції – використання власного капіталу для купівлі акцій, облігацій та інших цінних паперів, що випускаються підприємствами або державою.

Фірма – загальна назва підприємств первинних господарських ланок у ринковій економіці, що переслідують у своїй діяльності мету отримання прибутку.

Фондова біржа – спеціалізований центр з купівлі-продажу цінних паперів.

Форс-мажор – обставини (пожежа, стихійне лихо, війна, блокада тощо), в разі виникнення яких виконання зобов'язань будь-якою із сторін виявляється повністю або частково неможливим.

Франчайзинг – система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знака (торговельної марки), послуг з маркетингу, реклами, надання права на виробництво та (або) збут продукції (послуги) з практичною допомогою у справі організації та управління бізнесом в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

Функції управління – певний вид діяльності людей з управління підприємством. Розрізняють такі функції: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Функціональні стратегії підприємництва – різновиди стратегії підприємництва залежно від його функціональної діяльності.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – один з методів прогнозування і забезпечення високого рівня техніко-економічних показників.

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 2–3 років).

Хеджування (захист від втрат) – спосіб зменшення 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 і управління їхньою діяльністю.

Ціна – грошове вираження вартості уречевленої у товарі праці відосблених товаровиробників.

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 та необхідність задоволення власних його потреб.

Ціна пропонування – офіційне пропонування продавця (без знижки), що зафіксоване в оферті.

Ціна роздрібна – ціна, за якою товари продаються споживачам у роздріб; вона складається з витрат виробництва, прибутку виробничих і збутових організацій, податку на додану вартість.

Чистий приведений дохід – один з важливих показників оцінки ефективності реальних інвестицій; визначається як різниця між приведеним 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.

Юридична особа – суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Основи підприємництва. – К.: ЦНЛ, 2006. – 176 с.
2. Алолій В. В., Олексин І. І., Шуговська Н. О., Футало Т. В. Організація і технологія надання послуг: навч. посіб. / За ред. В. В. Алолія. – К: ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
3. Ануфрієва О. Л. Якість економічної підготовки сучасних педагогів / О. Л. Ануфрієва // Нова педагогічна думка: №1, 2010. – 124 с.
4. Ануфрієва О. Л. Економічна грамотність педагогів як складова їх професійної компетентності / О. Л. Ануфрієва // Проблеми освіти: Наук. зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2010. – Вип. №61. – 189 с.
5. Асаул А. Н., Войнаренко М. П. Організація підприємницької діяльності: Уч. пос. – СПб. – Хм., 2001. – 392 с.
6. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – К: Знання, 2001. – 277 с.
7. Варналій З. С. Основи підприємництва, навчальний посібник; Київ: Знання-Прес, 2006. – 329 с.
8. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 524 с.
9. Вачевський М. В., Скотний В. Г., Вачевський О. М. Промисловий маркетинг. Основи теорії та практики. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 256 с.
10. Виноградська А. М. Основи підприємництва: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 544 с.
11. Гаєвська Л. М. Підприємницька діяльність та її оподаткування: Навчальний посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2003. – 218 с.
12. Гербер М. Мастерство предпринимательства. 7 стратегических направлений развития своего бизнеса / М. Гербер. – М.: Диалектика. – 2008. – 448 с.

13. Гончарова С. Ю. Маркетинг: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 140 с.

14. Грехов А. М. Електронний бізнес (Е-комерція): навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 302 с.

15. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. 6. Показники Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) на 1 липня 2011 року. – Режим доступу: kiev.trade.gov.pl

16. Дмитренко Г. А. Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу: монографія / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор. – К.: ДВЗН УМО, 2011. – 296 с.

17. Дмитренко Г. А. Економічні і правові аспекти ефективного управління персоналом організації / Г. А. Дмитренко // Економіка та управління. – 2010. – №4. С. 15–20

18. Дмитренко Г. А. Школа синергетичного ефекту «2+2=5» для підготовки успішних менеджерів // Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання. – 2010. №3. Режим доступу до журн.: <http://tme.uomo.edu.ua/>.

19. Додонова І. В., Мартишевская С. М. Основи підприємницької діяльності: навчальний посібник. – Ставрополь: 2010.

20. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 320 с.

21. Економіка підприємства. Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ: КНЕУ, 2001. – 528 с.

22. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди – Е45 К.: Знання, 2005. – 431 с.

23. Економіка підприємства: Підручник / за ред. С. Ф. Покропивного – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.

24. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003.

25. Жукова Ю. М. Методичні рекомендації до вивчення курсу «Економіка підприємства»: навчально-методичний посібник. – К.: КМПУ імені Б. Д. Грінченка, 2009. – 68 с.

26. Жукова Ю. М. Мікроекономіка: конспект лекцій: навчальний посібник / Ю. М. Жукова. – К.: Київський університет ім. Б. Грінченка, 2011. – 116 с.

27. Іванюта С. М. Підприємництво і бізнес-культура. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.

28. Козловський В. О. Організація виробництва. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 154 с.

29. Козловський В. О., Козловський С. В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 2. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 168 с.

30. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 189 с.

31. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. – Тернопіль: ВАТ «Терно-Граф», 2005. – 297 с.

32. Коллінз Дж. От хорошого к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет: Пер. с англ. – М., 2001.

33. Кузьмін В. В. Фінансові основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 192 с.

34. Кучеренко В. Р., Добрава Н. В., Квач Я. П., Осіпова М. М. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навч. посіб. / За ред. В. Р. Кучеренка. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 176 с.

35. Кучеренко В. Р., Карпов В. А., Маркітан О. С. Бізнес-планування фірми: Навч. посіб. – К.: 2006. – 423 с.

36. Литовченко І. Л., Пилипчук В. П. Інтернет-маркетинг: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.

37. Ліфанов С. ІV міжнародний форум «Промисловий маркетинг». Який шанс криза дає B2B маркетингу? // Маркетинг в Україні, № 3, 2009. – С. 4–14.

38. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: навч. посіб. / Л. І. Воротіна, В. Є. Воротін, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк; За ред. Л. І. Воротіна. – 3-тє вид., доп. і переробл. – К., 2004. – 308 с.

39. Малів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. посіб., – 2-ге вид., стер. – К.: Знання, 2006 – 580 с.

40. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України: аналіт. доп. /

Д. С. Покришка, Я. А. Жаліло, Д. В. Ляпін, Я. В. Белінська [та ін.]. – К.: НІСД, 2010. – 72 с.

41. Минетт Ст. Маркетинг В2В и промышленный брендинг: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 208 с.: ил.

42. Мороз О. М., Невмержицька В. І. Основи підприємництва: Підручник, К.: 2005.

43. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 280 с.

44. Організація виробництва: навч. посіб. /В. О. Онищенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. – К.: Лібра, 2003. – 336 с.

45. Основи бізнесу: навчальний посібник / Я. С. Ларина, С. В. Мочерний та ін. – К: Видавничий центр «Академія», 2009. – 383 с.

46. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. / Навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.

47. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 248 с.

48. Петрович Й. М., Захарчин Г. М. Організація виробництва: підручник. – Львів: «Магнолія плюс», 2005. – 400 с.

49. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Кулішов В. В. та ін. Економіка підприємства: підручник / за загальною редакцією Й. М. Петровича – Львів: «Магнолія плюс», видавець В. М. Піча – 2004. – 680 с.

50. Підприємництво / За ред. В. А. Подсолонко, Т. Л. Миронової. – К: ЦНЛ 2003. – 616 с.

51. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-УІ.

52. Покропивший С. Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

53. Покропивший С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч.-метод. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.

54. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності. – К.: Основа, 1997. – 390 с.

55. Предпринимательство: учебник / Под. ред. М. Г. Лапусты. – М.: Инф-ра-М, 2007. – 667 с.

56. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження принципу державної реєстрації юридичних осіб на підставі модельного статуту: Закон України від 21.04.2011 №3262-УІ.

57. Про внесення змін до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» щодо провадження господарської діяльності на підставі подання декларації: Закон України від 07.07.2010 № 2451-УІ.

58. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності: Закон України від 04.11.2011 р. №4014-УІ.

59. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 №2404-УІ.

60. Про Державну службу України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва: Указ Президента України від 19.12.2011 №1168/2011.

61. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: Постанова КМУ від 02.02.2011 №389.

62. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: Закон України від 19.05.2011 №3392-VI.

63. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України: Прийнятий ВР України 12.01.2012. Пропозиції Президента України до проекту закону України 31.01.2012.

64. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь //Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. – Київ. – 2009. – 180 с.

65. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: національна доповідь //Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. – Київ. – 2010. – 240 с.

66. Програма економічних реформ України на 2010–2014 рр. Режим доступу hai-nyzhnyk.in.ua/doc2/2010-2014.programa_reform.php

67. Романова Л. В. Управління підприємницькою діяльністю: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 240 с.

68. Сизоненко, В. О. Сучасне підприємство [Текст]: довідник / В. О. Сизоненко. – К.: Знання-Прес, 2007. – 440 с.
69. Современный экономический словарь. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – 5-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 195 с.
70. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
71. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємництва: навч. посіб. / І. В. Тирпак, В. І. Тирпак, С. А. Жуков. – К.: Кондор, 2011. – 284 с.
72. Фияксель Э. А. Теория, методы и практика венчурного бизнеса / Э. А. Фияксель. – СПб.: Изд-во СПГУЭФ, 2006. – 315 с.
73. Франчайзинг: навч. посіб. Рекомендовано МОН / Кузь-мін О. С., Мирончук Т. В. – К., 2011. – 267 с.
74. Шваб Л.І. Основи підприємництва. Навчальний посібник. 2-ге видання. – К.: ЦНЛ, 2007. – 368 с.
75. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки. Навчальний посібник / К.: Знання, 2006. – 435 с.
76. Шегда А. В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
77. Шпак В. І. Розвиток малого підприємництва в Україні. – К.: МАУП, 2003. – 128 с.
78. Шумпетер И. Теория экономического развития: (Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / И. Шумпетер; Перевод с нем. В. Автономова и др. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
79. Янковська Г. М. Маркетингові аспекти підприємницької діяльності / Г. М. Янковська Матеріали V студентської науково-практичної конференції. – Черкаси: ЧДБК, 2013. – 111 с.
80. Ярошевич Н. Б., Колісник М. К. Підприємство і менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 292 с.

Навчальний посібник

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Автори:

Ануфрієва Оксана Леонідівна, кандидат педагогічних наук,
доцент (вступ, розділи 3, 4, 6, 9)

Пальчевська Тетяна Георгіївна, спеціаліст вищої категорії,
викладач (розділи 7, 8, 10, 12, 13)

Лагоцька Ганна Михайлівна, викладач
(розділи 1, 2, 5, 11, 14)

За наукової редакції

кандидата педагогічних наук, доцента

Оксани Леонідівни Ануфрієвої

*У посібнику використано
книжково-журнальний папір Стрету
вторинної переробки*



За редакції *Ярослава Довгана*
Верстка *Стефанії Шеремети*
Коректура *Лідії Левицької*

Підписано до друку 10.06.2014 р. Формат 60x42/16.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Гарнітура «Petersburg». Умовн. друк. арк. 13.

Видавництво «Лілея-НВ»

А/С 250

вул. Незалежності, 18/2

м. Івано-Франківськ, 76018

Тел.: (0342) 54-08-25

Свідоцтво ІФ №8 від 28.12.2000р.