

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації

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

УДК 334.722+005.73

ПЗ2

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 29 жовтня 2024 р., протокол № 2.

Укладач:

С.І. Павлюк – канд. екон. наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Т.Г. Олійник – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств, Миколаївський національний аграрний університет;

А. В. Кем – директор готельно-ресторанного комплексу «Золотий фазан».

ПЕРЕДМОВА

Освітня компонента «Підприємництво та бізнес-культура» розрахована на здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти, що забезпечує систему знань та вмінь щодо планування всіх етапів підприємницького циклу та складання бізнес-плану.

Особлива роль бізнес-планування розкривається в результатах власної організаційної роботи підприємця та досягненню його кінцевої мети діяльності, завдяки вмінню застосовувати знання щодо обґрунтування та складання тематичних розділів бізнес-плану, в залежності від обраної бізнес-ідеї; плануванню діяльності при започаткуванні нової справи чи як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проєкту; дослідженню внутрішнього та зовнішнього середовища; здійсненню фінансово-економічної діагностики спроможності бізнес-плану та наданню оцінки ефективності його реалізації та ін.

Мета дисципліни: формування у здобувачів вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент» системи знань та вмінь щодо сутності підприємництва як особливого виду діяльності, певного стилю і типу поведінки, що визначає бізнес-культуру підприємства, сучасної форми господарювання підприємницьких структур, а також набуття практичних вмінь комплексного сприйняття та вирішення проблем, що виникають в їх діяльності для створення сприятливого бізнес-середовища й підвищення ефективності функціонування.

Завдання дисципліни: сприяння розумінню загальних положень, принципів і методів підприємницького менеджменту, загальних умов підприємницької діяльності та бізнес-культури; розвиток здібностей й формування навичок, що дозволяють менеджерам та економістам здійснювати підприємницьку й інноваційну діяльність щодо заснування власної справи; формування знань щодо використання соціально-психологічних методів управління в контексті формування бізнес-культури.

Предмет дисципліни: теоретичні та прикладні аспекти підприємництва та бізнес-культури.

Методичні вказівки містять рекомендації та регламентують послідовність здійснення і зміст семінарських (практичних) занять, сучасні кейси для обговорення, розрахункові задачі, та призначені допомогти здобувачам вищої освіти у виконанні практичних занять й самостійного опрацювання матеріалу.

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності – здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності, здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

Фахові компетентності – здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ЩОДО СЕМІНАРСЬКИХ (ПРАКТИЧНИХ) ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Семінарське (практичне) заняття №1

Тема 1. Загальна характеристика підприємництва

entrepreneurship, goals of entrepreneurship, classification of goals, subjects of entrepreneurial activity, objects of entrepreneurial activity, signs of entrepreneurship, basic principles and functions

Мета заняття з теми «Загальна характеристика підприємництва» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з історичним розвитком поняття «підприємництво», функціями та принципами підприємництва, суб'єктами та об'єктами підприємницької діяльності, основних понять та складових підприємницького середовища.

Рекомендована література – [1-8]

План семінару:

1. Історичний розвиток поняття «підприємництво».
2. Бізнес і підприємництво.
3. Елементи системи бізнесу.
4. Сутність підприємницької діяльності.
5. Функції та принципи підприємництва.
6. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.
7. Рушійні сили підприємництва.
8. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.
9. Поняття підприємницького середовища та його складові елементи.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1. Тест на спроможність займатися бізнесом

Дії: за кожну позитивну відповідь проставте 1 бал і підсумуйте результат.

Запитання:

1. Чи поведетеся наодинці так само, як тоді, коли за Вами спостерігають?
2. Чи вважаєте Ви себе здатним бути лідером у родині, в колі друзів?
3. Чи вважаєте Ви хитрість гарною та корисною рисою?
4. Чи можете Ви розпочати розмову з незнайомою людиною?

5. Чи любите робити те, що вам до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують інші?
6. Чи поїдете у транспорті без квитка, якщо забули гроші чи проїзний квиток?
7. Чи заздрите успіху Ваших знайомих?
8. Чи звертаєтесь на «Ви» до Ваших старших за віком родичів?
9. Чи можете усно швидко обчислити скільки буде 3% від 3%?
10. Чи приходите на кілька хвилин раніше зазначено часу (на лекцію, на прийом до лікаря, на ділову зустріч тощо)?
11. Чи приходите вчасно на побачення?
12. Чи вважаєте за потрібне давати невелику суму офіціанту понад зазначену в рахунку?
13. Чи засмучуєтесь, якщо вас обрахував продавець на ринку або в магазині?
14. Чи швидко ви зважуєте всі «за» і «проти», щоб прийняти рішення?
15. Чи сідаєте у міському транспорті на будь-яке вільне місце?
16. Чи часто ви робите не те, що від вас очікують, дієте без інструкцій?
17. Чи любите скаржитись на неякісне обслуговування?
18. Чи вважаєте, що те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме?
19. Чи позичили б ви гроші, щоб втілити свою ідею?
20. Чи зможете залишити валізу на вокзалі під наглядом зовсім незнайомої людини?

Ключ до тесту:

13-20 балів – Ви маєте підприємницький хист; якщо Ви отримали ці бали у результаті підглядання у відповіді, вирахуйте 8 балів та орієнтуйтеся на новий результат.

10-12 балів – Ви володієте не всіма потрібними якостями підприємця, але у Вас є реальні шанси досягти успіху в бізнесі.

5-9 балів – Ви чесна, порядна людина, у вас непоганий характер, так що не все втрачено в житті, спробувати себе в бізнесі можна.

Завдання 2. Вам запропоноване необмежене фінансування для відкриття вашого власного бізнесу.

Визначтеся із необхідною організаційною структурою, штатом та кваліфікацією (освітою) працівників підприємства станом на поточний рік та орієнтовно через 5-10 років. Обґрунтуйте відповідь, та чи можливі зміни у в штатів чи кваліфікації працівників, враховуючи часовий простір?

Завдання 3. Кейс «!FEST»

Холдинг емоцій «!FEST» – мережа креативних ресторанів та концептуальних проєктів, заснована 2007 року. Нині холдинг налічує 18 ресторанів у Львові (найвідоміші – «Криївка», «Мазох», «Гасова лямпа», «Львівська копальня кави»), 13 закладів «Львівських пляцків» та 37 Львівської майстерні шоколаду в Україні. Остання також є в Польщі, Чехії та Азербайджані. Ресторан «Криївка» працює в центрі Львова без вивіски, але там завжди черга.

Заклад відвідує близько мільйона людей на рік, що робить його одним із найуспішніших у Європі. Окрім того, Холдинг емоцій «!FEST» – партнери з розвитку Видавництва Старого Лева, українського одягу поло «AVIATSIYA HALYCHYNY» та інших своєрідних проектів.

І хоча «!FEST» уже давно не тільки ресторанний бізнес, більшість знає холдинг саме завдяки закладам харчування. Однак секрет їхнього успіху в тому, що не зовсім вони й ресторани. Один із трьох співзасновників холдингу, Юрко Назарук, каже, що він не ресторатор і на форумах ресторанного бізнесу йому нецікаво. Мережа закладів «!FEST» – це дещо інше: на межі затишного простору, доброї кухні, театру й людських взаємин.

«Важливо, чим компанія буде відрізнитися від конкурентів, – завжди наголошує ще один співзасновник Андрій Худо. – Ми ж могли, як і всі, робити піцерії. Відкрити їх сто і заробляти на кожній по кілька тисяч доларів. Прекрасно! Але мені так не цікаво, бо це типовий бізнес. Це як заправки відкривати: вибираєш класні місця – і все. А в нас оригінальний концепт, ми створюємо щось нове».

Почався «!FEST» з ідеї Юрка Назарука, Андрія Худа і Дмитра Герасімова відкрити 15 ресторанів. Саме так, не один чи два, а 15. Ставки були великі від початку, і відіграло роль те, що хоча хлопці й були новачками в цьому бізнесі, але мали за плечима добрий досвід ведення справ.

Юрко Назарук із 1999 року працював у «Дзигі» арт-менеджером, організовував різні культурні зустрічі, концерти. Пізніше став керівником опозиційної «Львівської газети», серед засновників якої був і власник та ідеолог «Дзиги» Маркіян Іващишин. У віці 21 року Назарук опинився на чолі колективу, де працювало близько 60 людей: журналісти, дизайнери, менеджери. Займався безпосередньо як справами з пресою, так і громадською діяльністю. Період «Львівської газети» та «Дзиги» був для Назарука доброю школою управління, до того ж кинув його у вир ключових для країни подій.

Андрій Худо та Дмитро Герасімов працювали тоді в компанії «Галнафтогаз». Перший був інвестиційним, другий – виконавчим директором. Свого часу Андрій Худо разом із командою залучив до «Галнафтогазу» понад півмільярда доларів. Перший його великий проект полягав у співпраці з банком «Аваль»: потрібно було взяти кредит на \$1,2 млн для двох стартових заправок ОККО в Києві. Виникла потреба розвивати мережу заправок по Україні, й Андрій пішов далі – працював із провідними європейськими банками та залучав для розвитку бізнесу мільйони доларів. Дмитро Герасімов, своєю чергою, на посаді виконавчого директора займався операційним керівництвом. Вони розвивалися, заробляли гроші, але були, по суті, найманими працівниками й виношували мрію зробити власний бізнес. А Юрко Назарук носився з ідеєю заснувати «Криївку». Тож вирішили спробувати разом.

2007 рік. Уявіть таку картину: літо, Львів, дворик однієї з кам'яниць на площі Ринок. Час від часу пробігають здоровенні щурі. Під пластиковою

парасолькою, де зазвичай морозиво продають, сидять троє хлопців і проводять співбесіди. Набирають людей у мережу із 15 ресторанів, хоч поки не мають ще жодного. «Вони дивилися на нас трохи як на придуркуватих,— згадує Юрко Назарук,— але так ми знайшли людей, з якими працювали. Намагалися шукати тих, які не мають досвіду в ресторанному бізнесі, бо хотіли бути інакшими. Деякі з них досі з нами».

Першою з 15 відкрили кав'ярню «Біля Діани» на площі Ринок. Другою стала «Криївка». У справу хлопці вклали власні гроші, однак попередні розрахунки виявились неточними, тому довелося брати кредит. «Я кредитувався безпосередньо під квартиру, де жив із сім'єю, – розповідає Андрій Худо. – Загалом ми взяли в банку «Львів» 2.7 млн (що відповідно до середнього курсу долара за 2007 рік становить \$534 тис) кредитних ресурсів». Попри великий фінансовий досвід точно розрахувати потрібні інвестиції не вдалося. «На початках ми в півтора раза помилилися з інвестиціями, – пояснює Андрій, – а у виручці, в торговому обороті, помилилися втричі, тільки в іншому напрямку. Прибуток виявився більший, ніж ми очікували. Воно одне одного перекрило й дало можливість розвиватися далі».

Хоча хлопці знали, що роблять, та вірили у свою ідею, бізнес – завжди ризик. Андрій Худо припускає, що «Криївка» могла й не вдатися: «Я працював би ще купу років і віддавав би кредити, які набрав під цей ресторан,— каже співзасновник. – Віриш у бізнес – вкладаєш, не віриш – не вкладаєш. Я вкладав і вірив, що воно вистрелить». На питання, коли стало зрозуміло, що бізнес вийшов на рівну дорогу й ризик позаду, Худо відповідає: «Це ризик завжди, просто ти маєш ним управляти. Я управляв цим ризиком і до сих пір управляю. Колись ми брали 2,7 млн, а зараз 27 млн. Цифри інші, але ризик той самий. Ти маєш обдумувати, куди інвестуєш, прораховувати, яка буде окупність, чим ти будеш перекриватися. Дивишся, де ти є. Якщо влазить, – ок, якщо ти не готовий купити 1000 м² під ресторан у Лондоні, то, може, ще зарано тобі йти в Лондон. Це завжди мікс. Власний ресурс є, але, щоби розвиватися швидко, ми ще й кредитуємось».

Причому гроші – це лише один бік медалі. На той час, щоби відкрити у Львові заклад громадського харчування, потрібно було зібрати 450 чиновницьких підписів. А це завдання, яке навіть за оптимістичних прогнозів ризикувало затягнутися на три роки. «Криївка» не могла стільки чекати. «Будь-яке чудо, яке сидить у кабінеті, вважало, що в нього є обід, лікарняний і до нього потрапити дуже складно, – згадує Юрко Назарук. – Тому ми поводитися агресивно і вважали, що робимо правильно. Знаходиш один папірець, розгортаєш його й отримуєш наступне завдання. Довго порпаєшся в цьому квесті, проходиш його і виграєш або програєш». Назарук відштовхувався від переконання, що спочатку треба забезпечити всі юридичні підстави, аби заробляти гроші й платити податки, до того ж ресторан має бути безпечний із пункту бачення пожежників і санепідемслужби. На практиці вийшло так, що ці питання вирішили, і «Криївка» почала працювати, а деякі бюрократичні проблеми залагоджували вже в ході

справи. Фактично, відбивалися від усеможливих інспекцій і поступово закривали решту завдань «квесту».

Засновникам «Криївки» не звикати, що її постійно хтось намагається закрити. Як не дивно, комуністи, регіонали – це вже друга хвиля наїздів. Першими, кому не сподобалася «Криївка», були бійці УПА. За словами Юрка Назарука, ветерани стояли на тому, що в криївках вони багато пережили. Там гинули їхні побратими, а тепер із цього роблять бізнес. Щоби вирішити конфлікт, Юрко приходив на зібрання упівців і довго спілкувався з ними. Говорив, що «Криївка» – це можливість розповісти справжню історію українських повстанців тим, хто зле налаштований до УПА. «Усі люди, які погано ставляться до УПА, насправді просто нічого про це не знають, – пояснює Юрко. – Тому ми навіть зробили листівку «УПА для чайників», де написали, що це армія людей, які воювали за свою територію на своїй-таки території. Воювали з тими, хто прийшов їх загарбати, з москалями чи німцями. Що це армія, яка мала шість генералів, не мала військової форми (бо в підпільників не могло бути мундира, це все з'явилося пізніше), воювала зброєю ворога, щоб отримувати набої. У них не було танків. Був один літак, який захопили в німців, але не літали на ньому, бо не вміли.

Ми намагалися показати, що упівці не були міфічними персонажами, які прилітали, як бетмени, і вбивали всіх молодих чи новонароджених. Для цього відшукували справжні людські історії. У «Криївці» дуже багато такого: які весілля були, які художники, піарники та як виглядали їхні роботи. Чи фантастична історія про повстанське радіо «Афродіта». Я навіть знайшов у Брюгге могилу бельгійця Альберта Газенбрукса, який сидів колись у криївці й транслював радіо вільної України французькою та англійською мовами на всю Європу».

Юркові вдалося переконати ветеранів, що варто спробувати пояснити людям правду про УПА саме так. Провів для них екскурсію, показав, що це свого роду музей національно-визвольних змагань, який містить море інформації. Але для походу у звичайний музей ще потрібне бажання, і не завжди воно буде в тих, хто не любить УПА. «А до нас ходять, – каже Юрко Назарук. – Наше спільне завдання – пояснити правдиву історію та перегорнути сторінку».

Холдинг емоцій «!FEST» – компанія молода. Середній вік працівників, за словами Юрка Назарука, не перевищує 30 років. Керівники напрямків – це часто люди, які починали офіціантами. Тож і підходи до управління новаторські. Близько трьох десятків ключових менеджерів холдингу раз на місяць вбираються на стратегічну нараду. Та виглядає це зовсім не так, як люди зазвичай уявляють собі ділову зустріч. «От місячна нарада має бути в четвер і збір у такому-то місці, – розповідає Юрко Назарук. – Сідаємо в бус, і ніхто не знає, куди їде й на скільки часу. Що ми тільки не робили: лазили по дахах, сиділи в оркестровій ямі оперного театру. А одного разу всі зайшли в особливий вагон (командирський чи щось таке), причепили його до потяга й поїхали до Івано-Франківська. Чи, скажімо, обрали нового архієпископа Греко-Католицької Церкви – Шевчука. Ми

домовилися з Церквою і через два дні провели нараду в тій залі, де його обирали. Це потрібно, аби люди відчували, що ми маємо вести ситуацію, а не ситуація нас».

Зараз Холдинг емоцій «!FEST» працює над тим, щоби стати світовою компанією. Андрій Худо бачить до цього два шляхи – через експорт концепцій та експорт продуктів. Продукти – це, для прикладу, крафтове пиво «Правда» чи одяг «AVIATSIYA HALYCHYNY». Приклад експорту концепції – Львівська майстерня шоколаду, яка зараз працює в Польщі, Чехії та Азербайджані.

В Україні Львівська майстерня шоколаду та «Львівські плячки» продаються по франшизі. Вступний внесок для потенційних партнерів – \$15 тис. і \$10 тис. відповідно, що включає право на використання торгової марки, консультації, супровід запуску готового бізнесу та 30-відсоткову знижку на продукцію. Якщо людина купує таку франшизу, то отримує ім'я, але сама повинна орендувати приміщення, дістати необхідні дозволи, зробити ремонт. Словом, зробити все, що стосується операційного ведення бізнесу. Необхідно також перераховувати щомісячний платіж, який визначається умовами договору. Відсоток від прибутку, простіше кажучи. І така пропозиція популярна – нині в Україні Львівська майстерня шоколаду представлена 37 закладами. Якийсь час працювала навіть у Донецьку, коли там ішли бойові дії.

Нещодавно холдинг емоцій купив територію та приміщення колишнього львівського заводу «Галичскло» неподалік парку «Знесіння» (близько 20 хвилин пішки від центру міста). Тут створюють «!FESTrepublic» – творче містечко з офісами та виробничими потужностями компанії, коворкінгом, майстернями й місцями для відпочинку. «Містечко в місті має бути, – пояснює Андрій Худо. – Тут буде все: смаження кави, студія звукозапису, нічний клуб, концертний зал на чотири-п'ять тисяч людей. ВСЛ теж, мабуть, сюди переїде. Далі за видавництвом буде кав'ярня-пекарня, щоб можна було кави попиту, поки діти займатимуться на гуртках. Ми інвестуємо сюди величезні гроші, але, коли вони повернуться, я сказати не можу. Ми навіть не прорахували. Робимо це насамперед для себе й команди, бо тут живемо й проводимо свій час, а по друге, – для міста».

Хобі Андрія Худо – діджейство. Раз на місяць він грає сети в клубі холдингу. Каже, нічні клуби – це логічне продовження бізнесу «!FEST». Бо ж для туриста чи гостя міста не закінчується все на каві та кнайпах: багатьох цікавить і нічне життя Львова. Так само, за словами Андрія, закономірне для холдингу розширення в бік готельного бізнесу. Хто зна, можливо, скоро у Львові з'являться «готелі емоцій».

Питання до обговорення:

1. Пояснити думку засновників. Чи згодні ви з твердженнями:

- «Віриш у бізнес – вкладаєш, не віриш – не вкладаєш. Я вкладав і вірив, що воно вистрелить»;

- «Середній вік працівників не перевищує 30 років. Керівники напрямків – це часто люди, які починали офіціантами».

2. Чому засновники холдингу підбирали працівників без досвіду, та встановлюють вікові обмеження?

3. Чим зумовлений підхід до проведення зборів команди в незвичних місцях?
4. У чому полягає секрет успіху холдинга?

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Виникнення та еволюція поняття «бізнес».
2. Історичний досвід розвитку бізнесу.
3. Економічна свобода – основна передумова розвитку бізнесу.
4. Конкуренція як засіб розвитку бізнесу.
5. Шлях до успіху в бізнесі.
6. Психологія успіху.
7. Роль антимонопольної політики для розвитку бізнесу.
8. Вітчизняний досвід підтримки бізнесу.
9. Зарубіжний досвід підтримки бізнесу.

Питання для перевірки:

1. Надайте характеристику понять «бізнес» і «підприємництво».
2. Охарактеризуйте поняття «підприємництво».
3. Чи кожна людина може бути підприємцем?
4. Вкажіть основну мету бізнесу.
5. Охарактеризуйте основні елементи бізнесу.
6. Розкрийте сутність підприємницької діяльності.
7. Які основні особливості підприємницької діяльності?
8. Яка роль стратегічного планування в підприємстві?
9. Розкрийте зміст функцій підприємництва.
10. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Розкрийте зміст.
11. Назвіть основні рушійні сили розвитку підприємництва.
12. Охарактеризуйте основні обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.
13. Що розуміють під підприємницьким середовищем?
14. Розкрийте сутність зовнішнього середовища, та наведіть фактори впливу на підприємство.
15. Внутрішнє середовище підприємства та його фактори.

Семінарське (практичне) заняття №2

Тема 2. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності

types of enterprises by (purpose and nature of activity, by the method of creation (foundation) and formation of authorized capital, by forms of property ownership, by national ownership of capital, by technological integrity and degree of subordination,

by size), material resources, intangible resources, labor resources, financial resources, investments

Мета заняття з теми «Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з видами підприємств та ресурсним забезпеченням підприємницької діяльності.

Рекомендована література – [1-8]

План семінару:

1. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності.
2. Види підприємств за (метою й характером діяльності, за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу, за формами власності майна, за національною належністю капіталу, за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування, за розмірами).
3. Матеріальні ресурси. Нематеріальні ресурси, основні види.
4. Трудові ресурси.
5. Фінансові ресурси, основні види.
6. Інвестиції в підприємницькій діяльності. Основні види фінансових інвестицій.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1. Місія як генеральна мета підприємства

Відповідно до вищенаведених визначень, залежно від складу і обсягу функцій умовно можна виділити види місій (рис.2.1).

Завдання: визначити, до якого типу належать дані місії.

Місія Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

Місія Canon: «Спільна робота й життя для загального блага».

Місія eBay: «Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно».

Місія Ford Motor: «Ми – глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу».

Місія IBM: «Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу».

місія - гасло	в дуже короткій формі відбиває головний принцип існування підприємства на ринку
місія - призначення	дає загальне уявлення про причини і сенс існування підприємства, характеризує види діяльності, характер продуктів, які виробляються, а також коло сегментів (цільовий ринок) споживачів
місія – орієнтація	визначає систему цінностей, яких дотримується керівництво і персонал підприємства, і які обумовлюють їх поведінку, стосунки з клієнтами і партнерами
місія – політика	синтезує в собі головні цілі підприємства, його поведінку при їх досягненні, уявлення менеджерів про майбутній стан підприємства

Рисунок 2.1 – Види місій

Місія Intel: «Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтернет-економіці й сприяння будь-яким зусиллям із підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне в комп'ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет».

Місія Mary Kay: «Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів по красі й надаючи їм необмежені можливості кар'єрного росту, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе».

Місія McDonald's: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Місія Microsoft Corporation: «Допомагати людям і бізнесам в усьому світі повністю реалізувати свій потенціал».

Місія Nokia: «З'єднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті. Nokia зводить мости між людьми – перебувають вони нарізно або віч-на-віч – і допомагає людям одержувати необхідну інформацію».

Місія мережі готелів Ritz-Carlton: «Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю».

Місія Starbucks: «Стати провідним постачальником кращих сортів кави у світі, дотримуючись в ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників; культурна розмаїтість; найвищі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів; внесок у місцеве співтовариство; прибутковість)».

Місія Sony Corporation: «Відчувати захоплення від створення інновацій і застосування технологій для блага й задоволення людей».

Місія Toyota: «Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості».

Місія Херох: «Ми створюємо технологію й послуги обробки документів, які дозволяють фірмам управляти інформацією більш розумно й ефективно, безвідносно ситуації».

Місія «UKRAVIT»: «Процвітання наших клієнтів, усієї індустрії, України та перетворення сільського господарства у найпрогресивнішу галузь економіки України».

Завдання 2. Проілюструйте на прикладах зміст тез:

- 1) «чим більше підприємців, тим вища конкуренція»;
- 2) «чим більше підприємців, тим більш задоволені споживачі»;
- 3) «чим більше підприємців, тим швидший прогрес технологій».

Завдання 3. Обрати декілька бізнес-ідей з переліку (або навести власні пропозиції), оцінити їх, та надати аргументи «ЗА» та «ПРОТИ» реалізації такого бізнесу.

Актуальні ідеї для бізнесу 2023:

- Бізнес-ідея №1. Виготовлення еко-іграшок з дерева вдома. Домашнє ремесло сьогодні популярне та цінується високо. Якщо ви маєте талант, то реалізуйте його. Любите щось створювати – творіть. На такі вироби завжди буде попит. Можна подумати над створенням іграшкового бізнесу, використовуючи дерево. Це не потребує великих інвестицій та можна виробляти продукцію дома, а продавати через інтернет у соціальних мережах.

- Бізнес-ідея №2. Кав'ярня. Звичайно, у цьому випадку треба орендувати приміщення та техніку, набрати персонал та організувати робочі процеси, проте зазвичай аутентичні кав'ярні приносять хороший прибуток. Особливо, коли вони знаходяться у районах, де є бізнес-офіси.

- Бізнес-ідея №3. Квітковий бізнес. Перспективний напрямок для власної справи на українському ринку. Квіти завжди купували, купують і будуть купувати. Це дозволить отримувати постійний прибуток.

- Бізнес-ідея №4. Магазин на маркетплейсі. Роки 2 маркетплейси – головний канал продажів в інтернеті. Вони надають продукцію кінцевому споживачу. Зареєструвати магазин на майданчику дуже просто і для підприємців-початківців це ідеальний варіант.

- Бізнес-ідея №5. IT послуги. Це може бути, як чищення та ремонт комп'ютерів так і створення програмного забезпечення. Вкладати у цей бізнес нічого не потрібно, а от завдяки високому попиту робота буде завжди, як і прибуток.

- Бізнес-ідея №6. Продаж здорової їжі. Сучасна тенденція – здорове харчування. Тому покупець готовий платити за якісний та натуральний продукт. Тож домашнє молоко, сир, хліб, м'ясо в ціні. Для цього бізнесу вам буде потрібен власний будинок, щоб вирощувати фрукти та овочі.

- Бізнес-ідея №7. Пошиття одягу. Люди люблять ексклюзив! Якщо у вас є хист, то відкривайте ательє. Тим паче, що це ще один вид бізнесу, який не потребує коштів.

- Бізнес-ідея №8. Бізнес за участю тварин. Підходить тих, хто любить тварин. Це може бути: вигул або годування тварин, груміг, дресирування, пошиття одягу для домашніх улюбленців, виготовлення будиночків і когтеточек, розведення тварин.

- Бізнес-ідея №9. Репетиторство. Сьогодні надзвичайно актуальними є освітні бізнес ідеї. Це можуть бути онлайн-школи, студії творчості, навчальні відеоролики. І знову без вкладень – тільки ваші знання.

- Бізнес-ідея №10. Ведення блогу. Блогерство – повноцінний бізнес. Особливо в Інстаграмі. Ви можете створити блог на улюблену тему або надавати експертні поради. Дохід блогери отримують за рахунок реклами, яку розміщують у себе на сторінці.

Завдання 4. Обрати одну з найперспективніших з вашої точки зору бізнес-ідею та обґрунтувати доцільність її реалізації.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Традиції українського підприємництва.
2. Характеристика підприємницьких цінностей.
3. Роль і значення центрів зайнятості у формуванні й використанні трудових ресурсів.
4. Види підприємницької діяльності.
5. Засновницькі документи.
6. Значення підприємництва в структурі ринкової економіки.
7. Правове забезпечення розвитку підприємницької діяльності в Україні.
8. Об'єкти підприємницької діяльності в ринковій економіці.
9. Мале підприємництво, особливості його розвитку в Україні.
10. Державна підтримка малого підприємництва.

Питання для перевірки:

1. Надайте визначення поняттю «підприємництво» та розкрийте його сутнісну характеристику.
2. Розкрийте зміст принципів здійснення підприємницької діяльності.
3. Яка роль і значення підприємництва в структурі ринкової економіки?
4. Розкрийте зміст класифікаційних ознак видів підприємств?
5. Назвіть основні передумови активізації підприємництва на сучасному етапі господарювання.
6. Надайте характеристику основним видам ресурсів підприємства.
7. Вкажіть сучасні методи пошуку працівників.
8. Охарактеризуйте фінансові можливості для ведення бізнесу в Україні.

Семінарське (практичне) заняття №3

Тема 3. Організація підприємницької діяльності

entrepreneurship, choosing an idea, creating a business, registering business entities

Мета заняття з теми «Організація підприємницької діяльності» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з метою вибору ідеї підприємницької діяльності, способами створення бізнесу, та питаннями реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Рекомендована література – [1-8]

План семінару:

1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності.
2. Способи створення бізнесу.
3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1. Обрати вид підприємницької діяльності та обґрунтувати спосіб входження у бізнес.

Завдання 2. Проаналізувати рейтинг франшиз України за сферами (сфера на власний вибір використовуючи загальнодоступну інформацію). Навести основні переваги та недоліки з них (вибір по 2 франшизи з кожної сфери).

Завдання 3. Навести приклади найвідоміших франшиз у світі.

Завдання 4. Кейс «Sammy Icon».

«Sammy Icon» – божественні шкарпетки. Гасло бренду претензійне, але не менш претензійні вимоги до якості та оригінальності продукції. Також «Sammy Icon» – символ мандрів, щоденного пошуку пригод і вражень. Почавши свою історію у 2013 році, сьогодні Sammy Icon - повноцінний бренд аксесуарів, відомий, у першу чергу, завдяки своїм яскравим шкарпеткам з розмаїттям оригінальних дизайнів та паттернів. Працюючи над кожною колекцією, ми залишаємось вірними нашому головному принципу - робити яскравими звичні аксесуари. На нашому рахунку вже більше 200 дизайнів, а їх кількість неодмінно зростає від сезону до сезону. Продовжуючи розширювати лінійку дизайнів, ми постійно розширюємо лінійку товарів, надаючи простим утилітарним речам дух авантюризму та пригод. Продукцію Sammy Icon можна зустріти більш ніж в 20-и країнах світу, серед яких такі лідери світової індустрії моди як США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди, Італія, Японія, Китай, та інші. За останні пару років вони встигли побувати на найбільших світових трейд-шоу: від

NY Now у Нью-Йорку до головної європейської події у світі чоловічої моди – Pitti Uomo.

Ще до того, як серйозно зайнятися бізнесом, Олексій Малицький, засновник «Sammy Icon», мав коники, пов'язані зі шкарпетками. По-перше, любив носити різнопарові, а по-друге, шкарпетки мусили бути кольорові та яскраві. Понад п'ять років тому знайти такі аксесуари, особливо якщо хочеться небазарної естетики, було зовсім непросто. 2012 року Малицький провів дослідження, і з'ясувалося, що 92% чоловічих шкарпеток українського виробництва на ринку були чорні, ще 4% – темно-сині, темно-сірі й темно-зелені, 2% – такі, що їх важко ідентифікувати, 1% – білі й, нарешті, 1% – яскраві кольорові. Ідея зайняти нішу, де не було практично нікого, приваблювала. Така ситуація стала однією з передумов старту «Sammy Icon», але про це трохи згодом.

Олексій Малицький народився і виріс у Дрогобичі Львівської області, у родині підприємців. Після школи вступив до Києво-Могилянської академії, де вивчився на економіста. Бізнесом, якщо не брати до уваги ранні дитячі спроби, почав займатися у студентські роки. Разом із одногрупником він замовляв у Китаї пошиття шапок, шарфів та рюкзаків і продавав їх в Україні. Цей проект живе й досі, речі продаються під брендом «5000 Миль». Щороку взимку Олексій збирається з партнерами, щоб обговорити нові ідеї для бізнесу. У кожного по кілька пропозицій, і при зустрічі хлопці розповідають про них, обговорюють та відсіюють, допоки не залишиться одна. У «фіналі» 2012 року партнери вибирали з-поміж можливостей виготовляти шкарпетки або навушники. Перемогли шкарпетки.

Для старту бізнесу необхідні були макети дизайну та фабрика, яка би задовольняла високі вимоги хлопців до якості й водночас давала б змогу шити невеликі партії шкарпеток. Із дизайном проблем не було: Малицький просто намалював на комп'ютері такі шкарпетки, які сам би хотів носити. З фабрикою складніше. Олексій обдзвонив близько півсотні виробництв, але від усіх отримав відмову.

«Дивилися на наші дизайни, – розповідає Малицький, – і казали, що для дівчат вони занадто яскраві. А ми ж тоді робили тільки для чоловіків! Чи була ситуація, мовляв, я вам дам гроші, просто не робіть цього. Навіть пропонували шити такі самі, тільки чорні».

Врешті, за порадою родичів, Малицькому вдалося знайти у Львові виробництво, де йому дали доступ до обладнання й сказали: «Роби». Річ у тім, що неможливо було просто прислати макети дизайну й отримати такі шкарпетки, як треба. На фабриці за довгий час склалися традиції, як робити той чи той продукт. Якщо потрібен інший результат, аніж досі, треба втручатися ледь не в кожен етап роботи. До того ж на кожному етапі необхідно стежити за багатьма параметрами машини. Якщо не втручатися, запевняє Олексій Малицький, перша шкарпетка буде значно відрізнятися від сотої. Тож молодому підприємцеві довелося переїхати до Львова й самому вчитися тонкощів ремесла, вигадувати, як можна

покращувати продукцію. «Кажеш: давайте зробимо так, – пояснює Малицький, – а тобі відповідають: «Ти що, пацан, я це роблю вже 15 років. Закрийся». Та коли ти місяць стоїш із людиною (умовно – це жінка років 50-ти) і вона бачить, що шкарпетки, які ти зробив, дійсно кращі, то це її переконує. Тоді ви починаєте разом удосконалювати».

Вдосконалення потребувало не лише виробництво шкарпеток, а й етикеток. Скажімо, домовлялися з постачальниками, що картон має бути білий: з одного боку крейдяний глянцевий, з іншого – матовий. Та, коли етикетки приїхали, виявилось, що з одного боку вони білі, а на звороті – кольору туалетного паперу. Це так партнер поліграфіст вирішив заощадити 500 гривень на замовленні, яке коштувало двадцять тисяч. Картон довелося викинути.

Відстоювати доводилися кожну дрібницю. «Пропоную використовувати кращу нитку, а мені відповідають, що це нереально, – згадує Олексій. – Тоді пояснюю, що сам куплю її, сам привезу. Так можна? Відповідають, що можна, але ніколи ще так не робили. Або кажу, що нам треба іншої зшивальної машинки і на це піде \$2 тис., давайте привеземо. Скинулись і привезли».

Стартового капіталу в «Sammy Icon» було приблизно \$15 тис. Сторонніх інвестицій Малицький не залучав, кредитів не брав. Це все власні кошти, зароблені попередніми проектами. Третина цих грошей мала піти на маркетинг, а дві третіх – на виробництво. На практиці третину справді витратили на «розкрутку», третину – на виробництво, а решту – на так звані факапи, себто промахи, шкарпетки, які потім неможливо продати. Малицький переконаний, що в українському бізнесі факап-менеджмент (гасіння пожеж, вирішування проблем) – це типове явище, завдяки якому кристалізується багато підприємців.

Якраз на етапі перших «пожеж» до «Sammy Icon» приєднався Філіп Литвинов – давній приятель Олексія і людина, яка багато в чому визначила подальшу долю бренду. У Португалії Філіп допомагав реформувати соціальний магазин, який отримував одяг від людей із Євросоюзу й продавав його, а прибуток спрямовував на рефінансування локальних проектів «Червоного хреста». Підприємець згадує, що робота в «Червоному хресті» дала йому усвідомлення власних можливостей, здатності робити великі проекти «з нуля».

Коли Філіп Литвинов жив у Португалії, то спілкувався з Олексієм, і хлопці вирішили займатися «Sammy Icon» разом. Філіп долучився до проекту, щойно повернувся в Україну. Стартап у той час тільки налагодив виробництво й починав продавати перші шкарпетки. Результати були, м'яко кажучи, невтішні. За перші три місяці хлопці продали близько сотні пар. Ціна однієї на той час становила 35 гривень. Тобто за три місяці – всього три з половиною тисячі гривень. При тому, що інвестиції вже перевищили €50 тис. Це скидалося на катастрофу. Необхідно було щось вирішувати, і «Sammy Icon» зайнялися «партизанським маркетингом», як каже Олексій Малицький. Вигадували доволі оригінальні способи достукатися до клієнтів. Наприклад, домовлялися з кафе, що якщо людина приходять у шкарпетках «Sammy Icon», то отримує безкоштовну каву, себто за рахунок

молодого бренду. Малицький розповідає, що доходило навіть до того, що коли бачив на випадкових перехожих «Sammy Icon», то підходив і казав: «Привіт! Класні шкарпетки! Де ти їх купив?» Людина, за його словами, отримувала гарний настрій та підвищення самооцінки, а бренд – задоволеного клієнта.

Траплялися й смішні ситуації. Якось на вечірці одна дівчина сказала Малицькому, що вона в шкарпетках «Sammy Icon». Той заперечив. «А вона сперечалася, доводила, що це «Sammy Icon», пояснювала, де купила, – згадує Малицький, – і чорт мене смикнув ще раз сказати, що вона помиляється. Вона образилася. А вранці я прокинувся й до мене дійшло: дівчина захотіла сказати, що це «Sammy Icon», а не щось інше. Значить, «Sammy Icon» має значення. Це вже не просто шкарпетки – це «Sammy Icon»!»

Та справжня популярність була ще попереду. Бренд перейшов від «партизанського маркетингу» й рятування ситуації до реального зростання. Малицький пов'язує цей перелом саме з приходом Філіпа Литвинова. Він не раз мені наголошував, що це Філіп зробив «Sammy Icon» таким, який він є зараз.

Що ж такого чудесного вдалося Філіпу? Найважливіше те, що з його приходом на початку 2013 року в «Sammy Icon» серйозно замислилися про вихід на європейський ринок і конкуренцію з відомими брендами, такими як шведський «Happy Socks», для прикладу. Для того, щоб це стало можливо, необхідно виробляти свою продукцію на тих самих фабриках чи такого рівня, що й світові бренди. Тобто в Туреччині. Туреччина могла дати кращу якість, та, щоб туди потрапити, необхідно було забезпечити мінімальні обсяги замовлень. Хоча б тисячу пар одного дизайну, а таких дизайнів, себто моделей шкарпеток, – не менше десятка. Це стало для хлопців викликом, бо не так давно вони продавали всього триста пар шкарпеток за три місяці.

Взяти кошти у кредит і потім рік продавати колекцію не здавалося їм доброю ідеєю. Тож Малицький і Литвинов сконцентрувалися на тому, аби збільшити продажі. Передусім нарощували базу магазинів, де можна придбати «Sammy Icon». «Перші магазини ми шукали «вручну», – розповідає Малицький. – Брали шкарпетки й ішли в магазин. Тоді важко було, люди не розуміли, що це взагалі за продукт, думали, ми крадемо десь на експорт. Наприклад, роблять щось для «Hugo Boss», їм не підходить, і тому товар продається в Україні під іншою назвою. Ми мусили пояснювати дуже багато речей».

Почали працювати над першою справжньою колекцією. Ще до її виходу зробили багато фотосесій, адже візуальна складова – головна в маркетингу «Sammy Icon». Знайшли фотографа, з яким працюють і досі. Друзів запросили бути моделями. Просували все через власний сайт і фейсбук. За словами Литвинова, це вийшло трохи примітивно, але багатьом сподобалося. Тепер подібні фотосесії проводять регулярно і вже з професійними моделями. До слова, дизайн першої колекції розробив сам Філіп Литвинов. Логотип бренду намалював Олексій Малицький, а Філіп із часом тільки покращив першу версію.

Перше замовлення в Туреччині хлопці зробили восени 2013 року. Ця

продукція надійшла в продаж з початку 2014, оскільки від затвердження макетів до прибуття готового товару, як правило, минає щонайменше місяць.

«А чи важко вийти на турецькі фабрики?» – запитую у Філіпа. «Та ні, – відповідає, – ми просто подивилися в інтернеті на виробництва, які нам пасують, домовилися про зустрічі. Далі все не надто складно, вони добре йдуть на контакт. Коли ми вибирали, з ким працювати, були навіть на дуже великих фабриках, скажімо, там, де роблять білизну CR7 (бренд португальського футболіста Кріштіану Роналду)». Транспортувати продукцію з Туреччини теж виявилось доволі просто. Зараз там працює багато фірм, які привозять, розмитнюють товар, а підприємцям в Україні залишається тільки заплатити за послуги.

Коли запитую Малицького, на якому етапі почали винаймати офіс для «Sammy Icon» і чи дорого це обійшлося, він, посміхаючись, каже, що офіс уже був. Жив у однокімнатній квартирі, її ж таки використовував для бізнесу. «Точніше, жив уночі, а вдень приходили працівники», – каже Олексій. Розуміння того, що треба винаймати окреме приміщення, прийшло до хлопців на початку 2013 року. Тоді житло було в прямому сенсі завалене продукцією. «У квартирі бувало четверо кур'єрів, – розповідає Малицький».

Улітку 2013 року на kickstarter.com стартувала кампанія збору коштів для виробництва колекції українських шкарпеток з мотивами 8-бітних ігор для «Денді»: Маріо, Пакмена та інших впізнаваних персонажів. На відео двоє хлопців, один з яких у футболці з Тарасом Шевченком, розповідають про унікальні кольорові шкарпетки, пояснюють, що така колекція – не ностальгія, а спроба зробити яскравий аксесуар для повсякдення, який змусить людей посміхатися. Насправді, це була спроба не лише зібрати гроші для запуску нової лінії продукції, але й вийти на американський ринок. Засвітитися на кікстартері – значить заявити про себе західним клієнтам. І кампанія вдалася. Грошей зібрали трохи більше, аніж планували, а про «Sammy Icon» написали кілька популярних видань, серед яких навіть mashable.com – культовий онлайн журнал, що спеціалізується на технологіях, та аж ніяк не на одязі. У поле зору останнього українці потрапили саме завдяки персонажам із восьмибіток.

Після того «Sammy Icon» почали шукати можливості співпраці з американськими магазинами, та це було надскладне завдання. З'ясувалося, що на Заході ніхто не квапиться співпрацювати з українськими брендами безпосередньо. «Вони кажуть, що цікаво, а потім, як бачать, що це Україна, а отже, інше законодавство, банківська система, платежі... Усі на це забивають», – пояснює Філіп Литвинов. Справжнє просування на західному ринку почалося, відколи хлопці знайшли людину в Німеччині, яка готова була стати їхнім дистриб'ютором. Це означає, що такий представник має свою фірму, склад, налагоджені зв'язки з місцевими продавцями. Таким самим чином серйозно поставлена робота і в Нідерландах, країнах центральної та східної Європи.

Віднедавна українськими шкарпетками зацікавився дистриб'ютор із Нової Зеландії. Філіп Литвинов каже, що, з одного боку, – це трохи головний біль, бо

складно постачати товар так далеко. Та з іншого – цікавий і перспективний ринок. Нова Зеландія зараз не переобтяжена популярними світовими брендами, як Європа чи США.

Робота за кордоном вимагає також співпраці із західними піар-агенціями й тамтешніми дизайнерами, які краще розуміються в модних тенденціях. Але й цього не достатньо. Олексій Малицький переконаний, що просто продавати свій товар у Європі й опиратися на те, що він якісний, – не дає переваг. Бренд, на його думку, повинен приносити свої цінності, мати історію. Тільки тоді можна виділитися. Гасло «Sammy Icon»: «Кожен день – нова історія». Семмі – це божественний персонаж, покровитель мандрівників та авантюристів. Він подорожує світом, і, коли з ним трапляється щось незвичайне, це надихає його на новий дизайн шкарпеток. Таким чином, кожна модель має свою легенду, яку можна прочитати на сайті. Малицький розповідає, що якось отримав від клієнта листа, де той пише: «Хлопці, я вбив півгодини, читаючи історії ваших шкарпеток».

Розширення бізнесу «Sammy Icon» спричинило також зміни у структурі реалізації продуктів. Спершу більша частина продажів припадала на замовлення через сайт і фейсбук-сторінку. Тепер інтернет – це лише 30% від продажів. Решта 70% – гуртові замовлення в Україні та за кордоном. Отож ще один урок від «Sammy Icon»: інтенсивна робота над пошуком мережі збуту в Україні та дистриб'юторів за кордоном приносять свої плоди.

Коли хлопці виходили на ринок, орієнтувалися на те, що ніша була практично не зайнята. Безумовно, це було великим плюсом для старту, але, на думку Філіпа Литвинова, зараз починати подібний бізнес значно легше. З одного боку, з'явилося багато якісних локальних брендів, отже, й конкуренція суворіша. Та разом з тим, нині в Україні значно краща ситуація з виробництвом. Є багато фабрик, які мають сучасне обладнання й за останні кілька років навчилися випускати справді якісні продукти. Отже, тепер є краща база для стартапів. Філіп звертає увагу й на те, що під час і після Майдану зріс попит на все українське. Багато виробників це використали й почали випускати одяг та аксесуари з патріотичною символікою. Одночасно й з'явилося більше магазинів, які продають такі речі. Однак, на його думку, це був своєрідний бум, і зараз він минає. Небагато з таких новоспечених брендів зможуть вижити. Литвинов переконаний, що конкуренцію витримає той, хто зуміє бути особливим, запропонує щось нове й класне, а не лише патріотичні футболки.

Тому «Sammy Icon» розуміють, що теж повинні постійно оновлюватися. Просто випускати чергові колекції з цікавими дизайнами недостатньо. Новим словом бренду будуть різнопарові шкарпетки. Ще до початку цього бізнесу Малицький любив дивувати людей різними шкарпетками на лівій і правій нозі, тепер колекції такого стибу можна придбати в «Sammy Icon». Штука в тому, що вони не просто інакші, а доповнюють одна одну через кольори або спільну концепцію. Хлопці вважають, що така фішка є новою не лише на українському ринку, а й за кордоном.

Питання до обговорення:

1. У чому секрет успіху «Sammy Icon»?
2. Які методи стимулювання збуту використовували виробники шкарпеток?
3. Стратегія розвитку продукції («новий товар-страйй ринок») передбачає збільшення продажу нових товарів на існуючих ринках збуту за рахунок модернізації та появи нових характеристик товару (підвищення універсальності, екологічності, потужності, естетичності, соціальної або емоційної цінності, безпеки, зручності користування, зміна смаку, запаху, забарвлення), освоєння виробництва нового товару, збільшення ширини та глибини товарного асортименту (пропозиція набору властивостей для різних цільових сегментів, випуск доповнюючі товарів), поліпшення якості товару, використання нової розфасовки чи упаковки. Чи відповідає вона місії компанії та досягненню цілей стратегічного зростання?
4. Правила бізнесу від Олексія Малицького. Погоджуєтесь з ними чи ні, аргументуйте свою відповідь.

- «У Дніпрі я спілкувався з одним підприємцем, і він казав: «Для хлопця найголовніше в житті – настирливість». Не пустили через двері – спробуй через вікно. Не пустили через вікно – розбери стінку, не вийшло розібрати стінку – заліз через комин. Бути настирливим – найважливіше в бізнесі».

- «А ще – тримання удару. Треба навчитися тримати удар і підніматися, коли падаєш. Після кожного удару треба робити правильні висновки. Якщо тебе б'ють по печінці, а ти не вмієш поставити блок, – значить у тебе проблеми. Якщо ти відповідаєш за свої слова, чим би ти не займався, ти будеш на голову вище, ніж твої конкуренти. Тоді на тебе можуть покластися як партнери по бізнесу, так і друзі, сім'я».

Завдання 5. Ознайомитися із порядком оформлення реєстраційних документів фізичних осіб-підприємців.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Складання місії підприємства.
2. Приклади місій деяких великих компаній.
3. Генерування ділових ідей. Методи відбору бізнес-ідей.
4. Обґрунтування бізнес-ідей.
5. Метод «мозкового штурму».
6. Метод «шести капелюхів».
7. Матриця просіювання бізнесу.
8. Переваги і недоліки створення нового бізнесу.
9. Переваги і недоліки покупки існуючого бізнесу.
10. Франчайзинг в Україні.
11. Найвідомі франшизи у світі.

12. Прямий маркетинг: переваги та недоліки.
13. Франчайзинг у ресторанному бізнесі.
14. Сітьовий маркетинг: історія виникнення.

Питання для перевірки:

1. Які основні проблеми повинен вирішити підприємець при розробці концепції власного бізнесу?
2. Які основні чинники і чому впливають на вибір сфери підприємницької діяльності?
3. Яких основних принципів необхідно дотримуватись при створенні власних підприємств?
4. Які фактори впливають на формування бізнес-ідей?
5. Надайте характеристику факторів, які пов'язані з провалами реалізації бізнес-ідей.
6. Які способи створення бізнесу Ви знаєте?
7. Якби Ви вирішили займатися бізнесом, якому способу створення бізнесу Ви віддали би перевагу? Чому? Поясніть.
8. У чому переваги і недоліки створення нового підприємства?
9. У чому переваги і недоліки покупки існуючого бізнесу?
10. За яких умов краще починати бізнес щодо створення нового підприємства?
11. Як Ви розумієте сутність франчайзингу як способу входження в бізнес?
12. У чому сутність товарного франчайзингу? Наведіть приклади товарного франчайзингу?
13. У чому сутність виробничого франчайзингу? Наведіть приклади виробничого франчайзингу?
14. У чому сутність ділового франчайзингу? Наведіть приклади ділового франчайзингу.
15. У чому полягають переваги франчайзингу для ліцензіара?
16. За якою схемою здійснюється оцінка франчайзингу?
17. Що таке франчайзинговий контракт? Які основні положення повинен містити франчайзинговий контракт?
18. Які зобов'язання ліцензіара і ліцензіата повинен містити в собі франчайзинговий контракт?
19. Розкрийте сутність понять «прямий маркетинг» та «мережевий маркетинг».
20. Охарактеризуйте основні інструменти прямого маркетингу.
21. Назвіть переваги та недоліки мережевого маркетингу.

Семінарське (практичне) заняття №4

Тема 4. Планування підприємницької діяльності

business planning, functions, business plan, summary, industry and enterprise

analysis, product and service characteristics, market analysis, marketing plan, production plan, organizational plan, financial plan, risk analysis), net present value, profitability index, payback period, the break-even point

Мета заняття з теми «Планування підприємницької діяльності» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з поняттям «бізнес-планування», його функціями, метою та розділами бізнес-плану, а також з основними показниками оцінки ефективності проекту.

Рекомендована література – [1-8]

План семінару:

1. Бізнес-планування. Функції бізнес-планування.
2. Розроблення бізнес-плану: призначення, розділи, етапи.
3. Склад основних розділів бізнес-плану (резюме, аналіз галузі та підприємства, характеристика продукції, послуг, аналіз ринку, план маркетингу, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, аналіз ризиків).
4. Основні показники ефективності проекту: чиста приведена вартість, індекс прибутковості, період окупності, точка беззбитковості.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1. Кейс «SoftServe»

«SoftServe» – найбільша глобальна ІТ-компанія з українським корінням. У ній працює понад 4000 людей, більшість із них – в українських офісах у Львові, Івано-Франківську, Чернівцях, Рівному, Києві, Дніпропетровську та Харкові. Компанія має багато офісів також по всій Європі та США: у Вроцлаві (Польща), Софії (Болгарія), Лондоні (Великобританія), Франкфурті-на-Майні (Німеччина), Амстердамі (Нідерланди), а також у низці американських штатів (Каліфорнія, Нью-Йорк, Флорида, Массачусетс, Джорджія та Юта). Головні офіси розташовані в Остіні, столиці штату Техас (американський) та у Львові (європейський). Серед клієнтів «SoftServe» у різний час були «General Electric», «Panasonic», «VMC Software», «Unilever», «AB InBev», «Nestle» та багато інших глобальних компаній. З 2010 року «SoftServe» завойовує звання найкращого роботодавця України (2010, 2011, 2013-2014 роки в рейтингу «Aon Hewitt» та 2012, 2013, 2015 у рейтингу DOU2), а з 2014 року «SoftServe» – серед лідерів щорічного списку найкращих аутсорсингових компаній за версією Міжнародної асоціації професіоналів у галузі аутсорсингу «Global Outsourcing 100®».

У кабінеті, біля стіни невеликий столик, на якому кава, тарелі із солодощами і фруктами. «У нашій компанії ми в усьому прагнемо досконалості. Бачите, навіть ці яблука нарізані добре, вони перфектні». «Перфектні яблука, –

кажу, – не мають бути ідеально порізані. Перфектні яблука цілі». «Добре, – погоджується пан Тарас, – але вони дуже добре викладені на тарілці».

Головний офіс компанії відкрили у квітні 2015 року. Багато простору перед будівлею; є місця для паркування авто чи велосипеда. Ззовні цей офіс – затінена скляна конструкція, а всередині все яскраво та кольорово. Двері прозорі, стіни часто також зі скла. Тут багато конференц-залів, коворкінгів, кімнат для перемовин. Те саме стосується кухонь-їдалень, які поруч, де б ви не були. Є також тренажерний зал, є де пограти в дартс, більярд, настільний теніс чи комп'ютерні ігри.

На роботу, до речі, програмісти приходять хто коли, цього ніхто суворо не контролює. Головне встигати з проектом. З іншого боку, завдання та дедлайни заплановані так, що в середньому треба працювати 40 годин на тиждень. З часом пов'язана ще одна особливість роботи програмістів: оскільки нерідко доводиться спілкуватися із закордонними замовниками, через різницю в часових поясах в офісі потрібно бути принаймні до 19-ї чи 20-ї.

Офіс «SoftServe» більше схожий на домівки «Facebook» чи «Google», аніж на типове місце праці українців. Пізніше Тарас Кицмей скаже: «Хто приходить у «SoftServe», має потрапити в інший світ. Там один, а тут – інший».

Створення «SoftServe» можна вважати як щасливим збігом обставин, так і закономірністю. Інтелектуальний потенціал і криза просто не могли нічого не породити. Це ж наче дитину кинути у велику воду і плавати вона, швидше за все, навчиться. А українських програмістів початку 90-х так і тягне назвати дітьми у кращому сенсі слова. Це були молоді, розумні й амбітні люди, які прагнули вирости.

Ідея полягала в тому, що є великий ринок у США, який має потребу в розробці програмного забезпечення.

Каталізатором став американський досвід. При Політехнічному університеті Ренсселера (м. Трой, штат Нью-Йорк) працювала бізнес-школа, головою наглядової ради якої на той час був колишній віце-президент «General Electric» Воррен Бругтеман, одружений із україркою. І коли установа вирішила поширювати роботу своїх бізнес-інкубаторів за кордоном, серед обраних країн опинилася й Україна. 1993 року у Львові та Києві запрацювали бізнес-курси, лекторами яких стали фахівці зі США. Цю школу пройшли й аспіранти Тарас Кицмей, Юра Василик та Ігор Мендзєбровський. Двоє останніх написали бізнес-план створення компанії, яка б займалася програмуванням на замовлення. Ідея полягала в тому, що є великий ринок у США, який має потребу в розробці програмного забезпечення, а Україна має багато молодих талантів, отже, у нас є можливість покрити цей дефіцит розробників у Америці. Ентузіасти презентували свій бізнес-план, і він пройшов на ура. Невдовзі Воррен Бругтеман запропонував львів'янам виконати роботу для «General Electric». Американський гігант на той час користувався комп'ютерами типу мейнфрейм (IBM 360, IBM 370) (*високопродуктивні комп'ютери, призначені для зберігання та обробки великої

кількості даних. Зазвичай мейнфрейм асоціюється з надпотужною «шафою», яка може похвалитися високою надійністю, але незручним користувацьким інтерфейсом. Найчастіше використовуються як сервери). Потрібно було написати програму, яка б конвертувала їхні бази даних, щоб тепер із ними можна було працювати в «Microsoft Access», а відповідно й перейти до графічного інтерфейсу. На цьому етапі до «SoftServe» приєднався Тарас Кицмей.

Ім'я першого замовника дало молодим львівським програмістам вагомий кредит довіри. «Уже тоді для нас задоволення клієнта було на першому місці, – згадує Тарас Кицмей. – А задоволений клієнт породжує ситуацію, коли ти не повинен продавати: твої сервіси самі продаються. Невдовзі «General Electric» мав зробити наступний подібний проект. От вони й сказали, що все добре, спробуйте ще таке зробити».

Для посередництва між українськими програмістами та замовниками зі США Бруггеман із партнерами створив компанію «Technology Ukraine». Вона допомагала «SoftServe» та деяким іншим українським компаніям знаходити клієнтів, установлювати зв'язки. Тобто наші програмісти виконували проекти, а продаж проводився через Сполучені Штати. У такому форматі пропрацювали приблизно чотири роки, після чого Бруггеман сказав, що «Technology Ukraine» свою місію вже виконала, і закрив компанію, а українці почали працювати самостійно. Кількох років такої партнерської підтримки для компанії «SoftServe» виявилось достатньо.

Виникає запитання, чому ж українські програмісти, які можуть писати конкурентоспроможне програмне забезпечення, пішли в аутсорсинг, тобто програмування на замовлення, а не пробували розробляти власний продукт. Адже бути саме виробником і дистриб'ютором вигідніше, аніж підрядником. Голова ради директорів «SoftServe» Ярослав Любінець пояснює це тим, що виробник програмного забезпечення має дуже добре розуміти ринок. «Саме програмування – це 7% усієї роботи. Решта – це генерація ідей та донесення їх до клієнтів, просування продукту, консалтинг та багато іншого. У ті часи написати власний продукт для Америки, де ти жодного разу не був, але знаєш, що вони на два або й десять кроків попереду, було нереально». Разом із тим ІТ-аутсорсинг незамінний у глобальному бізнесі. «Для прикладу, ви хочете створити нову компанію, яка буде розробляти соціальну мережу, – пояснює Тарас Кицмей. – У вас є ідея, ви знаєте, як її монетизувати. Словом, ідеальний продукт, який вам ще треба зробити. Що ви оберете: наймати на роботу програмістів і будувати розробку програмного забезпечення фактично з нуля чи прийдете в «SoftServe», де вже розробили тисячу таких продуктів? Врахуйте, що велику роль грає час. Хтось із ваших конкурентів може також планувати дещо подібне. Якщо ви на півроку швидше вийдете на ринок, то заберете клієнтів, на півроку пізніше – ваші інвестиції пропадуть. Звичайно, ви скористаєтеся послугами аутсорсерів, які мають великий досвід, а тому впораються з роботою швидко і якісно». Та щоби стати саме такою першокласною технологічною компанією, «SoftServe» потрібно було багато років.

За словами засновників, у 90-х великих грошей компанія не заробляла. Головне, що приносили перші проекти, – досвід та добре ім'я. Зароблене витрачали переважно на придбання чи модернізацію техніки, а комп'ютер у ті часи коштував від двох до шести тисяч доларів. Такі гроші здавалися фантастичними, враховуючи, що до 1999 року середня зарплата працівників (у тому числі й засновників) «SoftServe» коливалася в межах \$20–50.

Перший офіс «SoftServe» був кімнатою у квартирі друзів. Другий – двокімнатною квартирою з кількома комп'ютерами. Студент Львівської політехніки Тарас Вервега прийшов у компанію через півроку після її заснування, а зараз він член Ради директорів. Ось як згадує Вервега той ранній період: «У кухні можна було їсти і спати. В одній кімнаті стояли чотири комп'ютери, в іншій – ще два. Для всіх не вистачало. Хтось один працював, потім ішов кудись у своїх справах, і за комп'ютер сідала інша людина. Так виглядала робота. Ми були молоді. Я мав 22 роки, старші – по 25. Тож можна собі уявити, який це був стиль і настрої. Це навіть не робота – це було життя. Складалося воно з кави й обідів, увечері треба було обговорити якісь справи, випити пива. Це був один безперервний процес, який називався “SoftServe”».

На початку 1995 року «SoftServe» отримав замовлення на розробку програмного забезпечення для американської медичної компанії «Data Counsel». Це був перший великий клієнт, із яким, до речі, компанія співпрацює досі, хоча партнер пройшов не одну зміну власника й назви (сьогодні це «Allscripts»).

Друга половина 90-х виявилась найважчою. «Ми потрапили у фінансову кризу, – каже Тарас Вервега. – Компанія майже рік не платила зарплату. Працювали на ентузіазмі, кожен виживав, як міг. Я був аспірантом, то й жив на стипендію плюс підробляв приватними комп'ютерними уроками».

Ярослав Любінець пов'язує цей спад із економічною кризою 97–98-го років. «У таких умовах компанії нерідко заморожують бюджети на розвиток, – пояснює голова ради директорів «SoftServe». – Це призводить до так званого «відкладеного попиту», у тому числі й на програмне забезпечення. Але ж потреби нікуди не зникають, тому після кризи попит зростає пружиноподібно. Це дало поштовх для «SoftServe» у 2000 році, який можна вважати поворотним моментом».

На тому, що початок 2000-х став для компанії переломним, наголошує і Тарас Вервега. На його думку, дуже важливо також, що «SoftServe» перетворився на злагоджену бізнес-машину. «Вона була відносно маленька, але вона працювала, – каже член ради директорів компанії. – До речі, вперше я поїхав у відпустку 2004 року. За десять років, відколи я почав працювати у «SoftServe», у мене, як і в більшості моїх партнерів, відпустки не було. За бізнесом треба було постійно слідкувати, доглядати й підкручувати його в ручному режимі, інакше він міг пропасти. Якраз 2004 року ми відчули, що ця машина може пропрацювати без тебе мінімум тиждень. Вона вже генерувала мінімальну прогнозовану кількість нових клієнтів, ми відкрили перший відносно успішний власний офіс продажів у

США, а наші 200 працівників були організаційно структуровані, мали своїх лідерів і підлідерів».

Кожен проект починається з етапу концептуалізації, і над цим працює бізнес-аналітик. Програміст не може побудувати концепцію.

Процес розробки програмного забезпечення у «SoftServe» – це складний алгоритм, до якого залучено багато людей різного фаху. Тарас Кицмей змальовує спрощену модель того, як це робиться.

«Кожен проект починається з етапу концептуалізації, і над цим працює бізнес-аналітик. Програміст не може побудувати концепцію. Візьміть java-програміста і пошліть у будь-який український банк, нехай він там побудує щось. Нічого не вийде. Java-програміст говорить мовою java, а бізнес-аналітик говорить мовою банків, скажімо, якщо йдеться про банки. Він мусить прийти й попрацювати з вами, організувати n-ну кількість зустрічей і видати на-гора якусь концепцію.

Наступний етап – треба побудувати архітектуру. Як і з будинком. Концепція передбачає, що там мають бути конференц-зали, туалети, хол, як це все має бути розташовано. Та далі працює архітектор, і його робота – найскладніша. Коли ви бачите наш офіс, то оцінюєте насамперед роботу архітекторів, а не будівельників. Програмісти, що займаються архітектурою, – це люди, які мають близько десяти років досвіду та вміють насамперед проектувати, а не лише будувати.

Далі дизайнер має це все класно намалювати. Після того за роботу сідають програмісти й програмують, а менеджери проектів – керують. Паралельно контролери якості складають купу тестів, щоби можна було перевірити, як це працює на різноманітних платформах та пристроях».

Головною цінністю на ринку програмного забезпечення є люди. Це інтелектуальний бізнес, тож мозок – найважливіший ресурс. Зараз добрий програміст може легко знайти роботу за кордоном або ж працювати на іноземних замовників як фрілансер. Через це софтверні компанії буквально борються за своїх працівників. У «SoftServe» кількадесят рекрутерів, які займаються пошуком і підбором кадрів. Ще така сама кількість – це менеджери з розвитку компетенції персоналу, які забезпечують розвиток талантів та компетенцій у компанії.

Головною цінністю на ринку програмного забезпечення є люди.

Особливо жорстка кадрова конкуренція між софтверними компаніями всередині країни. Старший віце-президент «SoftServe» по роботі з клієнтами Олександр Чубай каже, що бувають роки, коли люди йдуть частіше і показник переходів сягає 18%, відносно небагато – це 10%. Загалом для локального ІТ-ринку це досить низький показник плинності. «Також подекуди люди йдуть від керівника і до керівника, – пояснює Олександр Чубай. – Буває, людині можуть запропонувати вищу зарплату, але працівник зважає також інші фактори, зокрема, що керівник – класний чоловік, у якого можна багато чого навчитися, працювати з ним комфортно, хороший колектив, проект цікавий – і працівник залишається. Це

людський фактор, на який варто зважати. Тому ми дуже ретельно ставимося до відбору керівників».

Офіси «SoftServe» – це «країна див» із дизайном у стилі hi-tech, тренажерними залами, більярдними, кафе, їдальнями та місцями для відпочинку, де можна почитати чи пограти в комп'ютерні ігри. Зарплати українських програмістів суттєво перевищують показники в інших галузях. За даними сайту dou.ua, середня зарплата програміста («Software Engineer») в Україні станом на грудень 2015 становить \$1,6 тис. Для новачка (Junior) цей показник – \$500, для досвідченого фахівця (Senior) – \$3 тис. Для порівняння, середньостатистичний американський програміст отримує понад \$8 тис. на місяць. Але якщо врахувати ціни в Україні та США, то нашим співвітчизникам нема на що скаржитись.

За даними dou.ua, у рейтингу IT-роботодавців країни 2015 року, який складала на основі анонімних анкет працівників, «SoftServe» займає першу сходинку. Рейтинг враховує бали в таких категоріях, як професійне зростання, умови праці, зарплата, комунікація з керівництвом, стосунки з колегами тощо. У «SoftServe» пишаються, що їхня компанія займає незаперечні лідерські позиції за критеріями можливості професійного зростання, стосунків із колегами та керівництвом.

Також для працівників існує ряд додаткових бонусів: соціальний пакет, дисконтна програма, корпоративні тренінги, згадані вже спортзали, кафе й так далі.

Окремо варто сказати про «SoftServe»-університет, який має кілька структурних підрозділів. Найперший – IT-Академія, яка працює з охочими стартувати у сфері інформаційних технологій. Більшість її слухачів – випускники та студенти технічних вишів (тої ж таки Львівської політехніки), які вже мають професійну базу, але не дотягують до вимог компанії. Щомісяця до академії надходить понад 800 заявок на реєстрацію. Близько 60 людей на місяць вступають, стільки ж випускаються. «Ми маємо потребу й змогу набирати більше, – пояснює Ярослав Любінець, – але ця кількість – це ті, хто дотягує до наших вимог». Не всі випускники стають працівниками «SoftServe», а приблизно 75%. Керівництво компанії вважає таку політику доцільною для розвитку IT-індустрії та підтвердженням соціальної відповідальності компанії, адже студенти, які безкоштовно пройшли навчання, але не потрапили у «SoftServe», все одно осідають в інших фірмах.

При корпоративному університеті діє також низка тренінгів, стаціонарних та онлайн курсів для підвищення рівня працівників компанії, мовна школа, де викладають англійську, німецьку, польську та іспанську, також центр, який дає змогу фахівцям проходити сертифікацію за міжнародними стандартами.

Усе це в комплексі привело до ситуації, яка дає українським IT-компаніям козир проти європейських конкурентів. «Мене часто питають, чому замовник з-поміж східноєвропейських розробників часто обирає саме українські компанії, – розповідає старший віце-президент по роботі з клієнтами Олександр Чубай. –

Одна з причин – висока концентрація найкращих, найталановитіших кадрів з усієї економіки України саме в нашій ІТ-галузі. Це зумовлено насамперед великою різницею в зарплатах (подекуди на порядок), яку отримують фахівці ІТ-галузі порівняно з фахівцями інших секторів економіки України. У Польщі чи інших східноєвропейських країнах, скажімо, немає такої прірви в доходах фахівців із ІТ-сектора порівняно з фахівцями з інших секторів економіки. Тому і розподіл людського капіталу в рамках економік інших східноєвропейських країн відбувається дещо інакше, ніж у нас, а саме: більш рівномірно. Загалом, якщо різниця значна, відбувається природна гравітація до тієї сфери, яка пропонує кращі умови праці та оплату. Я ж теж ніколи не думав, що буду працювати в ІТ. Планував займатися наукою, але я щасливий, що опинився тут. Мені пощастило працювати з одними з найрозумніших людей у нашій країні та за кордоном».

Питання до обговорення:

1. Яким чином керівництво компанії стимулює власних працівників до праці та підвищення її продуктивності?
2. Якими, на вашу думку, якостями повинні володіти працівники компанії?
3. Чи можна сказати про компанію, що вона глобального характеру чи ні?

Завдання 2. Обрати вид майбутнього бізнес-проекту та підготувати резюме (короткий опис) проекту.

Для довідки

Резюме – це частина бізнес-плану, з якою інвестори знайомляться в першу чергу, та приділяють їй максимум уваги. Саме за його змістом резюме потенційні інвестори, партнери роблять висновки про доцільність бізнес-плану та реалістичність запропонованого проекту.

У резюме наводять коротко опис бізнесу, можливо історію та цілі, терміни реалізації ефективність. Орієнтовна структура резюме:

- сутність проекту (ідея, ціль);
- особливість проекту та конкурентні переваги у порівнянні з конкурентами;
- програма реалізації цілей;
- кваліфікаційні вимоги до персоналу;
- інформація щодо прогнозованого попиту, обсягу продажів, потреби у фінансуванні, фінансові результати.

Завдання 3. Розв’язання практичних задач.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Сучасні інтернет-технології у здійсненні підприємницької діяльності.
2. Організація післяпродажного обслуговування клієнтів.
3. Види та засоби реклами.
4. Формування громадської думки про суб’єкти господарювання, їх продукцію (послуги).

5. Сучасні методи стимулювання збуту продукції.
6. Цілі та завдання презентації бізнес-плану, методологічні основи експертизи бізнес-плану.
7. Сучасний бізнес в Україні: можливості та ризики.

Питання для перевірки:

1. Назвіть та охарактеризуйте основні складові маркетингового плану.
2. Назвіть основні етапи розробки розділу бізнес-плану «Дослідження ринку».
3. Назвіть основні питання, на які Ви повинні надати відповіді під час розробки даного розділу.
4. Назвіть основні етапи діагностики конкурентного середовища суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні цілі організаційного плану.
6. Охарактеризуйте основні етапи розробки організаційного плану.
7. Охарактеризуйте поняття «організаційна структура управління». Назвіть основні етапи її розробки.
8. Яким чином можна оцінити ефективність сформованої організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (підприємницьким проектом)?
9. Охарактеризуйте основні організаційні структури підприємств. Вкажіть на їх недоліки та переваги.
10. Розкрийте сутність поняття «кадрова політика» та її елементів.
11. Яка роль інтернет-технологій у здійсненні підприємницької діяльності.
12. Назвіть та охарактеризуйте основні цілі розробки фінансового плану.
13. Охарактеризуйте основні етапи розробки фінансового плану.
14. У чому полягають особливості розробки плану доходів та витрат?
15. Розкрийте сутність складання програм інвестицій.
16. Охарактеризуйте власні та залучення джерела фінансування.
17. Розкрийте сутність складання плану руху грошових коштів.
18. Розкрийте сутність складання прогнозного балансу бізнес-плану.
19. У чому полягає необхідність розрахунку точки беззбитковості?
20. Назвіть та охарактеризуйте основні показники фінансово-економічної оцінки бізнес-плану.
21. Яким чином проводять експертизу бізнес-плану?
22. У чому полягає сутність ризику під час розробки бізнес-плану?
23. Яким чином характеризується ризик в бізнес-плануванні? Назвіть його основні види.
24. Які заходи може здійснити суб'єкт господарювання щодо управління ризиками?
25. Розкрийте сутність основних організаційних заходів щодо зменшення можливих наслідків визначених ризиків.
26. Охарактеризуйте основні етапи розробки розділу «Оцінка ризику та

страхування».

27. Розкрийте сутність програми страхування та захисту від ризиків.

28. Розкрийте сутність поняття «безпека підприємницької діяльності». Назвіть можливі дії суб'єкта підприємницької діяльності у відповідь на вплив зовнішніх суб'єктів.

29. Охарактеризуйте мету здійснення захисту інформації.

Семінарське (практичне) заняття №5

Тема 5. Ефективність підприємницької діяльності

entrepreneurial activity, performance indicators, results, income from the sale of products (goods, services), expenses, profit, cost of products (services), performance indicators, material resources, return on fixed assets, capacity of fixed assets, labor resources, labor productivity, profitability, cost reduction, process optimization, innovative technologies

Мета заняття з теми «Ефективність підприємницької діяльності» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з основними поняттями щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності, а також шляхами її підвищення.

Рекомендована література – [1-8]

План семінару:

1. Результати підприємницької діяльності. Економічна сутність і розрахунок показників: доходу від реалізації продукції (товарів, послуг), витрат, прибутку, собівартості продукції (послуг).

2. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Економічна сутність і розрахунок показників: віддача основних засобів, ємність основних засобів.

3. Показники ефективності використання трудових ресурсів. Економічна сутність і розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, працемісткість).

4. Рентабельність. Економічна сутність і розрахунок показників рентабельності: капіталу, виробництва, продукції, продажів.

5. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності. Зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, підвищення техніко-технологічного рівня, впровадження інноваційних технологій.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1. В залежності від обраного виду підприємницької діяльності

провести дослідження ринку та скласти маркетинговий план.

Завдання 2. Відповідно до резюме скласти план виробництва.

Завдання 3. На основі попередніх результатів роботи розробити організаційний план за власним проектом.

Результати роботи за завданнями 1-3 (опис, аналіз, графіки, таблиці) оформити реферативно (Word.doc) або в презентації (PowerPoint.pptx).

Завдання 3. Розв'язання практичних задач.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності.
2. Зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, підвищення техніко-технологічного рівня, впровадження інноваційних технологій.

Питання для перевірки:

1. Розкрийте зміст результативності підприємницької діяльності.
2. Розкрийте економічну сутність показників: дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), витрати, прибуток, собівартість продукції (послуг).
3. Яким чином здійснюється розрахунок наступних показників: дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), витрати, прибуток, собівартість продукції (послуг)?
4. Розкрийте економічну сутність показників ефективності використання матеріальних ресурсів.
5. Назвіть та охарактеризуйте зміст розрахунку показників: віддача основних засобів та ємність основних засобів.
6. Охарактеризуйте зміст показників ефективності використання трудових ресурсів.
7. Яким чином здійснюється розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, працемісткість)?
8. Розкрийте зміст показника рентабельність?
9. Розкрийте економічну сутність основних показників рентабельності (капіталу, виробництва, продукції, продажів).
10. Яким чином здійснюється розрахунок показників рентабельності?
11. Запропонуйте основні шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Семінарське (практичне) заняття №6

Тема 6. Сутність, значення та поняття бізнес-культури

entrepreneurship, business culture, elements of culture, ethics, business style, business design

Мета заняття з теми «Сутність, значення та поняття бізнес-культури» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з поняттям «бізнес-культура» та її елементами, процесом формування культури підприємства та етики підприємництва.

Рекомендована література – [1-8, 13]

План семінару:

1. Сутність, значення та поняття бізнес-культури.
2. Функції бізнес-культури.
3. Формування культури підприємства.
4. Елементи культури підприємницької діяльності.
5. Концептуальні основи формування методів управління підприємництвом.
6. Формування етики підприємництва.
7. Бізнес-дизайн та його значення для підвищення бізнес-культури підприємства.

Практична робота:

- дати відповіді на запитання
- виконання практичних завдань

Практичні завдання

Завдання 1.

Укладіть mind map відповідно до теми заняття «Сутність, значення та поняття бізнес-культури».

<https://www.mindmeister.com/>

<https://www.canva.com>

Завдання 2. Об'єднайтеся в пари. Виберіть сценарій продажу та запропонуйте один одному по 5 заперечень щодо товару (послуги). Кожен з учасників підбирає аргументи щодо кожного заперечення колеги.

Типові заперечення покупців	Зустрічні запитання
1. Чому так дорого?	
2. Це все Китай?	
3. Такий самий на базарі дешевше	
4. Це ж саме недавно поламалось у мого сусіда	
5. А такої ж якості, але дешевше є?	

Завдання 3. На основі попередніх результатів роботи розробити фінансовий план за власним проектом.

Завдання 4. На основі попередніх результатів роботи провести оцінку ризику та страхування за власним бізнес-проектом.

Результати роботи за завданням 3-4 (опис, аналіз, графіки, таблиці) оформити реферативно (Word.doc) або в презентації (PowerPoint.pptx).

Завдання 5. Розв'язання практичних задач.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Місце і роль бізнес-культури у в сучасному суспільстві.
2. Етичні аспекти бізнесу.
3. Етика бізнесу як запорука успішної підприємницької діяльності.
4. Приклади рішення етичної проблеми в бізнесовій сфері: умови, методологія, результат.
5. Етика ринку – «наша» ситуація. «Чесна» конкуренція. Моральні цінності ринку.
6. Впливи Заходу на вітчизняну ділову культуру.
7. Еволюція концепції соціальної відповідальності в бізнесі.
8. Бізнес і благодичність, моральний аспект. Благодичність як бізнес.
9. В яких межах є допустимий відхід від етичних норм в сучасному бізнесі і чи прийнятний він взагалі?
10. Співвідношення етики бізнесу та екологічної етики. Проблема взаємовпливу.

Питання для перевірки:

1. Охарактеризуйте сутність поняття «бізнес-культура».
2. Розкрийте та охарактеризуйте функції «бізнес-культура».
3. Поясніть взаємозв'язок культури та бізнесу.
4. Розкрийте та охарактеризуйте складові культурного середовища бізнесу
5. Назвіть чинники формування бізнес-культури.
6. Розкрийте зміст стилів культури в бізнесі.
7. Розкрийте зміст типів бізнес-культур.
8. Охарактеризуйте зміст елементів культури підприємницької діяльності.
9. Які обов'язкові елементи підприємницької культури?
10. Яким чином повинна формуватися етика підприємництва? Наведіть приклади.
11. Розкрийте зміст поняття «бізнес-дизайн» та його роль в підвищенні бізнес-культури.
12. Назвіть основні елементи бізнес-дизайну.

Семінарське (практичне) заняття №7

Тема 7. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

social responsibility, business, basic requirements, components of social responsibility, business ethics, signs of business ethics

Мета заняття з теми «Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика» є ознайомлення здобувачів вищої освіти з поняттям «соціальна відповідальність бізнесу» та її складовими, основними вимогами до соціальної відповідальності бізнесу, а також аспектами ділової етики підприємця.

Рекомендована література – [1-8, 11, 12]

План семінару:

1. Соціальна відповідальність бізнесу.
2. Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу.
3. Складові соціальної відповідальності.
4. Ділова етика підприємця.
5. Характерні ознаки ділової етики підприємця.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначити основні якості (ділові та особисті) для працівників підприємства

Керівник		Менеджер вищої ланки		Підлеглі	
Ділові якості	Особисті якості	Ділові якості	Особисті якості	Ділові якості	Особисті якості

Завдання 2. Кейси

За результатами глобального дослідження Navas Group, 73% споживачів переконані, що бренди мають нести відповідальність за розвиток суспільства та збереження планети. А 64% клієнтів віддають перевагу компаніям, які мають репутацію відповідального бізнесу. За даними Harvard Business School, 77% глобальних споживачів готові купувати у компаній, які намагаються «зробити світ кращим». Ціна товару досі є вирішальним чинником для українських споживачів, але тренди змінюються, зокрема завдяки міжнародним компаніям. Ось приклади екологічних і соціальних проєктів, на які вони роблять ставку у своїх стратегіях корпоративної соціальної відповідальності.

1. Unilever. У портфолію – понад 400 брендів (зокрема, Lipton, Knorr, Dove, Rexona, Domestos, Cif, Ben & Jerry's та ін.). Unilever Ukraine у Рейтингу сталого розвитку українського бізнесу-2021 посіла перше місце. Експерти відзначили корпорацію за ґрунтовні антикорупційні програми, гендерний баланс у керівництві та значні (10,5 млн) інвестиції у соціальні проєкти.

Unilever зобов'язалася до 2025 року випускати 100% придатного до перероблення і вторинного використання пластикового пакування, а також використовувати на 50% менше первинного пластику.

У 2014-2019 роках під брендом Domestos корпорація проводила кампанію з забезпечення дезінфекції робочих поверхонь «У чистому світі не хворіють діти». Три перших школи у рейтингу отримали ремонт санвузлів за світовими стандартами.

На початку пандемії Covid-19 (березень-квітень 2020 року) Unilever передав понад 5000 літрів Domestos у 50 лікарень у 24 областях України. Того ж року Domestos забезпечив дезінфекційними засобами 1700 шкіл для безпечного проведення ЗНО. 2020-го бренд запустив спільний з UNICEF проєкт «Знову до школи»: навчальні програми для персоналу, дітей та батьків щодо гігієни поверхонь, щоби підготувати школи до прийняття учнів.

2019-го Unilever започаткувала екофлешмоб: працівники посадили одночасно 8000 саджанців.

Крім того, наприкінці березня 2021-го бренд Dove запустив в Україні проєкт #ShowUs (#ПокажітьНас). Кампанія закликала ЗМІ та рекламодавців відмовлятися від стереотипів, боротися за різноманітність жіночої краси та використовувати фотобанк із невідретушованими світлинами реальних українських жінок.

У 2021 році компанія відмовилася від використання слова «нормальний» у рекламі й на пакуваннях косметичної продукції в усьому світі.

2. L'Oréal. У портфоліо косметичної групи – 35 міжнародних брендів (зокрема, L'Oréal Paris, Garnier тощо.). Перша програма сталого розвитку створена 2013 року.

У межах програми сталого розвитку «L'Oréal for the future» всі об'єкти компанії стануть вуглецево-нейтральними до 2025 року. 100% пластикового пакування буде придатним до багаторазового використання або перероблення.

Імпакт-інвестиції від компанії на відновлення екосистеми та розвиток циркулярної економіки складають 100 млн євро.

Загальноосвітня програма «Краса для всіх» - безоплатне навчання перукарській майстерності для жінок, які постраждали від домашнього або гендерно зумовленого насильства. За 4 роки програму закінчили 100 випускниць, 2021-го – ще 64. Навчання проходить у Києві та Львові.

8 березня 2020 року L'Oréal Paris запустив ініціативу Stand Up, яка має на меті запобігти домаганням у громадських місцях. Навчання за цією програмою пройшло понад 400 000 осіб. 8 березня 2021 року кампанія стартувала й в Україні.

Інвестиції у БФ, який підтримує вразливі категорії жінок, складають 50 млн євро.

Українська премія L'Oréal-UNESCO «Для жінок у науці» підтримує жінок у науці та заохочує їх вибирати наукові професії. 2021 року в ній узяли участь понад 170 жінок-науковиць: 115 кандидаток та 52 докторки наук.

Шість брендів в Україні вже запустили екологічну ініціативу з сортування та утилізації пакувань після використання косметичних засобів. Також запускаються продукти з біорозкладною формулою, пакування з переробленого пластику, систему для повторного наповнення флакону з ароматом, зменшили викиди CO₂ на 81%.

3. PepsiCo. У портфоліо – 23 бренди (зокрема Frito-Lay, Gatorade, Pepsi-Cola, Tropicana та ін.) У середині вересня компанія на глобальному рівні представила стратегію PepsiCo Positive. Основні заходи компанії: в

- вуглецева нейтральність до 2040 року;
- відновлення 100% води, яку використовує компанія, до 2030 року;
- впровадження відновлювального землеробства на понад 3 млн га земель, які використовують постачальники сировини для PepsiCo;
- закупівля с/г сировини тільки з відповідальних джерел;
- 50% скорочення пластику в пакуванні для напоїв до 2030 року.

Улітку разом з Let's Do It Ukraine компанія запустила проєкт «Чисті пляжі разом».

Бренд Lipton (холодний чай Lipton Ice Tea) вже з 2021 року випускається в пакуванні rPET, придатному для перероблення й подальшого використання. Ініціативу почали з пляшок місткістю 0,5 та 1 літр.

Нова стратегія відповідає новим реаліям. Споживачі очікують більшого від компаній, продукцію яких вони споживають, і хочуть бачити й розуміти їхній вплив на суспільство.

4. Deloitte. Консалтингово-аудиторська компанія, що є частиною міжнародної мережі Deloitte. Головний акцент – на позитивних змінах у суспільстві через волонтерську діяльність чи фінансову підтримку проєктів. Стратегічна мета Deloitte – до 2030 року змінити життя 100 млн людей через освітні проєкти. В компанії переконані, що розвиток громадського сектору, інвестиції в освітні ініціативи формують правильне середовище, індикаторами якого є рівність, сталість і розвиток.

Через проєкт Deloitte WorldClass Лекторії, організований спільно з Pro Bono Club Ukraine, працівники компанії діляться з неприбутковим сектором досвідом і знаннями. Серед тем – лідерство, інформаційна грамотність, проєктний менеджмент, бренд, креативні рішення та управління командою. З весни 2020 року Deloitte провів 13 вебінарів, до яких долучилися майже 500 учасників.

Співробітники компанії діляться своїми навичками, знаннями та часом на волонтерських засадах. 2021-го співробітники компанії «інвестували» 2150 годин у волонтерство співробітників в освітніх, благодійних, pro bono-проєктах.

Deloitte також є партнером Global Teacher Prize. Компанія стежить за дотриманням регламенту премії під час добору та визначення переможців.

Ще один освітній проєкт компанії – Work & Study: дуальне навчання у сфері фінансів. У пілоті, втіленому з КНЕУ імені В. Гетьмана, 11 першокурсників паралельно з навчанням працюють в офісі Deloitte.

Запитання для обговорення:

1. Чи погоджуєтеся ви із твердженням, що «корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компаній за свій вплив на суспільство, а через свої КСВ-стратегії компанії посилюють свій позитивний або зменшують свій негативний вплив»?

2. На скільки запропоновані ініціативи зазначеними компаніями вплинуть на суспільство?

3. Чому компаніям важливо робити добрі справи?

4. «Якщо заробляєш, то можна і треба ділитися з тими, хто цього потребує найбільше» - гасло компанії Eleks. Погоджуєтеся з цим чи ні, аргументуйте свою відповідь.

Завдання 3. Представте власний кейс щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Самостійна робота:

- підготувати питання, що винесені на самостійне опрацювання (презентації/реферати):

1. Теорії лідерства.

2. Лідерство – це майстерність управління чи мистецтво?

3. Бізнес-лідер: історія успіху.

4. Стів Джобс: 12 правил успіху бізнес-лідера.

5. Планшет особистості підприємця і його ділових якостей.

6. Особисті цінності бізнес-лідера.

7. Ключові елементи іміджу підприємця-лідера.

Питання для перевірки:

1. Розкрийте сутність поняття «соціальна відповідальність».

2. Охарактеризуйте необхідність соціальної відповідальності в бізнесі.

3. Які потенційні можливості розкриваються перед бізнес-структурами за умови ведення соціально відповідальної діяльності?

4. Які основні напрямки соціальної відповідальності бізнесу?

5. Які основні напрями соціальної поведінки підприємця?

6. Охарактеризуйте моделі соціальної відповідальності бізнесу.

7. Розкрийте особливості соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

8. Охарактеризуйте рівні соціальної відповідальності бізнесу.

9. Розкрийте основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу.

10. Назвіть складові соціальної відповідальності бізнесу.

11. Розкрийте основні складові ділової етики підприємця.

12. Які характерні ознаки ділової етики підприємця?

ЗМІСТ

Передмова	3
Змістовний модуль 1. Підприємництво	4
Тема 1. Загальна характеристика підприємництва	4
Тема 2. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності	10
Тема 3. Організація підприємницької діяльності	15
Тема 4. Планування підприємницької діяльності	22
Тема 5. Ефективне підприємницької діяльності	31
Змістовний модуль 2. Бізнес-культура	33
Тема 6. Сутність, значення та поняття бізнес-культури	33
Тема 7. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика	35
Рекомендована література	40

Рекомендована література

Базова література

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2014. 304 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/pidpryemn_diyaln.pdf.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с. URL : http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
3. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 173 с. URL:<http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznes-planuvannja.pdf>.
4. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ, 2020. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>
5. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навч. посіб. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с. URL : https://dut.edu.ua/uploads/1_1860_50378142.pdf.
6. Підприємництво. Ч. 1. : Теоретичні основи організації підприємницької діяльності : підручник / С. В. Панченко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2426/1/Підручник.pdf>
7. Підприємництво. Ч. 2. : Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах : підручник / С. В. Панченко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 228 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2081_73402061.pdf
8. Створення власного бізнесу : навч. посібник / А. М. Колот та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 311 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25208/stvoren_vlasn_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Допоміжна література

9. Сушик І. В., Сушик О. Г., Мартинюк Я. М., Вісин В. В. Етика бізнесу : навч. посіб. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с. URL: <http://surl.li/hlrpx>
10. Фінансова грамотність. Фінанси. Що? Чому? Як? : навч. посіб. / Т. С. Грищенко та ін. Київ, 2019. 272 с. URL: http://www.fst-ua.info/wp-content/uploads/2019/08/Financial_Literacy_Textbook_Aug2019.pdf
11. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidprovidalnist.pdf>
12. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.

13. Іванюта С. М. Іванюта В. Ф. Підприємництво та бізнес-культура : навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 288 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/433549.pdf

Інформаційні ресурси

14. Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Дія. Бізнес. URL : <https://business.diiia.gov.ua/>

16. Корисні онлайн-сервіси для підприємців. URL : https://export.gov.ua/294-korisni_onlain-servisi_dlia_pidpriiemtsiv

Законодавчо-нормативні акти

17. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV ; станом на 31 березня 2023 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

18. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV ; станом на 10 липня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>.

19. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. ; станом на 24 серпня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

Допоміжні ресурси

20. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>.

21. Книги-бестселери для соціального підприємця. Європейський простір. URL: <https://euprostir.org.ua/practices/132544>.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації

Укладач: **Павлюк** Світлана Іванівна

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Таймс.
Ум. – друк. арк.4,0Тираж 5 прим.

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного
аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, буд. 9
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.