

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
денної та заочної форми здобуття вищої освіти

Миколаїв
2024

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».

ПЗ2 Підприємництво та бізнес-культура : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти / уклад. С. І. Павлюк. – Миколаїв : МНАУ, 2024. – 137 с.

У лекціях висвітлено основні теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку підприємницької діяльності та бізнес-культури. Особливо розглянуто особливості обґрунтування та складання тематичних розділів бізнес-плану, а також визначено роль та значення соціальної відповідальності та бізнес-культури.

УДК 334.722+005.73

© Миколаївський національний
аграрний університет, 2024

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.

ЗМІСТ

Передмова	3
Змістовний модуль 1. Підприємництво	6
Тема 1. Загальна характеристика підприємництва	6
Тема 2. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності	25
Тема 3. Організація підприємницької діяльності	38
Тема 4. Планування підприємницької діяльності	57
Тема 5. Ефективне підприємницької діяльності	81
Змістовний модуль 2. Бізнес-культура	43
Тема 6. Сутність, значення та поняття бізнес-культури	93
Тема 7. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика	124
Рекомендована література	135

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1 ПІДПРИЄМНИЦТВО

Тема 1. Загальна характеристика підприємництва

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.

1. Історичний розвиток поняття «підприємництво»

Історія підприємництва розпочинається вже з середньовіччя. На той час купці, торговці, ремісники були підприємцями-початківцями.

Вперше поняття «підприємець» у науковий обіг увів англійський економіст **Річард Кантільйон**. Він здійснив систематичний аналіз підприємництва, а підприємництво розглядав як економічну функцію особливого роду та підкреслював завжди присутній у ньому елемент ризику. Крім того, Р. Кантільйон визначав підприємця як людину, яка за певну ціну купує засоби виробництва, щоб виробити продукцію і продати її з метою одержання доходів, та яка, беручи на себе зобов'язання з витрат, не знає, за якими цінами може відбутися реалізація. До підприємців він зарахував людей з нефіксованими прибутками (ремісників, купців, селян), тобто тих, хто був зайнятий економічною діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін. Тому головною рисою підприємця Р. Кантільйон вважав готовність до ризику.

Вагомий внесок у дослідження феномену підприємництва протягом XVIII-XIX ст. зробили відомі західні економісти Адам Сміт, Жан Батіст Сей, Альфред Маршалл, Йозеф Шумпетер та ін.

Адам Сміт перебував під значним впливом праць Річарда Кантільйона. Йому була притаманна схильність до переоцінки значення праці й недооцінки бізнесу, в рамках якого здійснювалася праця. Він намагався поставити знак рівності між власниками капіталів і бізнесменами та вірив, що за наявності капіталу, праці та сировини бізнес виникає спонтанно. Підприємець, за висловом А. Сміта, є власником, який іде на економічний ризик заради реалізації певної комерційної ідеї та отримання прибутку. Підприємець планує, організує виробництво та розпоряджається його результатами.

У XVIII ст. подальше осмислення поняття підприємництва здійснював французький економіст **Жан Батіст Сей**, який пов'язував підприємництво з організацією людей у межах виробничої одиниці. Він мав особистий досвід у сфері бізнесу, образно сприймав його, чого були позбавлені інші класичні економісти. Для Ж.Б. Сея підприємець – це людина, яка організує інших людей у рамках виробничої одиниці. Він ставив підприємця у центр процесу виробництва і теорії розподілу, що вплинуло на багатьох теоретиків-економістів. Зокрема, Ж.Б. Сей вважав, що підприємець – це економічний агент, який комбінує фактори виробництва (землю, капітал та працю).

Альфред Маршалл ототожнював підприємництво з менеджментом. У

фундаментальній праці «Принципи економіки» (1890 р.) А. Маршалл особливо наголосив на інноваційному моменті та активній ролі самого підприємця у застосуванні нових машин і технологічних процесів.

Апогеєм у розробці теорії підприємництва стали праці австро-американського економіста й соціолога *Йозефа Шумпетера*. Концепція підприємництва Й. Шумпетера ґрунтується на трьох головних засадах:

- функція підприємництва полягає головним чином у революціонізації та реформуванні виробництва шляхом використання різноманітних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків, реорганізації виробництва. Отже, змістом підприємництва є «здійснення нових комбінацій» факторів виробництва або різні нововведення;

- підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією будь-якої економічної системи та поєднується з виконанням інших видів діяльності (управлінням, науковими розробками, маркетингом та ін.) і тому «розподіляється» серед різних спеціалістів. Статус власника не виступає у Шумпетера визначальною властивістю підприємця;

- підприємництво є функцією господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, типи, мотивації.

У центр своєї теорії економічного розвитку Й. Шумпетер поставив підприємця, в якому втілені принципово нові підприємницькі якості, що стали рушієм економічного науково-технічного прогресу ХХ ст. Підприємницьку функцію він ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. Шумпетер зазначав, що інновація – дітище підприємництва, а підприємець – творець інновації.

Процес виробництва Й. Шумпетер розглядав як певну комбінацію сил і засобів, а завдання підприємця вбачав у тому, щоб своєчасно і правильно комбінувати їх. На його думку, квінтесенція підприємницької діяльності полягає у тому, щоб ефективно здійснювати п'ять типів «нових комбінацій».

1. Виробництво нових благ та поліпшення якості існуючих благ.
2. Впровадження нових способів виробництва.
3. Відкриття та освоєння нових ринків збуту.
4. Використання нових джерел отримання сировини чи напівфабрикатів.
5. Проведення реорганізації у певній галузі чи промислових організацій нового типу.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і на роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій та здійсненні ризикованої діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

2. Бізнес і підприємництво

У господарській практиці підприємництво і бізнес зазвичай ототожнюються, але насправді ці терміни не тотожні. Бізнес охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки та приводить в дію не тільки підприємців, але і споживачів, найманих робітників, державні структури. Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття «підприємництво». Це обумовлено двома основними обставинами.

По-перше, бізнес охоплює більший спектр видів діяльності шляхом

проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій. Підприємництво здійснюється тільки у видах діяльності, дозволенних законодавством України. Підприємець – той, хто пройшов процедуру державної реєстрації у місцевих органах влади, набув певного статусу, має ліцензію, сплачує податки, веде облік та документацію.

По-друге, кількість учасників у бізнесі більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто підприємництво є категорією бізнесу.

Бізнес можна розглядати як засіб функціонування підприємства у ринковому середовищі. При цьому не важливо до якої галузі діяльності воно відноситься: промисловості, сільського господарства, торгівлі, фінансово-банківської сфери, науково-технічного обслуговування тощо. Головне – це діяльність, яка спрямована на досягнення успіху, отримання доходу, а конкретна галузь визначає лише її особливості.

Бізнес – діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) щодо використання природних благ, виробництва, придбання та продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін.

Для успішного ведення бізнесу недостатньо володіти окремими його функціями. У бізнесі, як і будь-якому іншому творчому процесі, велику роль відіграють природні здібності, фантазія, вміння абстрагуватися від плинної діяльності та інші. Провідні дослідники бізнесу довели, що ці фактори обумовлені не тільки природною схильністю людини, але також і виховуються практикою, коли корпоративна культура підприємницької структури націлена на активізацію творчого потенціалу своїх співробітників.

Думка про те, що бізнесу можна навчитися, є дискусійною. В результаті навчання можна отримати лише інформацію. У свою чергу, бізнес, як і будь-який творчий процес – це система знань. Інформація для знання є лише сировиною, яку треба переробити для отримання результату. Творчість, тобто спрямованість на отримання чогось нового, є найголовнішим у бізнесі. Можна бути глибоко обізнаним на методах ведення бізнесу, вміти читати баланс, знати про методи впровадження продукту на ринок, але без бізнес-ідей, народжених творчою думкою цей бізнес буде мертвим. Він буде стояти на одному місці. І тільки тоді, коли діло засновано на ідеях, або народжує нові ідеї, у підприємництва з'являються перспективи зростання та одержання прибутку.

Бізнес – це будь-який вид безпосередньої діяльності з метою отримання прибутку. Він передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення у справу власного капіталу. У бізнесі не обов'язкове безпосереднє керівництво, можлива тільки форма участі (наприклад, через деякі засоби, гроші тощо).

Ринок є стимулом розвитку бізнесу, а дефіцит ресурсів – його межею. На ринку суб'єкти господарської діяльності взаємодіють то в якості виробника, то – споживача. Ринок встановлює ціни і визначає обсяг виробництва. Так вирішується питання «що, як і скільки треба виробляти?».

Питання «що виробляти» вирішується через гроші споживача товару або послуги; «як виробляти» – шляхом конкурентної боротьби між виробниками; «скільки виробляти» – через співвідношення попиту та пропозиції.

Бізнесмен – це головна фігура ринку. Активізація бізнесу матеріалізується у

поліпшенні стану суспільного виробництва, формує новий тип економічної поведінки суб'єктів господарювання і відповідного йому механізму.

Цільове спрямування ділової активності (бізнесу) полягає у задоволенні потреб і інтересів. Стимул – важлива характеристика розвитку бізнесу. Очікування винагороди є не тільки рушійною силою бізнесу, але і фактором його розвитку.

Таким чином, підприємництво і бізнес розрізняються між собою в теоретичному плані. На практиці підприємництво виступає як підприємницький бізнес і залучає тільки свого суб'єкта, а не усіх учасників ринку. Бізнес без підприємництва не існує. Підприємництво – не тільки елемент системи бізнесу, але і фактор його розвитку.

3. Елементи системи бізнесу

Система бізнесу як система господарювання охоплює такі елементи:

- підприємницький бізнес;
- державний бізнес;
- споживчий бізнес.

Підприємницький бізнес – це особливий вид економічної активності, доцільної діяльності, яка базується на самостійній ініціативі, відповідальності та ініціативній підприємницькій ідеї; ця діяльність спрямована на одержання прибутку через виробництво, реалізацію та виконання робіт і послуг.

Залежно від сфер діяльності, підприємницький бізнес поділяється на виробниче, комерційне і фінансове підприємництво.

Виробниче підприємництво переважно займається створенням та постачанням на ринок товарів, послуг і представлене підприємствами, фірмами, установами. Виробничі підприємства займають центральне місце в усьому підприємницькому середовищі. Вони не тільки формують товарну масу чи матеріальну основу для функціонування ринку, але і виступають у якості найбільшого споживача. Виробничі підприємства формують основний попит на фінансові, трудові та матеріальні ресурси.

Комерційне підприємництво пов'язане з обміном, розподілом і споживанням товарів через торговельні заклади та біржі. Вони є типовими посередниками між виробничими підприємствами та споживачами.

Фінансове підприємництво охоплює обіг і обмін вартостей через банки та фондові біржі. Об'єднуючи власний та залучений капітал, фінансові підприємства отримують свій прибуток від надання на визначений термін фінансових ресурсів для виробничих і комерційних підприємств задля здійснення ними поточної та інвестиційної діяльності.

Державний бізнес здійснюється державними органами, коли вони виходять на ринок із діловими пропозиціями. Діловий інтерес держави полягає у вирішенні пріоритетних загальнодержавних науково-технічних, науково-виробничих та інших проблем, які задовольняють інтересам національної економіки у цілому. Держава заохочує участь фірм у цих програмах, отримуючи можливість їх реалізації. Основою державного бізнесу є загальнодержавна власність на засоби виробництва, інформацію, грошові ресурси, цінні папери.

Споживчий бізнес здійснюється всіма громадянами з метою одержання товарів і послуг шляхом самостійного пошуку виробників і продавців на основі максимальної вигоди. Для споживачів товарів вигодою є товар (послуга), які

найкращим чином задовольняють їхні потреби. Основою такого бізнесу є приватна власність на предмети споживання та послуги.

Економічною основою підприємницької діяльності є приватна власність.

Основою відносин власності є відносини привласнення засобів виробництва та його результатів, які охоплюють:

- *володіння* – відносини фактичного панування суб'єкта над об'єктом власності;

- *розпорядження* – фактичне здійснення влади власника над об'єктом власності, фактичне управління нею;

- *користування* – процес фактичного вилучення корисних властивостей з об'єкта власності для задоволення конкретних потреб.

Приватна власність об'єктивно сприяє збереженню ресурсів. *Власник має право:*

- вирішувати, як саме використовувати свою власність;

- передавати, продавати свою власність;

- користуватися доходами та іншими вигодами, які дає його власність.

Право приватного володіння власністю змушує нас працювати більше і продуктивніше, що, у свою чергу, веде до економічного зростання. Таким чином, приватна власність виступає економічною основою підприємництва і розкриває простір для його функціонування та розвитку.

4. Сутність підприємницької діяльності

Слід зазначити, що підприємництво – це не будь-яка господарська діяльність, це особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується такими відчутними ознаками.

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

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

По-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою.

По-четверте, це діяльність, яка здійснюється на власний ризик. Підприємницька діяльність здійснюється під власну економічну (майнову) відповідальність.

По-п'яте, метою цієї діяльності є одержання прибутку або власного доходу.

Отже, **підприємництво** – це самостійна, ініціативна, систематична діяльність господарюючих суб'єктів з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, яка здійснюється на власний ризик з метою одержання прибутку або власного доходу.

Загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності громадянами та юридичними особами, встановлення гарантій свободи підприємців та їх державна підтримка регулюються Господарським кодексом України.

Відповідно до законодавства **підприємництво** – це самостійна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і

соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємництво – особлива форма економічної активності, що передбачає:

- орієнтацію на досягнення комерційного успіху;
- інноваційний характер підприємницької діяльності;
- постійний характер господарювання, укладання регулярних, а не одноразових угод (бізнес-операцій);
- перспективність, спрямування на подальший розвиток, розширення масштабів і сфери розповсюдження;
- залучення у господарську діяльність різних учасників підприємницької активності;
- свободу та самостійність суб'єктів у прийнятті управлінських рішень та здійсненні бізнесу;
- наявність фактору ризику;
- майнова відповідальність підприємця за результати господарювання.

Підприємництво як самостійна діяльність передбачає свободу та самостійну ініціативу суб'єктів у виборі виду та напрямків господарювання, у прийнятті управлінських рішень та способів їхньої реалізації, у формуванні програм та цінової політики, у визначенні джерел фінансування, постачальників та покупців, каналів збуту продукції, встановленні систем і розмірів заробітної плати, напрямків використання прибутку.

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

- мобільність, гнучкість, динамічність;
- цілеспрямованість і настирливість у здійсненні бізнесу;
- ініціативність, творче ставлення до справи і підприємливість;
- пошук нетрадиційних рішень, нових дій у сфері бізнесу;
- готовність до ризику та вміння ним управляти;
- комунікативний характер діяльності;
- оперативність рішень та дій;
- орієнтація на потреби споживачів, їхню поведінку на ринку;
- дотримання морально-етичних принципів та ділового етикету.

Характерними особливостями підприємництва є також:

- обмін діяльністю між суб'єктами ринку, прагнення кожного учасника нав'язати та реалізувати свої інтереси;

- виявлення особистої чи колективної ініціативи у формуванні комерційних відносин з партнерами по бізнесу, перспектив подальшого співробітництва на вигідних умовах;

- готовність та вміння проводити різні форми ділового спілкування, здатність йти назустріч контрагентам із збереженням своєї позиції на товарному ринку;

- вміння виявляти серед запропонованих комерційних пропозицій привабливу угоду на основі проведення попередніх підприємницьких розрахунків, оцінки ринкової ситуації.

Існують дві моделі підприємництва:

- *класична* – орієнтується на максимізацію віддачі від ресурсів, які має підприємство;

- *інноваційна* – передбачає впровадження прогресивних технологічних та новаторських рішень, інших можливостей у сфері бізнесу, навіть якщо власних

ресурсів для цього недостатньо.

5. Функції та принципи підприємництва

Основними **функціями** підприємницької діяльності є:

- *ресурсна* – мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, природних та ін.) для ефективного функціонування;
- *творча* – пов'язана з розробкою та реалізацією нових бізнес-ідей, ноу-хау, винаходів; творче ставлення до справи;
- *організаційна* – пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням виробництва, налагодженням технологічного процесу, організацією комерційної діяльності, сервісу;
- *стимулююча* – дозволяє створити механізм підвищення ефективної та корисної праці, застосувати дійові методи стимулювання збуту товарів на основі виявлених споживчих потреб;
- *управлінська* – пов'язана з механізмом управління персоналом та фірмою;
- *захисна* – передбачає систему захисту прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов функціонування бізнесу, усунення існуючих проблем на макрорівні.

Підприємництво здійснюється на основі таких **принципів**:

- вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги;
- вільне наймання підприємцем працівників;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

6. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності

Відповідно ст.55 Господарського кодексу України суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав і обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями у межах цього майна, окрім випадків, передбачених законодавством:

- господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Господарського кодексу України, приватні, державні, комунальні та інші підприємства.
- громадяни України, іноземці і особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані згідно закону як підприємці;
- філії, представництва, інші відособлені підрозділи господарських організацій, створені ними для здійснення господарської діяльності.

Об'єкти підприємницької діяльності – це все те, що виступає предметом купівлі-продажу на ринку. Перелік об'єктів підприємницької діяльності

наведений на рис. 1.

Підприємці при здійсненні бізнесу мають справу з різними об'єктами, серед них – товари широкого споживання, матеріали, сировина, напівфабрикати, обладнання, транспортні засоби, будинки, приміщення, споруди, цінні папери, послуги, майнові та немайнові права, кредити, валюта, ноу-хау тощо.

Об'єкти підприємницької діяльності	Товари народного споживання
	Послуги
	Матеріали, сировина, напівфабрикати
	Майнові та немайнові права
	Обладнання
	Будинки, приміщення, споруди
	Транспортні засоби
	Цінні папери
	Валюта
	Кредити
	Ноу-хау
	Інші об'єкти

Рисунок 1 – Об'єкти підприємницької діяльності

Підприємець самостійно визначає, які саме об'єкти йому потрібні для створення власної справи, забезпечення нормального функціонування підприємства з урахуванням виду господарської діяльності, цілей та стратегій, фінансових можливостей, характеру комерційних відносин з іншими суб'єктами ринку.

7. Рушійні сили підприємництва

Підприємництво відображає відносини, що склалися в суспільстві, джерелом розвитку яких є внутрішні суперечності способу виробництва. Як відомо, суперечності – рушійна сила будь-якого розвитку, в тому числі й підприємництва. Суперечність між продуктивними силами і виробничими відносинами – найбільш загальна суперечність економічної системи суспільства і підприємництва, які містять у собі цілу систему суперечностей, що виникають між різними їх елементами: між виробництвом і споживанням, зростанням потреб і можливістю задоволення їх, між різними формами власності, інтересами, попитом і пропозицією, технікою і технологією, робочою силою і засобами виробництва.

Як рушійна сила підприємництва, суперечності водночас самі потребують розв'язання, оскільки, нагромаджуючись до «критичної маси», вони можуть виплеснутися у вигляді різних криз. Формою розв'язання суперечностей як внутрішніх чинників саморозвитку економічних процесів і явищ виступає підприємництво, як система, що має такі складові: власні внутрішні імпульси розвитку (конкуренція), систему забезпечення і відтворення (прямі зв'язки суб'єктів ділових відносин), інфраструктуру (біржі, банки, інформаційні системи, консалтингові, аудиторські та страхові компанії, транспортні організації,

навчальні заклади тощо), систему управління (менеджмент), систему вивчення контрагентів (маркетинг), систему оцінки діяльності (гроші). Отже, володіючи власною внутрішньою логікою і здатністю до саморозвитку, підприємство само собою стає рушійною силою.

Підприємство – це соціально-економічна і ділова творчість людини. Саме в ній, у самій людині, в її особистій ініціативі, енергії, активності, відповідальності, порядності, винятковій працьовитості закладені рушійні сили підприємства. Прагнення людини реалізувати свої ідеї, винаходи, виявити себе, задовольнити своє здорове честолюбство, залишити після себе слід на землі спонукають її до підприємницької діяльності.

Історія розвитку підприємства показує, що без ризику бізнесу не буває. Ризик притаманний тільки людині. Це інтуїція, гра, обґрунтований розрахунок, змагання в конкурентній боротьбі. Це радість перемоги розуму і розрахунків або гіркота поразки і прорахунків, але те й інше стимулює бізнес. Одних ризик надихає, інших – загартовує, але виграє, як правило, суспільне виробництво, оскільки неухильно створюється багатство для людей і суспільства.

Прагнення до створення матеріальних і духовних благ, до збільшення багатства також є рушійною силою підприємства, тому що задовольняє потреби не тільки самого підприємця, а й суспільства. Потреби мають здатність випереджати рівень виробництва. Це пояснюється тим, що розвиток суспільства, а отже, і підприємства, породжує такі потреби, які не можуть бути задоволеними наявними продуктивними силами. Зростання цих потреб наштовхується на вузькі рамки можливостей задоволення їх, що зумовлює потребу в нових продуктивних силах (технологія, техніка, впровадження нових професій та ін.). Таким чином, потреби виступають рушійною силою як суспільства в цілому, так і підприємства зокрема.

Основні рушійні сили розвитку підприємства наведені на рис. 2.

Економічні закони ринку

- Конкуренція
- Суперечності
- Ризик
- Ділова творчість людини

Правнення до відтворення матеріальних та духовних благ

- Потреби
- Інтереси
- Стимули

Рисунок 2 – Основні рушійні сили розвитку підприємства

Важливими рушійними силами підприємства є також економічний інтерес та економічна конкуренція.

Економічний інтерес – це форма реалізації потреби, це користь, вигода, яка досягається у процесі реалізації економічних відносин. Якщо економічні відносини не реалізують економічних інтересів, суб'єкти господарювання намагаються досягти своєї вигоди поза діючими економічними відносинами (порушують закони, розвивають тіньову економіку тощо).

Особистий економічний інтерес винятково багатогранний, варіативний, як і потреби, що лежать у його основі. Людина є носієм всіх економічних інтересів –

особистого, колективного, суспільного, групового, сімейного тощо. Через особистий економічний інтерес можна реалізувати інтерес сім'ї, колективу, суспільства, ефективно вирішити суперечності між ними. Особистий інтерес являє собою усвідомлене відображення об'єктивних економічних відносин у діяльності суб'єктів підприємництва. Ігнорування його є основним гальмом розвитку підприємництва. Реалізувати свій інтерес людина може, лише включившись у суспільне виробництво.

Система стимулів – надзвичайно важлива характеристика системи підприємництва. Очікування винагороди виступає як рушійна сила підприємництва, що стимулює підприємців виробляти більше, а роботодавців – витрачати ресурси раціонально. Стимули, виконуючи свою роль з обслуговуванням підприємництва, мають різний вплив на ставлення людей до праці. Так, матеріальні стимули спонукають до праці в надії на винагороду, духовні – на суспільне визначення, соціальні – на кращі умови. Проте, незважаючи на різні способи впливу на суб'єктів підприємництва, функція у стимулів одна – активізувати підприємницьку діяльність. Саме в умовах підприємництва у людини з'являється можливість створити власну справу, зайнятися тією працею, яка їй подобається, де вона може реалізувати власні ідеї, інтереси, потреби, де праця стає стимулом її діяльності.

Економічна конкуренція – це суперництво, змагання за досягнення найкращих результатів, економічна боротьба між фірмами (підприємцями) за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів. Економічна конкуренція – це суперництво між підприємцями щодо задоволення власних інтересів, пов'язаних із продажу виробленої продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим самим споживачам.

У своєму прагненні до задоволення потреб споживачів підприємець реалізує власний економічний інтерес, лише вступаючи у змагання за споживача, намагаючись виштовхнути свого суперника зі сфери виробництва. Конкуренція є об'єктивною закономірністю становлення і розвитку підприємництва, важливою передумовою впорядкування цін, сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному перегрупуванню ресурсів, захищає споживача від диктату виробників.

Економічні закони ринку також виступають рушійними силами розвитку підприємницької діяльності. Перш за все це стосується закону вартості, закону попиту і пропозицій. Суть першого з них полягає в тому, що обмін товарів здійснюється на основі їхньої суспільної вартості, тобто відповідно до суспільно-необхідних витрат праці на їхнє виробництво. В умовах ринку закон вартості діє як закон цін. Ціна – вияв закону вартості. Коливання цін є стимулятором збільшення виробництва одних товарів та зменшення інших. Ціни – це потужний регулятор, який впливає одночасно на попит і пропозицію. Попит визначає обсяг і структуру пропозиції, диктує свої вимоги до виробництва. З іншого боку, пропозиція формує попит через асортимент вироблених товарів та їхні ціни. Як правило, чим вище ціна, тим менше купують товарів, тобто менший обсяг реалізованого попиту. Щодо пропозиції, то чим вищі ціни, тим вигідніше виробляти товари і тим більше їх надходитиме на ринок. Суперечність між попитом та пропозицією є прискорювачем виробничих, комерційних, інноваційних процесів.

8. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності

Підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян:

- військовослужбовців;
- службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату;
- службових осіб державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду.

Особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, не можуть виступати співзасновниками підприємницької організації, а також займати в підприємницьких товариствах та їх спілках (об'єднаннях) керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Особливості регулювання окремих видів підприємництва встановлюються законодавством України.

Перелік видів діяльності, підприємництво в яких не застосовується у зв'язку з підвищеними вимогами до безпеки робіт та необхідністю централізації функцій управління, встановлюється Верховною Радою України.

Діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, здійснюється відповідно до Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори».

Діяльність, пов'язана з охороною окремих особливо важливих об'єктів права державної власності, перелік яких визначається у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку, а також діяльність, пов'язана з проведенням криміналістичних, судово-медичних, судово-психіатричних експертиз, може здійснюватися виключно державними підприємствами та організаціями.

Діяльність, пов'язана з виробництвом бензинів моторних сумішевих або з додаванням (змішуванням) біоетанолу та/або біокомпонентів на його основі до вуглеводневої основи (бензинів, фракцій, компонентів тощо), здійснюється підприємствами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики в паливно-енергетичному комплексі.

Діяльність, пов'язана з виробництвом біоетанолу, здійснюється суб'єктами господарювання за наявності відповідної ліцензії.

Відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 року № 222-VIII (зі змінами та доповненнями) встановлено відповідні вимоги у сфері ліцензування видів господарської діяльності, тобто: визначено виключний перелік видів господарської діяльності,

що підлягають ліцензуванню, встановлено уніфікований порядок їх ліцензування, нагляд і контроль у сфері ліцензування, відповідальність за порушення законодавства у сфері ліцензування видів господарської діяльності.

Ліцензування – засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав та законних інтересів, життя і здоров'я людини, екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища.

Ліцензія – право суб'єкта господарювання на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензійні умови – нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог до провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, обов'язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії.

Ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності:

- банківська діяльність, діяльність з надання фінансових послуг – у випадках, встановлених законом, та діяльність із здійснення операцій з готівкою, що включають інкасацію коштів, перевезення валютних та інших цінностей, оброблення та зберігання готівки;

- діяльність у сфері медіа, що ліцензується відповідно до Закону України «Про медіа»;

- діяльність у сфері електроенергетики, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про ринок електричної енергії», і діяльність у сфері використання ядерної енергії, яка ліцензується відповідно до Закону України «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії»;

- освітня діяльність, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених спеціальними законами у сфері освіти;

- виробництво і торгівля спиртом етиловим, спиртовими дистилятами, біоетанолом, алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами, що використовуються в електронних сигаретах, і паливом, зберігання пального, яка ліцензується відповідно до Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального»;

- надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації (крім електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації) та технічного захисту інформації, за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

- будівництво об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середніми (СС2) та значними (СС3) наслідками, за переліком видів робіт, що визначається Кабінетом Міністрів України, - з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності»;

- виробництво лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами, імпорт лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) - з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про лікарські засоби»;

- виробництво та ремонт вогнепальної зброї невійськового призначення і боєприпасів до неї, холодної зброї, пневматичної зброї калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів на секунду, торгівля вогнепальною зброєю невійськового призначення та боєприпасами до неї, холодною зброєю, пневматичною зброєю калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів на секунду; виробництво спеціальних засобів, заряджених речовинами сльозоточивої та дратівної дії, індивідуального захисту, активної оборони та їх продаж;

- виробництво вибухових матеріалів промислового призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

- надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

- виробництво особливо небезпечних хімічних речовин, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України (у т.ч. діяльність з управління небезпечними відходами, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про управління відходами»);

- медична практика;

- діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини згідно з переліком, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України;

- ветеринарна практика;

- випуск та проведення лотерей з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про державні лотереї в Україні (у ч.т. діяльність на ринку азартних ігор, яка ліцензується відповідно до Закону України «Про державне регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор»);

- туropераторська діяльність;

- промисловий вилов водних біоресурсів за межами юрисдикції України;

- культивування рослин, включених до таблиці I Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (відпуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до зазначеного Переліку, - з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори»;

- діяльність, пов'язана з розробленням, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації (критерії належності та перелік технічних засобів негласного отримання інформації визначаються Кабінетом Міністрів України за поданням Служби безпеки України)

- перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів внутрішнім водним, морським, автомобільним, залізничним та повітряним транспортом, міжнародні перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;

- зовнішньоекономічна діяльність відповідно до статті 16 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

- транспортування нафти, нафтопродуктів магістральним трубопроводом;

- діяльність на ринку природного газу, яка ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про ринок природного газу»;

- централізоване водопостачання та централізоване водовідведення;
- виробництво теплової енергії, транспортування теплової енергії магістральними і місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії;
- охоронна діяльність;
- виробництво ветеринарних препаратів;
- заготівля та тестування донорської крові та компонентів крові незалежно від їх кінцевого призначення, переробка, зберігання, розподіл та реалізація донорської крові та компонентів крові, призначених для трансфузії.

Здобувач ліцензії подає до органу ліцензування заяву (нарочно; поштовим відправленням з описом вкладення або в електронній формі) про отримання ліцензії за визначеною ліцензійними умовами формою.

У заяві про отримання ліцензії повинна міститися інформація про:

1) здобувача ліцензії:

- для юридичної особи – повне найменування, ідентифікаційний код, місцезнаходження, перелік відокремлених підрозділів, у межах яких планується провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню;

- для фізичної особи-підприємця – прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про місце проживання, реєстраційний номер облікової картки платника податків (не зазначається фізичною особою, яка через свої релігійні переконання відмовляється від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомила про це відповідний контролюючий орган і має відмітку у паспорті, - подається копія цієї відмітки) та згода на обробку персональних даних з метою забезпечення виконання вимог законодавства;

2) вид господарської діяльності (повністю або частково), на провадження якого здобувач ліцензії має намір отримати ліцензію;

До заяви про отримання ліцензії додаються:

- документи відповідно до ліцензійних умов;

- копія паспорта керівника здобувача ліцензії (або його уповноваженого представника) із відміткою контролюючого органу про повідомлення про відмову через свої релігійні переконання від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків (подається тільки фізичними особами - підприємцями, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган);

- опис документів, що подаються для отримання ліцензії, у двох екземплярах (у разі подання документів у паперовій формі).

4. Перелік підтверджених документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії, встановлюється ліцензійними умовами і є виключним.

Документи, копії яких подавалися до органу ліцензування відповідно до цього Закону, та документи (копії), що підтверджують достовірність даних, зазначених здобувачем ліцензії в документах, що подавалися органу ліцензування, зберігаються ліцензіатом протягом дії ліцензії.

Орган ліцензування протягом п'яти робочих днів з дня одержання заяви про отримання ліцензії встановлює наявність або відсутність підстав для залишення її без розгляду і в разі їх наявності приймає відповідне рішення.

Рішення про залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду набуває чинності з дня його прийняття та підлягає обов'язковому оприлюдненню на

офіційному веб-сайті органу ліцензування і внесенню інформації про таке рішення до ліцензійного реєстру наступного робочого дня після його прийняття.

Підставою для залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду є:

1) подання не в повному обсязі документів, що додаються до заяви для отримання ліцензії, крім подання документів у порядку, передбаченому частиною п'ятою цієї статті;

2) заява або хоча б один з документів, що додається до заяви про отримання ліцензії:

- підписаний особою, яка не має на це повноважень;

- оформлений із порушенням вимог законодавства, складений не за встановленою формою або не містить даних, які обов'язково вносяться до них згідно з законодавством;

3) подання заяви з порушенням строків;

4) відсутність у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань відомостей про здобувача ліцензії (суб'єкта господарювання) або наявність відомостей про державну реєстрацію його припинення;

5) наявність інформації про здійснення контролю за діяльністю суб'єкта господарювання у значенні, наведеному у статті 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції», резидентами держав, що здійснюють збройну агресію проти України, у значенні, наведеному у статті 1 Закону України «Про оборону України».

Після усунення причин, що стали підставою для прийняття рішення про залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду, здобувач ліцензії може повторно подати заяву про отримання ліцензії.

Орган ліцензування після встановлення відсутності підстав для залишення заяви про отримання ліцензії без розгляду розглядає її з метою встановлення відсутності або наявності підстав для відмови у видачі ліцензії шляхом аналізу підтвердних документів та одержання інформації з державних паперових та електронних інформаційних ресурсів.

У разі встановлення наявності підстав для відмови у видачі ліцензії орган ліцензування приймає обґрунтоване рішення про відмову у видачі ліцензії, що набирає чинності з дня його прийняття та підлягає обов'язковому оприлюдненню на офіційному веб-сайті органу ліцензування наступного робочого дня, після його прийняття.

Рішення про відмову у видачі ліцензії може бути оскаржено до Експертно-апеляційної ради з питань ліцензування, суду.

Підставою для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії за результатом розгляду заяви про отримання ліцензії є:

1) встановлення невідповідності здобувача ліцензії ліцензійним умовам;

2) виявлення недостовірності даних у підтвердних документах, поданих здобувачем ліцензії. Виявленням недостовірності даних у підтвердних документах, поданих суб'єктом господарювання до органу ліцензування, є встановлення наявності розбіжності між даними у підтвердних документах та фактичним станом цього суб'єкта господарювання на момент подання документів. Не вважаються недостовірними дані, підстава наведення яких суб'єктом господарювання не могла бути для нього завідомо неналежною;

3) наявність в органу ліцензування інформації про рішення суду щодо

здобувача ліцензії, що забороняє йому провадити окремий вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, та набрало законної сили відповідно до статті 255 Кодексу адміністративного судочинства.

У разі встановлення під час розгляду заяви про отримання ліцензії відсутності підстав для відмови у видачі ліцензії орган ліцензування приймає рішення про видачу ліцензії.

Строк прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі становить *десять робочих днів* з дня одержання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

Рішення *набирає чинності та оприлюднюється на офіційному веб-сайті органу ліцензування*, а інформація про таке рішення вноситься до ліцензійного реєстру наступного робочого дня після його прийняття.

Ліцензія на провадження здобувачем ліцензії визначеного ним виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, оформлюється органом ліцензування в електронному вигляді (запис про рішення органу ліцензування щодо видачі ліцензії суб'єкту господарювання в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань) та відображається у виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, яка видається ліцензіату безоплатно, та підлягає обов'язковому оприлюдненню на порталі електронних сервісів у порядку, визначеному Міністерством юстиції України в Порядку надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань.

Ліцензія *видається на необмежений строк*.

За видачу ліцензії *справляється разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму*, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом.

Переоформлення ліцензії *є безоплатним*.

Плата за видачу ліцензії вноситься ліцензіатом *у строк не пізніше десяти робочих днів з дня внесення запису щодо рішення про видачу ліцензії до ліцензійного реєстру*.

Ліцензія на провадження виду господарської діяльності *може бути зупинена повністю або частково*.

Підставою для прийняття органом ліцензування рішення про зупинення дії ліцензії повністю або частково *є*:

1) заява ліцензіата про зупинення власної ліцензії повністю або частково. Не є підставою для зупинення дії ліцензії заява ліцензіата про зупинення власної ліцензії повністю або частково, поданої після видання органом ліцензування розпорядчого документа про проведення перевірки додержання цим ліцензіатом ліцензійних умов і до закінчення строку:

- перевірки та усунення порушень ліцензійних умов (у разі їх наявності);
- протягом 30 робочих днів після закінчення спливу строку виконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов (крім випадку видання протягом цього строку органом ліцензування розпорядчого документа про проведення позапланової перевірки виконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов);

2) акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних

умов провадження виду господарської діяльності (частини виду господарської діяльності);

3) несплата за видачу ліцензії.

Підставою для прийняття органом ліцензування рішення про анулювання ліцензії повністю або частково є:

1) заява ліцензіата про анулювання власної ліцензії повністю або частково. Не є підставою для анулювання ліцензії повністю або частково заява ліцензіата про анулювання власної ліцензії повністю або частково, поданої після видання органом ліцензування розпорядчого документа про проведення перевірки додержання цим ліцензіатом ліцензійних умов і до закінчення строку:

- перевірки та усунення порушень ліцензійних умов (у разі їх наявності);

- протягом 30 робочих днів після закінчення спливу строку виконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов (крім випадку видання протягом цього строку органом ліцензування розпорядчого документа про проведення позапланової перевірки виконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов);

2) акт про неусунення ліцензіатом протягом строку повного або часткового зупинення дії ліцензії підстав, що стали причиною для її повного або часткового зупинення;

3) наявність в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань відомостей про державну реєстрацію припинення юридичної особи (державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця), крім випадку та строку, передбачених частинами четвертою, п'ятою і сьомою статті 15 Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності»;

4) подання копії свідоцтва про смерть фізичної особи - підприємця (у разі відсутності правонаступника);

5) наявність судового рішення про визнання фізичної особи - підприємця безвісно відсутньою у зв'язку з її смертю, визнанням її безвісно відсутньою або оголошенням померлою (у разі відсутності правонаступника);

6) акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов. Повторним порушенням ліцензіатом ліцензійних умов вважається вчинення таким ліцензіатом протягом року з дня видання органом ліцензування розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов нового порушення однієї або більше вимог ліцензійних умов, щодо яких видавалося таке розпорядження;

7) акт про виявлення недостовірності даних у документах, поданих суб'єктом господарювання разом із заявою про отримання ліцензії.

8) акт про відмову ліцензіата у проведенні перевірки органом ліцензування. Відмовою ліцензіата у проведенні перевірки органом ліцензування вважається недопуск уповноважених посадових осіб органу ліцензування для здійснення перевірки додержання ліцензіатом відповідних ліцензійних умов за відсутності передбачених для цього законних підстав (відмова в доступі посадових осіб органу ліцензування до місць провадження діяльності, що підлягає ліцензуванню, об'єктів, що використовуються ліцензіатом при провадженні діяльності, що підлягає ліцензуванню, або відсутність протягом першого дня перевірки за місцезнаходженням ліцензіата особи, уповноваженої представляти інтереси ліцензіата на час проведення перевірки);

9) акт про документальне підтвердження встановлення контролю за

діяльністю ліцензіата у значенні, наведеному у статті 1 Закону України «Про захист економічної конкуренції», резидентами держав, що здійснюють збройну агресію проти України, у значенні, наведеному у статті 1 Закону України «Про оборону України»;

10) акт про ненадання органу ліцензування ліцензіатом документів, інформації про предмет перевірки на письмову вимогу посадових осіб органу ліцензування під час перевірки.

Орган ліцензування вносить інформацію щодо рішення про анулювання ліцензії до ліцензійного реєстру, а також оприлюднює його на офіційному веб-сайті наступного робочого дня після його прийняття; інформує ліцензіата щодо рішення про анулювання ліцензії повністю або частково *протягом п'яти календарних днів* шляхом направлення йому рекомендованого листа.

Якщо ліцензіат протягом строку набрання чинності рішенням органу ліцензування про анулювання ліцензії або зупинення дії ліцензії повністю або частково подає скаргу до Експертно-апеляційної ради з питань ліцензування, дія цього рішення органу ліцензування зупиняється (про що вноситься запис до ліцензійного реєстру) до дня внесення спеціально уповноваженим органом з питань ліцензування до Реєстру розгляду скарг здобувачів ліцензії, ліцензіатів на дії (бездіяльність) органу ліцензування щодо порушення законодавства у сфері ліцензування відомостей про розпорядження спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування за результатом розгляду скарги Експертно-апеляційною радою з питань ліцензування.

Рішення органу ліцензування може бути оскаржено до Експертно-апеляційної ради з питань ліцензування, суду.

9. Поняття підприємницького середовища та його складові елементи

Підприємницька діяльність, як особливий організаційно-економічний новаторський стиль господарського поведіння, припускає володіння навичками ведення бізнесу й тим, що називається підприємницьким духом. Однак, це ще не означає неминучості досягнення підприємницького успіху. Багато чого залежить від ступеня розвиненості ринкових відносин та від того середовища, в якому здійснюється підприємницька діяльність. Середовище визначає позиції всіх контрагентів ринку – будь то продавець чи покупець, роботодавець чи найманий робітник, кредитор чи позичальник. Будучи мінливим, а, отже, і невизначеним, що накладає значну кількість обмежень, зовнішнє середовище глибоко торкається життя фірми, визначає лінію господарського поведіння в просторі та в часі.

Під підприємницьким середовищем розуміється комплекс умов та сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості й кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцю реалізувати свої цілі функції. Таким чином, *підприємницьке середовище – це суспільно-економічна ситуація, яка містить в собі:*

- ступінь економічної свободи;
- наявність (чи можливість появи) підприємницького корпусу;
- домінування ринкового типу економічних зв'язків;
- можливість формування підприємницького капіталу та використання необхідних ресурсів.

Ступінь сприятливості середовища для розвитку підприємницької діяльності визначається:

- наявністю у підприємства (фірми) прав власності на засоби виробництва, його продукт та доход;

- наявністю визначеної сукупності свобод і прав у виборі виду господарської діяльності, плануванні джерел фінансування, доступу до ресурсів, організації і управлінні виробництвом, збуті продукції та ін.;

- рівнем розвитку ринково-конкурентного режиму господарювання;

- наявністю сприятливого психологічного клімату серед населення;

- надійністю правової захищеності підприємців;

- ступенем державної підтримки підприємницької діяльності.

Від рівня реалізації цих умов залежить загальна якісна оцінка підприємницького середовища, а, отже, і успіх в області бізнесу.

Стан неможливості здійснення підприємницької діяльності властивий директивній економіці, у якій цей вид діяльності, за рідкісним винятком, заборонений законодавчо.

Несприятливе для бізнесу середовище характеризується умовами нерівноправного функціонування державного та приватного секторів економіки, відсутністю або недосконалістю законодавчих актів, які регламентують підприємництво, слабкою розвиненістю (чи відсутністю) ринкової інфраструктури, податковими та ресурсними обмеженнями підприємців.

Середовище, яке частково сприяє підприємству, відрізняється нестійкістю положення як в економіці, так і в суспільстві в цілому. Характерними його рисами є: політична нестабільність, соціальна напруженість у суспільстві, міжнаціональні, міжрегіональні та міждержавні розбіжності, які відобразилися в розриві раніше сформованих господарських зв'язків, низький рівень життя населення та його купівельної спроможності, дезорганізація грошового обігу. Таке середовище звичайно складається, коли моральна та законодавча підтримка підприємництва не підкріплюються реальними кроками з її реалізації, механізмами, які сприяють розвитку бізнесу. Це значною мірою визначає таку лінію господарського поведіння, коли бізнесмени, не бажаючи ризикувати, воліють вкласти капітал у види діяльності, які характеризуються швидким обігом коштів.

Середовище, у якому здійснюється підприємницька діяльність, можна уявити у вигляді економічної системи, де відбувається активний кругообіг між її складовими елементами – природними ресурсами, державою, домашніми господарствами, підприємництвом. Це основні елементи зовнішнього середовища бізнесу, між якими постійно здійснюється товарний та фінансовий кругообіг, формуються тісні зв'язки та проводяться обмінні операції для забезпечення нормального економічного розвитку системи в цілому.

Підприємницьке середовище можна поділити на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище підприємства – це механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його самовиживання.

Воно відображає процеси та дії, що здійснюються усередині суб'єкту господарювання, основу його функціонування. Головне місце у внутрішньому середовищі займає підприємець, який створив свою фірму та нею керує. Підприємець самостійно приймає рішення з багатьох питань: обсяг ресурсів, що вкладаються, визначення мети, організація технології виробництва, організаційна побудова підприємства, наймання персоналу, постановка конкретних завдань, результат виробництва.

Фірма, яка займається підприємницькою діяльністю, може мати виробничий та фінансовий відділи, маркетингову службу, бухгалтерію, службу матеріально-технічного забезпечення та ін. Конкретна організаційна структура залежить від специфіки виду підприємства, обсягів господарської діяльності, широти асортименту товарів, що виробляються або реалізуються, цілей.

Системний підхід стосовно дослідження середовища передбачає розгляд підприємства не як закритої, а як відкритої системи, яка орієнтована на ринок, розвивається з урахуванням змін тих чи інших факторів зовнішнього середовища. Необхідно оцінювати сильні та слабкі сторони діяльності, намагаючись відстежувати фактори, що діють поза підприємством, та пристосовуватись до них.

Якщо підприємство не буде орієнтуватись на зовнішнє середовище з позиції системного підходу, то втратиться почуття перспективи, підвищиться ступінь підприємницького ризику, зникне орієнтир на потреби споживачів, виникнуть труднощі щодо збуту товарів.

Зовнішнє середовище підприємства – це структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого та непрямого впливу на функціонування підприємства.

Фактори середовища підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- *за сферою оточення*: фактори мікросередовища (внутрішні), макросередовища (зовнішні).

- *залежно від ступеня впливу*: прямий та непрямий (побічний) вплив.

- *за характером дії*: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні.

- *залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату*: стимулюючі та стримуючі.

Сприятливе для підприємництва середовище створює всі передумови для нормального, цивілізованого функціонування бізнесу. Підприємницький успіх значною мірою визначається внутрішніми факторами (умілим менеджментом та маркетингом, вдалою схемою організації бізнесу та таке ін.). Крім того, держава як на центральному, так і на регіональному рівнях надає підтримку підприємницькій діяльності в сфері законодавства, через фінансово-кредитну, податкову системи, за допомогою пільг та стимулів, створення сприятливих умов для придбання нерухомості, оренди майна та таке інше.

Якісний стан підприємницького середовища прямо залежить від ступеня розвиненості ринкових відносин у країні. Мікросередовище бізнесу має безпосереднє відношення до підприємства (фірми) та його взаємодії з партнерами. *Фактори мікросередовища* реалізуються за допомогою функцій бізнесу й характеризують сам зміст підприємницької діяльності. Вони визначають відносини фірми з постачальниками, посередниками, конкурентами, фінансовими колами, органами засобів інформації, державними установами, які контролюють підприємницьку діяльність, службами митного контролю, громадськими організаціями.

Основними факторами, які формують макросередовище підприємництва, є: економічне становище країни; соціально-політична обстановка в країні; ринкова інфраструктура; державна підтримка підприємництва; правове його забезпечення.

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

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.

1. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності

Підприємництво за своїм змістом – багатопланове явище, а його соціально-економічну сутність розглядають як економічну категорію, специфічний фактор виробництва, активний і динамічний елемент бізнесу, особливий вид діяльності, певні тип й стиль господарської поведінки.

Специфіка підприємництва полягає в тому, що його суб'єкт – підприємець – здатний особливим виключно раціональним способом об'єднувати та комбінувати фактори виробництва на інноваційній та ризикованій основі, що дає йому змогу отримувати підприємницький дохід.

Крім того, підприємництво також є особливою функцією, яка виконується в економіці країни для забезпечення розвитку й удосконалення господарського механізму, постійного оновлення економіки суб'єктів господарювання, створення інноваційного поля діяльності, розвитку конкуренції тощо.

У теорії поняття «підприємництво» розглядається по різному, зокрема:

- *економічна категорія*, що виражає відносини між суб'єктами господарської діяльності, спрямованої на досягнення такої комбінації економічних ресурсів, яка здатна забезпечити їм комерційний успіх (максимізувати дохід, підірвати монополію конкурентів та створити свою власну монополію та ін.);

- *тип господарської поведінки*, що ґрунтується на самостійності та незалежності суб'єктів стосовно вибору: що, скільки, як, для кого (для чого) виробляти; на повній відповідальності за прийняті рішення та їхні наслідки й спрямуванні діяльності на досягнення комерційного успіху;

- *господарське мистецтво* – постійна економічна, організаторська та управлінська творчість з метою пошуку способів адаптації й прагнення до змін, що можуть у перспективі забезпечити комерційний успіх;

- *метод економічного мислення*, властивий людям, здатним до підприємництва, який характеризується оригінальністю ідей та підходів до вирішення господарський проблем.

Метою підприємницької діяльності є максимізація доходу в результаті спрямування зусиль підприємця на певний об'єкт.

Об'єкт підприємства – сукупність певних видів економічної діяльності, в межах якої шляхом комбінації ресурсів підприємець домагається максимізації доходу (тобто це товар, продукт, послуга, виконана робота, все те, що може

задовольнити потреби і пропонується на ринку для придбання, використання та споживання).

Відповідно до Господарського кодексу України *підприємництво* – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством.

Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути:

- *господарські організації* – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

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

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян:

- військовослужбовців;
- службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату;
- службових осіб органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, визначених законами України, на вибір підприємця. Роль підприємництва у формуванні ефективної системи господарювання наведена на рис.3.

Підприємництво:

- Створює конкурентне середовище і є каталізатором успішного розвитку суспільства
- Слігує дійовим важелем для ефективних структурних змін у системі господарювання
- Сприяє найефективнішому використанню ресурсів (інвестиційні, нематеріальні та ін.)
- Забезпечує належну мотивацію для високопродуктивної праці

Рисунок 3 – Роль підприємництва у формуванні ефективної системи господарювання

Основні принципи підприємництва:

- вільний вибір видів діяльності;
- залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства;
- вільний найм працівників;
- залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;

- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;

- самостійне здійснення підприємцем - юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

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).

Оскільки господарська діяльність може здійснюватись з метою одержання прибутку і без мети одержання прибутку, то відповідно *за метою й характером діяльності* підприємства поділяються на:

- комерційні;
- некомерційні.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства:

- *унітарне підприємство* – створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який призначається (обирається) засновником (наглядовою радою такого підприємства у разі її утворення), керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника;

- *корпоративне підприємство* – утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- *приватне підприємство*, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- *підприємство, що діє на основі колективної власності* (підприємство колективної власності);

- *комунальне підприємство*, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- *державне підприємство*, що діє на основі державної власності;
- підприємство, *засноване на змішаній формі власності* (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- *спільне комунальне підприємство*, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

За національною належністю капіталу підприємства поділяють:

- національні:
- іноземні (*підприємство з іноземними інвестиціями* – якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків; *іноземним підприємством* – якщо в статутному капіталі іноземна інвестиція становить сто відсотків;
- спільні.

За технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування підприємства поділяють:

- *головні (материнські)* їх особливість полягає в тому, що вони контролюють інші підприємства;
- *дочірні* – юридично самостійні організаційні утворення, що здійснюють комерційні операції і складають звітний баланс; материнська фірма контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій; асоційовані - є формально самостійними, але з різних причин вони залежать від головної фірми і мусять підпорядковуватись її стратегічним цілям;
- *філії* – на відміну від дочірніх та асоційованих підприємств не користуються юридичною й господарською самостійністю, не мають власного статуту та балансу, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву.

Залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік:

а) малі:

- *фізичні особи*, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;
- *юридичні особи* - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

б) середні:

- в) *великі* є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість

працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

г) *мікропідприємства*:

- *фізичні особи*, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- *юридичні особи* - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

У свою чергу Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» надає власні критерії віднесення підприємств до таких категорій як мікропідприємства, малі, середні або великі саме для цілей бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності (табл.1).

Таблиця 1 Характеристика підприємств відповідно вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

Тип підприємства	Балансова вартість активів	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Середня кількість працівників
Мікропідприємства	до 350 тисяч євро включно	до 700 тисяч євро включно	до 10 осіб включно
Малі	до 4 мільйонів євро включно	до 8 мільйонів євро включно	до 50 осіб включно
Середні	до 20 мільйонів євро включно	до 40 мільйонів євро включно	до 250 осіб включно
Великі	понад 20 мільйонів євро	понад 40 мільйонів євро	понад 250 осіб

Слід відмітити, що включення того чи іншого підприємства до зазначеної групи відбувається за умови, що – *показники підприємства на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із зазначених критеріїв.*

Оскільки підприємницька діяльність різноманітна, як і людські потреби. Всі численні прояви підприємництва можна згрупувати таким чином:

- *виробниче підприємництво* – це будь-яка матеріальна, інтелектуальна, творча діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг, створенням певних духовних цінностей. Виробниче підприємництво належить до найбільш суспільно необхідних і водночас найскладніших видів бізнесу. Воно не приносить прибуток так швидко, як інші види бізнесу, його прибутковість

зазвичай становить лише 10-12%. У зв'язку з цим воно не є аж надто привабливим для започаткування підприємницької діяльності.

- *комерційне підприємництво* – діяльність, пов'язана з операціями та угодами з купівлі-продажу товарів і послуг. В цьому бізнесі підприємець виступає в ролі торговця, комерсанта, який купує товари для подальшого перепродажу. Товар закупається за оптовими (гуртовими) цінами, а продається – за вищими, договірними. Завдяки різниці цін підприємець створює для себе прибуток і покриває витрати, пов'язані з реалізацією товару. Комерційне підприємництво отримало найбільший розвиток в Україні (як і в інших постсоціалістичних країнах) у перші роки переходу до ринку, тому що вкладений капітал повертається швидше і цей вид підприємництва характеризується відносно високою прибутковістю (20–30% і навіть більше).

- *фінансове підприємництво* – це особливий вид комерційної діяльності, пов'язаний з купівлею-продажем національної та іноземної валют, цінних паперів, а також із обслуговуванням розрахункових операцій. Підприємець купує ці фінансові ресурси у їх власників, а потім з вигодою для себе перепродає покупцям або дає в борг за певну плату. Різниця між цінами купівлі та продажу грошових ресурсів становить маржу фінансового підприємця. З цієї різниці покриваються витрати та формується прибуток.

- *соціальне підприємництво* (у XXI ст. в Україні набуває популярності) – націлене на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем. Основні характеристики такої діяльності: позитивні соціальні результати, інноваційність, самоокуповування та фінансова стійкість (здатність розв'язувати соціальні проблеми до тих пір, поки це необхідно, але завдяки доходам від власної підприємницької діяльності).

Соціально-орієнтовані підприємства пропонують можливості для створення робочих місць, нових форм підприємництва та зайнятості, допомагають подолати соціальну ізоляцію людям з обмеженими фізичними та психічними можливостями, тим, хто був безробітним протягом тривалого часу, представникам груп ризику. Соціальне підприємництво сприяє розвитку широкого спектра соціальних послуг, необхідних суспільству, але якими не прагне займатися звичайний бізнес (малоприбуткові, непрестижні або потребують спеціальної професійної підготовки).

3. Матеріальні ресурси. Нематеріальні ресурси, основні види

Виробництво – цілеспрямована діяльність людей, що має на меті задоволення їхніх потреб. Результатом виробництва є створення благ – товарів та послуг.

Процес виробництва здійснюється не ізольованими суб'єктами господарювання, а в суспільстві, в системі суспільного поділу праці. Навіть окремий перукар-підприємець, власник кав'ярні чи фермер, вважаючи, що він діє цілком незалежно, насправді пов'язаний тисячами господарських ланцюжків з іншими людьми.

Створення товарів та послуг, призначених для задоволення потреб, вимагає використання певних ресурсів.

До підприємницького ресурсу входять його носії, а саме підприємці, підприємницька інфраструктура (ринкові інститути) та підприємницька етика й культура.

Основні варіанти групування ресурсів:

- *матеріальні ресурси* – основні фонди й активи підприємства;
- *технологічні ресурси* – наявні технології та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, інновацій, наявність конкурентних переваг, ідей та наукових винаходів;
- *трудові (кадрові) ресурси* – штатний склад працівників, придатних до праці, у результаті трудових зусиль яких створюється готова продукція;
- *фінансові ресурси* – грошові одиниці, які знаходяться на балансі підприємства й якими воно може розпоряджатися;
- *інвестиційні ресурси* – матеріальні і нематеріальні ресурси, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою подальшого отримання прибутку;
- *нематеріальні ресурси* – це такі складники потенціалу, які здатні приносити економічну користь підприємству протягом відносно тривалого періоду часу, до них належать корисні моделі і патенти, товарні та промислові зразки;
- *просторові ресурси* – приміщення, в яких відбувається виробничий процес, а також територія підприємства, комунікації зв'язку, електропостачання;
- *інформаційні ресурси* – всі документи, які зберігаються в так званих інформаційних системах;
- *час* – це дуже специфічний вид ресурсу, оскільки він є не відновлюваним ресурсом, його не можна купити, відновити чи повернути;
- *природні ресурси* – природна сировина, яка може бути використана як предмети споживання й як засоби праці;
- *правові ресурси* – законодавчі акти, нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Підприємницька діяльність передбачає використання усіх видів виробничих ресурсів, але в різних пропорціях. Одні види економічної діяльності потребують освоєння у великих обсягах природних ресурсів, інші залежать від наявності достатньої кількості трудових ресурсів певної кваліфікації, треті змушені інвестувати у складне та дороге устаткування. Вибір виду економічної діяльності передбачає попереднє ознайомлення з особливостями домінуючих технологій виробництва товару чи послуги.

Для кожного виробництва можна скласти приблизний перелік обладнання та устаткування (механізми, пристрої, прилади, інструменти), необхідного для роботи.

Сукупність майна, коштів і нематеріальних активів формують активи підприємства. Це будівлі, споруди, машини й устаткування, матеріальні запаси, банківські вклади, цінні папери, а також інтелектуальний продукт, патенти, авторські права, у які вкладені кошти власників, боргові зобов'язання інших підприємств, особливі права на використання ресурсів.

Активи – це майнові ресурси, контрольовані підприємством в результаті

минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому.

Активи підприємства класифікують за багатьма ознаками, зокрема за формами функціонування виділяють: матеріальні активи; нематеріальні активи; фінансові активи.

Матеріальні активи – це засоби підприємства, які мають матеріально-речову форму і грошову вартість, наприклад, будівлі, споруди, машини, сировина, матеріали, готова продукція тощо. Матеріальні активи підрозділяються на відтворювані (основні засоби, запаси матеріальних оборотних засобів, матеріальні і художні цінності) і невідтворювані (земля, надра).

Нематеріальні активи – це немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані й утримуються з метою використання для виробництва, торгівлі, з адміністративною метою або надання в оренду іншим особам. їхніми об'єктами можуть бути: права на об'єкти промислової власності – права на винаходи, промислові зразки, товарні знаки і знаки обслуговування, «ноу-хау», авторські права – виключне право на видання, публічне чи інше використання здобутків науки, літератури чи мистецтва; права користування землею й іншими природними ресурсами; програмне забезпечення обчислювальної техніки.

Оскільки старт у підприємницькій діяльності, як правило, супроводжується обмеженістю фінансових ресурсів, можна придбати обладнання чи інструменти, що вже були у користуванні (частково зношені) або взяти в оренду.

4. Трудові ресурси

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

Кадри – сукупність частини працівників певного рівня знань, професії, компетенції та кваліфікації, що мають значний стаж роботи на даному підприємстві.

Персонал підприємства – це наймані працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем.

Персонал – це сукупність працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт. До складу персоналу входять також власники або співвласники підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею і одержують зарплату поряд з належною їм частиною доходів.

Усіх працівників ділять на дві групи:

- *персонал основної діяльності.* До промислово-виробничого персоналу відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні.

- *персонал неосновної діяльності.* До групи непромислового персоналу належать працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії:

- *керівники* – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів;

- *спеціалісти* – працівники, які виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи, тобто інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо;

- *службовці* – це працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування, зокрема – діловоди, обліковці, агенти, секретарі-друкарки, стенографісти тощо;

- *робітники* – це персонал безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Усіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями. **Професія** – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. **Спеціальність** – відносно вузький вид трудової діяльності, який вимагає певного комплексу теоретичних знань і практичних навичок. Відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності. **Кваліфікація** – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності.

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи:

- *висококваліфіковані* – виконують особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо). Термін підготовки таких працівників понад 2–3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи;

- *кваліфіковані* – виконують складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо). Термін підготовки - 1–2 роки, чималий досвід роботи;

- *малокваліфіковані* – виконують нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо). Термін підготовки - кілька тижнів, певний досвід роботи;

- *некваліфіковані* – виконують допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо) операції. Такі працівники не потребують спеціальної підготовки

Одним із показників продуктивності виробництва є **продуктивність праці** (кількість товарів і послуг, вироблених одним працівником в одиницю часу/за годину/день/тиждень). У свою чергу **трудомісткість** застосовується для виміру витрат праці на одиницю продукції (тобто скільки часу потрібно для випуску одного виробу у натуральному вираженні чи для виробництва продукції на одну гривню у вартісному вираженні). Показник трудомісткості обернено

пропорційний продуктивності праці.

Основні методи розрахунку продуктивності праці:

1) продуктивність праці виробництва однорідного товару розраховується в натуральних величинах (штуках, тоннах, літрах) і не залежить від зміни цін, тому ціни не враховуються при розрахунку продуктивності праці;

2) продуктивності праці у вартісному вираженні вимірюють тоді, коли підприємець виробляє різну продукцію, різної якості та складності;

3) порівняльну продуктивність визначають через оплату праці за одиницю часу і через ціни основних товарів.

Для оформлення взаємовідносин між працівником та роботодавцем укладається трудовий договір (письмово), що передбачає обов'язки та права сторін та ін. Строковий трудовий договір укладають на певний строк або на час виконання роботи, а безстроковий – на невизначений строк.

Порядок оформлення працівника:

-□ укласти трудовий договір на підставі заяви про прийняття на роботу, в якій зазначено дату початку роботи та посаду (якщо такої заяви немає, то свій намір працювати у вас працівник підтвердив, коли підписав договір);

-□ взяти у працівника документи:

1) паспорт або інший документ для посвідчення особи;

2) реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП);

3) трудову книжку, якщо вона є;

4) диплом, сертифікат або інший документ про освіту, якщо робота вимагає спеціальних знань;

5) за необхідності – довідку про стан здоров'я, якщо працювати доведеться в шкідливих, небезпечних для здоров'я умовах (співробітник має пройти медогляд);

6) у пільговиків, інвалідів, батьків неповнолітніх дітей або дітей-інвалідів – копії документів, що підтверджують право на пільги;

-□ обов'язково оформити наказ (розпорядження) про прийняття на роботу (ч. 3 ст. 24 КЗпП);

-□ повідомити податкову, що з'явився працівник (зробити це треба до того, як співробітник приступить до роботи).

Повідомлення до податкової, де підприємець перебуває на обліку (форма затверджена Постановою № 413), можна подати через онлайн-сервіси, кабінет платника, підписавши документ ЕЦП, віднести особисто на папері разом з електронною копією (на папері повідомлення подають, якщо трудові договори уклали максимум із п'ятьма працівниками). Важливо, щоби збігалися дати початку роботи в повідомленні, трудовому договорі та наказі про прийняття на роботу.

Підприємець зобов'язаний платити працівникові зарплату не менше від мінімальної. Якщо прийняли особу на неповний робочий день, зарплата розраховується пропорційно до відпрацьованого часу.

Статтею 265 Кодексу законів про працю України передбачена фінансова відповідальність за порушення законодавства про працю.

Зокрема, в разі фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту) розмір штрафу складає **10 мінімальних заробітних плат, що наразі становить 80 000 грн.**

Вчинення такого порушення повторно протягом двох років обійдеться

роботодавцеві вже у розмірі **30 мінімальних заробітних плат**, встановлених законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, стосовно якого скоєно порушення.

Тому варто розуміти: не уклали трудовий договір із найманим працівником – будьте готові сплатити великий штраф, який може суттєво вдарити по вашому бізнесу. Адже сума фінансової санкції може сягати 201 тисячі гривень за кожного неоформленого працівника.

В Україні застосовують дві основні форми оплати праці – погодинну та відрядну. *Погодинну форму* оплати праці застосовують тоді, коли як вимірник результатів праці використовують кількість відпрацьованого часу. Заробіток працівника при погодинній оплаті праці розраховують як добуток годинної тарифної ставки (робітник може мати певний розряд за тарифною сіткою) у гривнях і відпрацьованого часу в цьому періоді в годинах. Для окремих видів економічної діяльності властива оплата праці за тарифною системою, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники). При поденній оплаті праці заробітну плату розраховують на основі денної тарифної ставки та фактичної кількості відпрацьованих днів (змін).

Погодинно-преміальна система оплати праці доповнена преміюванням за виконання конкретних кількісних і якісних показників роботи. Суть цієї системи полягає в тому, що працівнику понад заробітну плату за тарифом (окладом, ставкою), яка належить за фактичний час роботи, виплачується премія за конкретні досягнення в роботі за заздалегідь установленими показниками. Премії при погодинно-преміальній системі оплати праці нараховують відповідно до розробленого **Положення про преміювання**.

Система преміювання повинна містити такі елементи:

- конкретні показники для преміювання (участь працівника у зростанні продуктивності праці, обсягів виробництва продукції, зниженні собівартості тощо);

умови преміювання;

розміри премій за кожним показником преміювання за основні результати господарської діяльності та шкалу преміювання;

строки преміювання;

перелік професій і посад працівників, які підлягають преміюванню;

перелік виробничих упущень, за які працівник може бути позбавлений премії повністю або частково, а також порядок позбавлення премії.

Якщо вимірником результатів праці є кількість виготовленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), то застосовують відрядну форму оплати праці. Вибір форми оплати праці вимагає дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним.

Відрядна форма доцільна за таких умов:

- необхідно стимулювати збільшення виробітку продукції та скорочення чисельності працівників шляхом інтенсифікації їх праці;

є можливість застосувати технічно обґрунтовані норми;

у працівників є реальні можливості збільшувати виробіток понад установлену норму;

не буде негативного впливу цієї форми оплати праці на якість продукції, рівень дотримання вимог техніки безпеки, раціональність використання

матеріальних ресурсів.

Якщо зазначені умови відсутні, потрібно застосовувати погодинну форму оплати праці. Отже, все залежить від характеру роботи: де, ким та за яких умов вона виконується. Як правило, відрядну форму оплати праці застосовують при простій повторюваній праці, а погодинну – при складній інтелектуальній, творчій.

Форми оплати праці поділяють на декілька систем оплати праці рис.4.

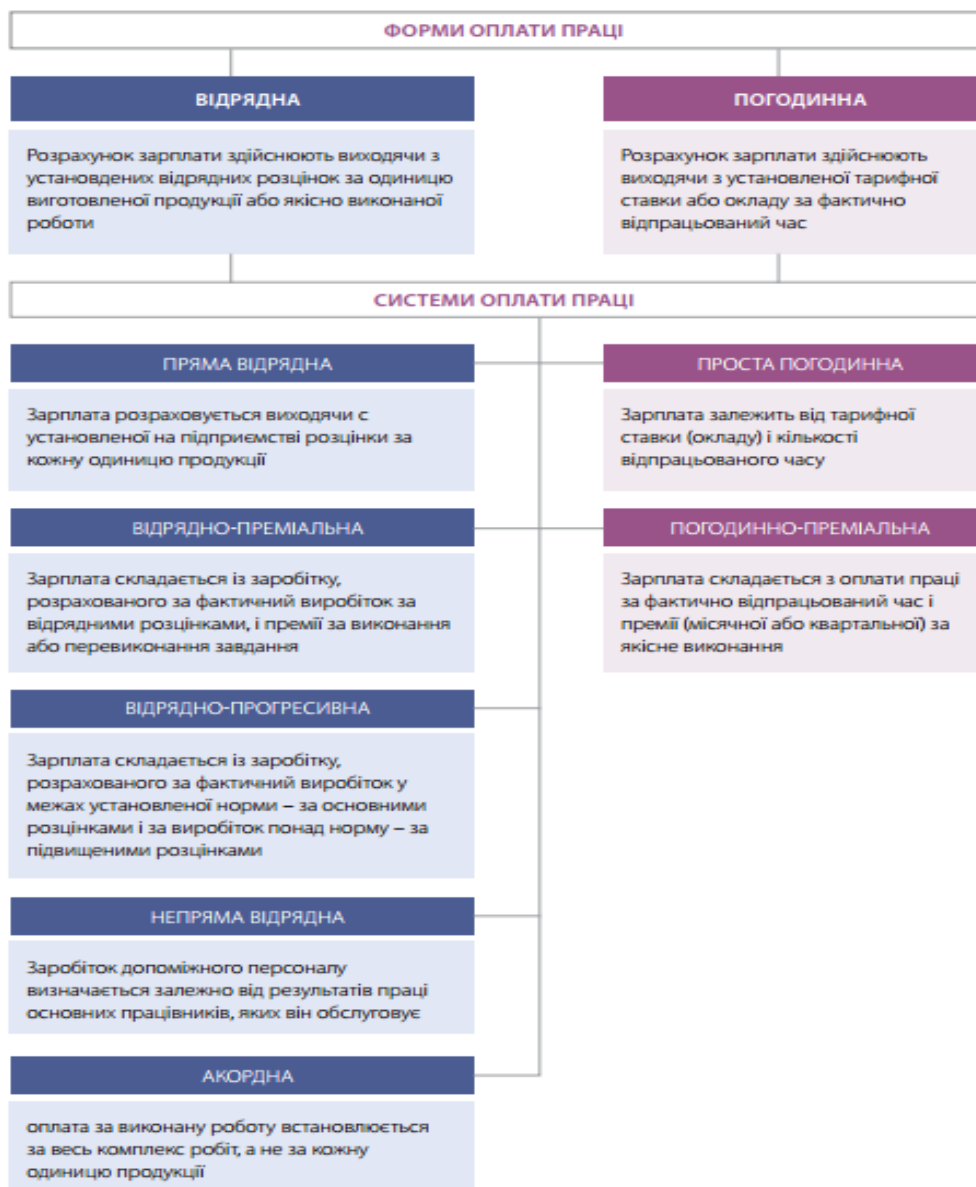


Рисунок 4 – Форми та системи оплати праці

Інвестиції в людський капітал мають місце в тих випадках, коли підприємець витрачає кошти на збереження здоров'я, освіту та професійну підготовку (власну і найнятих працівників). Такі інвестиції також містять елементи ризику.

5. Фінансові ресурси, основні види

Усім підприємцям для старту та розвитку бізнесу необхідний капітал, який забезпечується шляхом фінансування.

Фінансування – це отримання суб'єктом господарювання необхідних грошових фондів для здійснення господарської діяльності. На різних етапах існування підприємства використовуються різні джерела фінансування.

Виділяються два основні види фінансування: внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє фінансування – це власні кошти. В цьому випадку можна використовувати власні заощадження або фінансові ресурси власного бізнесу.

Якщо бізнес уже функціонує, внутрішнім джерелом фінансування може бути:

- прибуток;
- продаж майна чи інших активів;
- зменшення оборотного капіталу;
- кредити від постачальників;
- амортизаційні відрахування та інші.

Для малого бізнесу в Україні прибуток не є головним джерелом, оскільки розміри прибутків невеликі. Отже, малі господарські одиниці мають обмежені можливості для перетворення прибутку на додатковий капітал з метою розширення виробництва.

Зовнішніми джерелами фінансування бізнесу можуть бути комерційні банки, небанківські фінансові установи (страхові компанії, довірчі товариства, інвестиційні фонди, інвестиційні компанії), приватні фірми, урядові та регіональні програми, кошти родичів і друзів та ін.

В Україні фінансування малих і середніх підприємств за допомогою випуску акцій є поодиноким явищем (акціонерне товариство як організаційно-правова форма є типовою не для малих, а для великих підприємств).

6. Інвестиції в підприємницькій діяльності. Основні види фінансових інвестицій.

Інвестиційна діяльність на підприємствах являє собою сукупність підприємницьких і управлінських дій з використання інвестицій, управління підприємствами у сфері забезпечення їх ресурсами, що сприяють збільшенню виробничого і комерційного потенціалів у результаті реалізації конкретних інвестиційних проектів і програм.

Інвестиційна діяльність безпосередньо залежить від інвестиційної політики підприємства, яка є частиною його загальної фінансової стратегії.

Основною метою інвестиційної політики є забезпечення найефективніших шляхів розширення активів підприємства з позицій перспектив його розвитку і збільшення його ринкової вартості

У процесі формування інвестиційної політики підприємства, як правило, виділяють три основні напрямки:

- 1) реальні інвестиції;
- 2) фінансові інвестиції;
- 3) інноваційні інвестиції.

Реальні інвестиції (Real investments) є в наш час основним напрямком інвестиційної діяльності підприємства. Вони являють собою вкладення коштів у реальні матеріальні активи, в основному в оновлення основних фондів підприємства.

Фінансові інвестиції (Financial investments) являють собою вкладення коштів підприємства на термін більше одного року в різні грошові і фондові

інструменти інвестування, серед яких найбільшу частку займають вкладення засобів у цінні папери.

Інноваційні інвестиції (Innovative investments) являють собою вкладення коштів у нематеріальні активи, що забезпечують впровадження сучасних наукових досягнень у практику діяльності підприємства.

Фінансові інвестиції – це вкладення коштів у фінансові інструменти, серед яких переважають цінні папери, із метою одержання доходу (прибутку) у майбутньому.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», під **фінансовими інструментами** розуміють контракти, які одночасно приводять до виникнення (збільшення) фінансового активу в одного підприємства і фінансового зобов'язання або інструмента власного капіталу в іншого.

Фінансові інвестиції переважно здійснюються в таких основних формах:

- вкладення в статутні капітали підприємств або придбання акцій акціонерних товариств;
- вкладення коштів в дохідні інструменти грошового ринку, основним видом яких є депозитні вкладення в банках та інших фінансово-кредитних установах;
- вкладення коштів в дохідні інструменти фондового ринку (акції, облігації та інші цінні папери).

Основною метою вкладання коштів у фінансові інвестиції є одержання додаткового капіталу для інвестора.

У світовій практиці визначено декілька *основних цілей*, які переслідують інвестори при здійсненні інвестування:

- безпечність вкладення капіталу, тобто забезпечення надійності вкладень і гарантованості їх повернення;
- отримання доходів у вигляді процентів чи дивідендів;
- забезпечення приросту капіталу;
- забезпечення ліквідності вкладень.

Основною формою фінансового інвестування є придбання цінних паперів.

Тема 3. Організація підприємницької діяльності

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

1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності

Малий і середній бізнес є основою стабільного економічного розвитку, який забезпечує значну частину зайнятості та благополуччя населення, формує середній клас і значною мірою бере участь у розвитку конкурентного середовища. Великий бізнес як правило також виходить з малого. Багато відомих у світі підприємців, мільярдерів побудували свої бізнес-імперії практично з нуля – в основному за рахунок творчого підходу та підприємницького хисту.

Для відкриття власного бізнесу люди керуються різними причинами, такими як: отримання та примноження прибутку, незалежність, мрія про реалізацію своєї оригінальної ідеї, перетворення свого хобі в бізнес, забезпечення своєї зайнятості та інше.

Бізнес-ідея – це творчий задум щодо того, що і як запропонувати на ринок, щоб отримати прибуток. Це може бути новий товар чи послуга або ідея удосконалити чи здешевити товар (послугу), вийти на новий ринок.

Джерелами ідеї підприємницької діяльності (в тому числі ідеї нового товару або послуги) також є:

- досвід у цій сфері батьків, родичів та знайомих;
- повідомлення в засобах масової інформації;
- відвідування ярмарків і виставок;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- інформація про наявні патенти та ліцензії;
- думки споживачів про потреби мати нові товари, отримувати нові послуги;
- побажання працівників торгівлі, системи збуту, осіб, зайнятих рекламою.

Водночас слід зважати на таку закономірність: не кожна зі сформульованих пропозицій доводиться до логічного завершення, лише 5-10% від запропонованих ідей завершуються результативно (цю особливість можна трактувати як закон успішності нових ідей).

Нині відомо багато методів розробки ідей нових товарів, а саме:

- опитування (споживачів, продавців, працівників підприємств);
- використання аналогій з інших сфер життя, живої природи;
- «мозковий штурм» – ділова розмова за участю кількох осіб з метою пошуку ідей нових товарів (критика запропонованих ідей не допускається, щоб не стримувати творчої активності учасників);
- стеження за діяльністю конкурентів;
- метод контрольних запитань, який передбачає складення переліку питань стосовно того, наприклад, що можна поліпшити в певному товарі чи послугі (такі запитання пропонуються для відповіді фахівцям у цій сфері);
- виділення найважливіших параметрів товару (наприклад, форма, матеріал і місткість упаковки) та вивчення всіх можливих співвідношень між ними;
- метод поєднань – порівнювання кількох товарів з метою знайти взаємозв'язок між ними та новим товаром.

Процес відкриття власного бізнесу містить низку послідовних етапів, які подано на схемі (рис. 5).

Створюючи свій бізнес, необхідно також оцінити власні можливості, які пов'язані насамперед із наявністю низки характерних рис у потенційного підприємця. Не всі люди хочуть бути підприємцями, бо їм більш зручно працювати під керівництвом когось та виконувати певні функції найманого працівника. У той же час треба відзначити, що і не всі мають відповідні риси для роботи підприємцем. Але успішність бізнесу залежить від низки факторів.

На етапі розробки ідеї слід означити характеристику товару чи послуги. Оскільки ретельна характеристика товару за алгоритмом є своєрідною підготовкою до розроблення бізнес-плану.

- 1. **Розробка концепції бізнесу**
 - 1.1. Пошук ідеї бізнесу
 - 1.2. Пошук сфери бізнесу
 - 1.3. Пошук організаційно-правової форми бізнесу
 - 1.4. Вибір способу входження в бізнес
- 2. **Планування успіху підприємницького проекту**
 - 2.1. Формування інформаційної бази (підготовчий етап)
 - 2.2. Розробка бізнес-плану (основний етап)
- 3. **Реалізація підприємницького проекту**
 - 3.1. Первинне фінансування бізнесу
 - 3.2. Презентація бізнес-плану
 - 3.3. Реєстрація бізнесу

Рисунок 5 – Логіка процесу створення власного бізнесу

Властивості будь-якого товару характеризуються ознаками – якісними або кількісними.

До якісних характеристик товару належать колір матеріалу, форма виробу, наявність на поверхні певного покриття, наявність або відсутність дефектів у виробі тощо.

Під кількісними характеристиками товару розуміються його параметри, які кількісно характеризують будь-які властивості та стани.

Асортиментна характеристика товарів – це сукупність характерних видових властивостей і ознак товарів, що визначають їх функціональне або соціальне призначення. Асортиментна характеристика товару обумовлена його якісними та кількісними характеристиками, вона подається споживачам через клас, групу, вид, тип, найменування, марку товару.

Вартісна характеристика товару зумовлена, з одного боку, витратами, виробника та продавця товару, з іншого боку – витратами, які споживач нестиме, користуючись товаром. Роздрібна ціна, будучи вартісною характеристикою товару, може влаштовувати або не влаштовувати покупця в залежності від того, який у нього рівень доходів і як сприймає рівень ціни (як правило, нижча роздрібна ціна товару збільшує попит).

Для оцінювання можливостей і перспектив реалізації товару можуть бути використані такі критерії, пов'язані з товаром: якість, співвідношення «якість – ціна», інтенсивність споживання, асортимент, можлива тривалість життєвого циклу, технічна складність, емоційний вплив на споживачів тощо.

Створюючи свій бізнес, необхідно також оцінити власні можливості, які пов'язані насамперед із наявністю низки характерних рис у потенційного підприємця. Не всі люди хочуть бути підприємцями, бо їм більш зручно працювати під керівництвом когось та виконувати певні функції найманого працівника. У той же час треба відзначити, що і не всі мають відповідні риси для роботи підприємцем. Але успішність бізнесу залежить від низки факторів.

Вибір сфери підприємницької діяльності здійснюється з урахуванням:

– *особистих чинників вибору:* власний практичний досвід і потенціал; наявність відповідної освіти й знань; відповідність сфери бізнесу інтересам і захопленням самого підприємця;

– *зовнішніх чинників вибору:* сучасна економічна ситуація; правові

обмеження (заборонені сфери й види підприємницької діяльності, ті що вимагають обов'язкового ліцензування); наявність необхідних ресурсів; міра конкуренції в галузі; потреби споживачів в сьогодні і в майбутньому.

Створення успішного власного бізнесу пов'язано також з наявністю відповідних знань в області обраної ідеї бізнесу, а саме:

- необхідно знати ринок конкурентів і споживачів;
- чітко уявляти технологію тої справи, яку планується почати;
- знати як зацікавити та захопити інших людей обраною ідеєю бізнесу;
- розбиратися в економіко-правових питаннях ведення бізнесу.

Створення власного підприємства і виконання підприємницьких функцій – надзвичайно складна й ризикована справа, яка вимагає великої сили волі, витрат енергії, цілеспрямованості тощо. За сприятливих умовці зусилля винагороджуються присвоєнням значних доходів, придбанням економічної влади, визнанням у суспільстві, реалізацією основної мети. Людина, яка вирішила зайнятися підприємницькою діяльністю, повинна зіставити можливі витрати (фізичні, фінансові) і результати, хоча на етапі ідеї підприємництва це зробити дуже важко.

Прийняття рішення про відкриття власного бізнесу пов'язано з вирішенням наступних питань:

- 1) усвідомлення необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських та ін.);
- 2) відмова від попереднього виду зайняття, професії і тому подібне;
- 3) прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а, отже, відмова від праці на інших осіб);
- 4) прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
- 5) прагнення у такий спосіб реалізувати свою мету, добитися визнання в суспільстві й навіть впливи на політику;
- 6) чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних накопичень;
- 7) знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері або галузі економіки;
- 8) уміння вибрати оптимальну організаційну й організаційно-правову форму його існування;
- 9) знання можливих ризиків, які чекають діяльність підприємства й уміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
- 10) уміння організувати облік на підприємстві й знання основ такого обліку;
- 11) знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність: чинного законодавства, форм і засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

2. Способи створення бізнесу

Сформована ідея може бути не тільки власною, «вистражданою», але і запозиченою. Тому для реалізації ідеї в першому випадку створюється нове підприємство, а в іншому – можна купити вже існуючий бізнес. І в обох випадках існує безліч підходів. Основні способи входження в бізнес показані на рис. 6.

СПОСОБИ ВХОДЖЕННЯ У БІЗНЕС	Створення нового підприємства
	Придбання існуючого бізнесу
	Придбання франшизи
	Прямий, мережевий маркетинг
	Не традиційні способи

Рисунок 6 – Способи входження у бізнес

Створення нового підприємства «з нуля» відповідно до індивідуальних схильностей, уподобань майбутнього підприємця та особливості ідеї бізнесу. Близько 2/3 засновників нової справи створюють нові фірми, тобто починають «з нуля». Більшість засновників власних фірм вже мають досвід практичної роботи в малих фірмах і вважають, що запорукою їхнього успіху є: по-перше, вміння робити абсолютно звичайні речі, а, по-друге, вміло використовувати налагоджені професійні зв'язки.

При створенні власного бізнесу «з нуля» підприємці враховують наступне.

- вивчення і використання досвіду аналогічного бізнесу;
- наявність професіоналізму в обраній сфері діяльності;
- економічна обґрунтованість доцільності створення нового бізнесу.

Порівняльний аналіз створення нового підприємства наведено на рисунок 7.

Переваги створення нового підприємства	Можливість будувати бізнес відповідно до ідей і планів самого підприємця
	Відсутність ризику отримати фірму з поганою репутацією
	Оригінальність ідеї бізнесу потребує створення нового підприємства
Недоліки створення нового підприємства	Особливості розташування бізнесу
	Ємність ринку може бути недостатньою для продукції нової фірми
	Відносно високі витрати на придбання нового обладнання
	Відсутність «ім'я» у момент виходу на ринок (споживачі рідко коли вирішуються відразу купувати товари нової невідомої фірми)

Рисунок 7 – Переваги та недоліки створення нового підприємства

Другим поширеним способом відкриття бізнесу, який починає в Україні широко використовуватися в останні роки, є **придбання існуючого бізнесу**, тобто підприємець знаходить фірму з певними характеристиками і купує її. Таким чином, для реалізації власного бізнесу, зокрема і власної ідеї, необов'язково створювати підприємство «з нуля» – можна придбати вже існуючий на ринку реально діючий бізнес. Такий спосіб входження у бізнес може значно зменшити ризик підприємницького починання. На рисунок 8 подано переваги й недоліки такого способу входження в бізнес. Списки підприємств, які пропонуються до продажу, публікуються у спеціалізованих виданнях та на спеціалізованих сайтах Інтернету.

Разом з тим, при купівлі існуючого бізнесу слід також мати на увазі, що купівля-продаж бізнесу може бути самотійною підприємницькою ідеєю, суть, якої полягає в тому, що, як правило, купується бізнес, який бореться за виживання або перебуває на грані банкрутства. Потім проводиться його реорганізація, налагоджується бізнес і продається як прибутковий, тобто він «розкручується», а потім продається з прибутком для підприємця.

Переваги придбання існуючого бізнесу	Дозволяє отримати негайне джерело прибутку
	Існуючий бізнес має найбільш вигідне місце розташування
	Існуючий бізнес має вже сформований колектив робітників, контингент постачальників, налагоджені ділові зв'язки
	Результативність та ефективність діяльності фірми
	Ціна, за якою купується фірма, може бути нижче від витрат на створення аналогічної
	Полегшується процес фінансування фірми, тому що гарантією для кредиторів виступають уже існуючі активи
Недоліки придбання існуючого бізнесу	Покупець може придбати погано працюючу фірму
	Можлива ситуація, при якій важко змінити налагоджений на фірмі бізнес
	Місце розташування фірми може бути невідповідним у майбутньому, наприклад у зв'язку з необхідністю розширення бізнесу
	Придбаний бізнес може бути неприбутковим
	Покупець може заплатити за фірму занадто дорого
	Можна успадкувати вороже ставлення до фірми

Рисунок 8 – Переваги та недоліки придбання існуючого бізнесу

Купівля існуючого бізнесу передбачає ретельну об'єктивну і суб'єктивну оцінку: власних цілей підприємця і покупця; підприємства, яке купується, і умов його продажу; можливих наслідків придбання бізнесу.

Успіх будь-якого придбання підприємства залежить головним чином від самого підприємця – від того, як він продумав, як реалізував угоду, як реорганізував виробничий процес на фірмі. На першому етапі підприємець повинен скласти список підприємств, які продаються. За кожним з цих підприємств складається довідка, яка містить відомості про систему управління, продукти й послуги, фінансовий стан, організації виробничого процесу, кадрову ситуацію. Підприємства, які пройшли перший етап відбору, у подальшому аналізуються більш детально.

Найбільш складне питання купівлі існуючого бізнесу – це визначення його вартості. На практиці поширені чотири основних методи оцінювання вартості фірми: балансовий; метод доходів; ринковий та експертний методи.

Необхідно також оцінити альтернативні варіанти вкладення коштів, наприклад, може бути вигідніше грошові кошти покласти на депозитний рахунок у банку. Інакше кажучи, необхідно проаналізувати й порівняти можливий рівень прибутковості вкладення грошових коштів. *Таким чином, здійснюючи покупку існуючого бізнесу необхідно врахувати наступне:*

- вивчити й проаналізувати переваги та недоліки придбання існуючого бізнесу;
- оцінити ринкові перспективи бізнесу, який планується придбати;
- оцінити нематеріальні активи;
- провести оцінку ринкову вартість обраного бізнесу;
- залучити спеціалістів (адвокатів, юристів, оцінщиків, аудиторів);
- знати як можна захиститися від безчесного продавця.

Ще однією альтернативою входження в бізнес є **придбання франчайзи**, тобто ліцензії, яка дає індивідуальному підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, які вже добре відомі споживачам.

У широкому розумінні франчайзинг (franchising) – це метод ведення бізнесу, заснований на довгострокових відносинах між двома сторонами. В основі таких відносин лежить франчайза тобто ліцензія на право використання імені бізнесу широко відомої компанії. За користуванням цим правом покупець франчайзи (ліцензіат) виплачує відомій компанії, яка продає франчайзу (ліцензіару), початковий внесок, а в подальшому щомісячні платежі.

Ліцензіар (франчайзер) – це, як правило, відома компанія, що володіє унікальними технологічними процесами або знаннями, продукція якої користується широким попитом у споживачів. Незалежна фірма або окремих підприємств стає ліцензіатом (франчайзі), якщо він купує франчайзу та укладає відповідний договір з фірмою-ліцензіаром.

Франшиза – це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзинговий пакет, що зазвичай містить посібники з ведення робіт й інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Франчайзингові взаємини можуть бути прибутковими для обох сторін.

Для того щоб це відбулося, необхідно уважно опрацювати договір франчайзингу (франчайзингова угода), який паралельно є «керівництвом до дії» франчайзі. У договорі чітко встановлюються правила та обов'язки сторін після підписання договору вони не підлягають жодним змінам чи доповненням. Тому франчайзингова угода має бути розроблена дуже ретельно із залученням юристів та консультантів.

Франшизна система (мережа) – це загальна кількість франчайзі, що працюють у межах однієї франшизи на основі контрактів з франчайзером.

Франшизний пакет – форма існування франшизи, готової для продажу, яка є пакетом документів для франшизи, а також документами внутрішнього користування франчайзера.

Майстер-франшиза – форма франчайзингу, при якій франчайзер укладає основний франшизний контракт із субфранчайзером на певній території, у той час як останній за своїм розсудом починає співробітництво з іншими партнерами на даній території. **Марка** – це ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначене для ідентифікації продукції виробника й відрізняють її від товарів або послуг конкурентів. Марка або її частина, забезпечена правовим захистом, називається **товарним знаком**.

Паушальний внесок – одноразова винагорода франчайзера у вигляді певної твердо зафіксованої в договорі суми, яка встановлюється виходячи з оцінок можливого економічного ефекту й очікуваних прибутків франчайзі на основі

використання франшизи, також може розраховуватися як оплата витрат франчайзера пов'язаних із продажу франшизи.

Роялті – винагорода у вигляді періодичних відрахувань фіксованих ставок, визначених франчайзером на підставі власної оцінки вартості права використання торгової марки єдиної франчайзингової мережі, які виплачуються франчайзі франчайзеру щомісяця.

Вибір франчайзингу залежить від: виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на визначеному ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзингу.

Виділяють три основних типи франчайзингу:

- **товарний франчайзинг** (франчайза на продаж товару). Товарний франчайзинг передбачає, що франчайзі (ліцензіат) отримує лише право на продаж товарів фірми-ліцензіара з її торговою маркою або товарним знаком. Цей вид діяльності передбачає придбання в провідній компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари й після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізацію одного виду товарів і послуг;

- **виробничий франчайзинг** (франчайза на виробництво товарів). У цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту – франчайзер (ліцензіар), продає заводам – ліцензіатам сировину для виготовлення продукції. Дрібна фірма тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але і включається у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажу, оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт ліцензіара й ліцензіата, детальну регламентацію діяльності й високий ступінь відповідальності малого підприємства. Цей вид франчайзингу найбільш широко представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен із місцевих чи регіональних розливальних і пакувальних заводів є ліцензіатом від основної компанії;

- **діловий франчайзинг** чи франчайзинг бізнес-формату (франчайзинг на вид діяльності). Франчайзинг на вид діяльності, що полягає у залученні малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл великої корпорації. Ледь не самий популярний вид франчайзингу, при якому провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам чи компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові і професійні послуги бізнесу і населенню, магазини або мережі кафе, готелів);

- **корпоративний франчайзинг** – сучасна форма організації франчайзингового бізнесу, при якій ліцензіат оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств з використанням найманих менеджерів;

- **конверсійний франчайзинг** – спосіб розширення франшизної мережі, при якому діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного ліцензіата.

Для повного розуміння принципів франчайзингу проведено порівняльний аналіз тих його видів, які в даний час набули найбільшого поширення (табл.2).

Таблиця 2 Порівняльна характеристика видів франчайзингу

Вид франчайзингу	Тип франшизи	Переваги	Недоліки
Товарний	Товар	Простота застосування	Обмежена сфера застосування, вузька спеціалізація франчайзі
Виробничий	Технологія, вихідний компонент	Висока ефективність; простота контролю з боку франчайзера	Великі початкові витрати на придбання франшизи; сильна залежність від франчайзера
Діловий	Модель франшизного бізнесу	Найширша сфера застосування; швидка пристосовність до умов ринку	Іноді через мірна регламентація діяльності придушує ініціативність франчайзі
Корпоративний	Мережа франшизних підприємств	Акумуляція позитивних якостей всіх видів франчайзингу, диверсифікація бізнесу	Можлива розбіжність цілей ліцензіата з інтересами ліцензіара, уповільнене реагування бізнесу на зміни умов ринку
Конверсійний	Підприємство, діяльність	Зменшення витратної частини бюджету за рахунок зниження витрат	Необхідність адаптації приватного підприємця до залежного положення

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу (рис.9), три з них найбільш часто використовуються, а саме:

- регіональний франчайзинг;
- субфранчайзинг;
- франчайзинг, що розвивається.

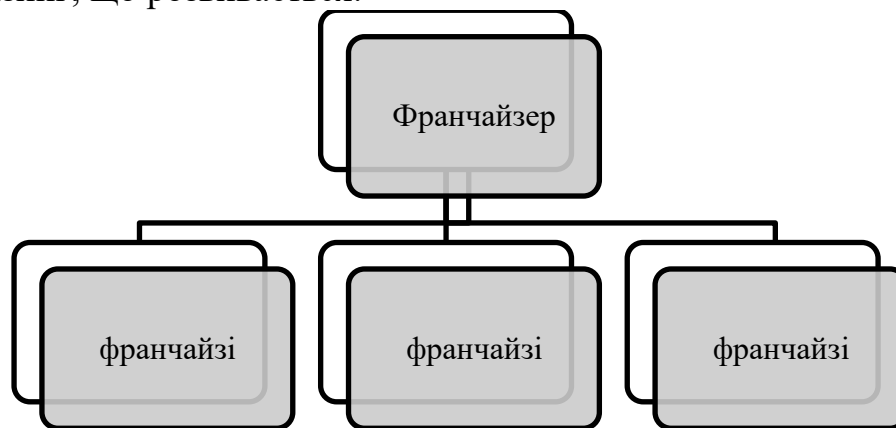


Рисунок 9 – Класичний франчайзинг

У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки й логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця розташування, підтримка та ін.

Основні відмінності їх один від одного полягає у наступних характеристиках:

- тривалість відносин франчайзера і франчайзі;
- до кого франчайзі може звертатися за підтримкою;
- кому платить встановлені внески.

Вибираючи *регіональний франчайзинг* (рис. 10), франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю якийсь географічний район. Усвідомлюючи, що він,

можливо, не має таких коштів чи колективу, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. У свою чергу, головний франчайзі має право не тільки підбирати нових франчайзі у своєму географічному районі, але і забезпечувати їхнє початкове навчання, та інші послуги, що звичайно робить сам франчайзер.

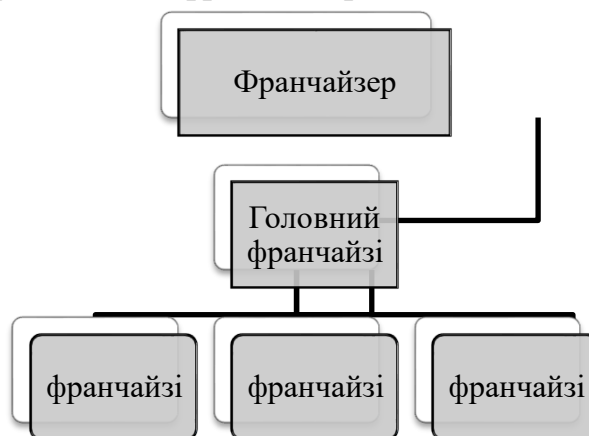


Рисунок 10 – Регіональний франчайзинг

Головний франчайзі сплачує ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. У відповідь на початкову сплату франчайзеру внесків за діяльність на винятковій території ринку головний франчайзі в майбутньому одержує від франчайзера роялті, розмір яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив до цієї франчайзингової системи.

У *субфранчайзингу* (рис. 11) субфранчайзер також діє на певній території і забезпечує початкове навчання, вибір приміщення тощо, різниця тільки в тому, що франчайзі працює прямо із субфранчайзером на довгостроковій основі й має дуже обмежений контакт із франчайзером. Він платить роялті й рекламні внески субфранчайзеру, який, у свою чергу, частину цих грошей платить франчайзеру.

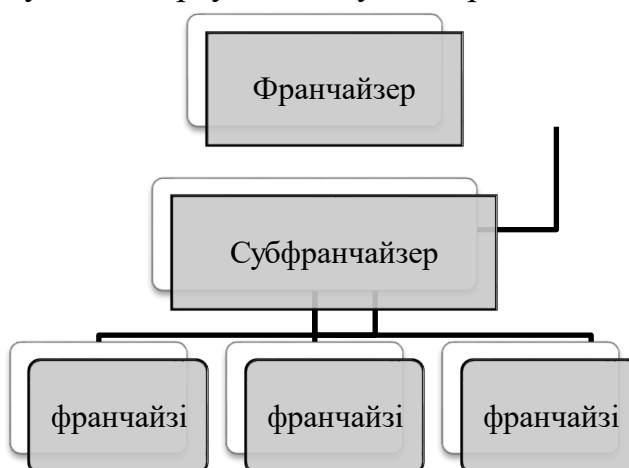


Рисунок 11 – Субфранчайзинг

Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати обмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинний дуже ретельно вибирати

субфранчайзингові відносини, тому що він залежить від ділової та життєвої хватки як франчайзера, так і субфранчайзера.

Франчайзинг, який розвивається (рис.12) франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток певного географічного району групі франчайзерів. Інвестори, у свою чергу, або розвивають свої власні франчайзери, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку становище інвестора як власника обмежено.

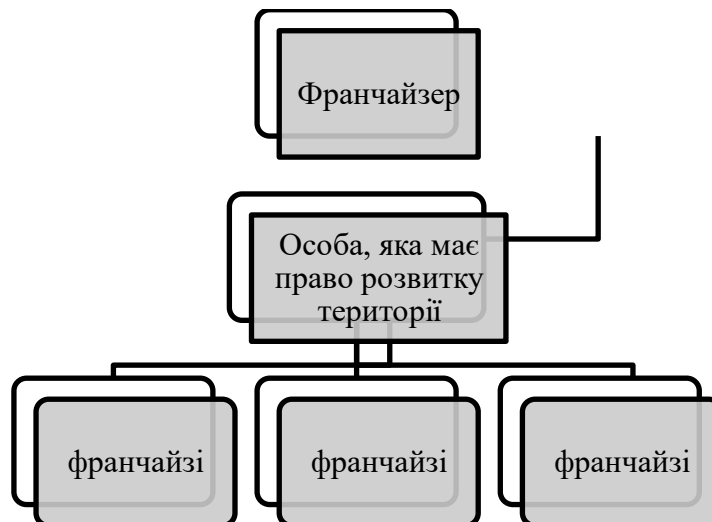


Рисунок 12 – Франчайзинг, який розвивається

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, що володіє цим правом, платить субфранчайзеру внески і зобов'язана відкрити визначену кількість точок в обговорений період часу. Власники відкритих франчайзних підприємств платять роялті й рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, що володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, його частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які він відкрив.

Існування франчайзингу можливо тільки за умови, що він вигідний як ліцензіату, так і ліцензіару. Якщо сторони дійшли згоди, вони підписують контракт.

Франчайзинговий контракт – це офіційний документ, що регулює взаємовідносини між ліцензіаром і ліцензіатом, права і зобов'язання кожної сторони. Зазвичай контракт має довгостроковий характер, хоча може бути укладений на один рік.

У контракт, як правило, включаються такі зобов'язання ліцензіара:

1. Надати ліцензіату право використання товарного знаку або марки ліцензіара.
2. Провести дослідження ринку для визначення можливостей успішної діяльності ліцензіата.
3. Сприяти у виборі приміщення для фірми-ліцензіата, а також веденні переговорів про його оренду.
4. Сприяти у виборі джерел фінансування діяльності ліцензіата.
5. Організувати підготовку керівників і співробітників фірми-ліцензіата щодо виконання управлінських функцій і операційної діяльності.
6. Продавати ліцензіату за їх заявками усі необхідні товари, матеріали та обладнання (або рекомендувати надійних постачальників).
7. Надати на прохання ліцензіата необхідну консультативну допомогу у веденні бізнесу.

8. Організувати проведення широкомасштабної рекламної кампанії в загальних інтересах ліцензіата і ліцензіара.

Ліцензіат у контракті бере на себе такі зобов'язання:

1. Виконувати усі ділові операції у відповідності з інструкціями і стандартами ліцензіара.
2. Підтримувати необхідний рівень запасів для забезпечення надійного обслуговування клієнтів.
3. Оформити своє комерційне установа рекламою фірми-ліцензіара.
4. Внести у встановлений строк відповідний початковий внесок.
5. Регулярно перераховувати ліцензіару встановлені суми постійних (поточних) платежів.

Крім того, франчайзинговий контракт повинен містити: положення про порядок і умови поновлення контракту; положення про порядок і умови скасування (або припинення) контракту; інші питання, пов'язані зі специфікою бізнесу ліцензіара і ліцензіата.

Кожен потенційний ліцензіат повинен ретельно перевірити франчайзинговий контракт, особливо його статті, які регламентують питання ліквідації, зміни або відновлення франчайзи. Це пов'язано з тим, що контракт готує ліцензіар і, звичайно, з урахуванням своїх інтересів. Ліцензіат не повинен давати згоду відразу. Можливо, у результаті переговорів ліцензіату пощастить домовитися про більш вигідних умовах контракту. Перш ніж підписувати франчайзинговий контракт рекомендується проконсультуватися у юриста.

Прямий маркетинг. *Під прямим маркетингом* розуміється сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи: поштовий зв'язок, каталог, пресу, персональний комп'ютер, телефон спільно з базами даних.

Прямий маркетинг – це інтерактивна маркетингова система, яка для отримання певного споживчого відгуку та/або для здійснення трансакції без посередників використовує канали прямого зв'язку з споживачами.

До каналів прямого маркетингу належать:

- пряма поштова розсилка (за допомогою поштових відправлень);
- маркетинг з використанням каталогів (на основі інформаційних листів);
- телемаркетинг;
- телевізійний маркетинг;
- Інтернет (електронний маркетинг);
- маркетинг з використанням кіосків;
- особисті продажі (усне представлення товару у ході бесіди).

Пряма поштова розсилка передбачає відправку різних пропозицій, оголошень, нагадувань або іншої інформації конкретного адресата.

Використовуючи спеціальні списки розсилки, до яких споживачі відібрані за певною ознакою. Компанії-постачальники щорічно розсилають листи, брошури, буклети тощо, деякі компанії відправляють споживачам і потенційним клієнтам аудіо- і відеокасети, компакт-диски та ін. Пряма поштова розсилка – широко поширений канал прямого маркетингу. Вона дозволяє точно ідентифікувати цільовий ринок, може бути індивідуалізована, володіє достатньою гнучкістю та дає можливість швидко дізнатися і оцінити реакцію споживачів.

В останні роки все ширше використовуються три нові канали прямого маркетингу:

- факс-пошта – пряма розсилка по телефаксу оголошень про нові пропозиції, розпродажі та інших подіях;
- e-mail (електронна пошта), що дозволяє користувачам (індивідуальним користувачам або групам людей) пересилати повідомлення, файли, малюнки або web-сторінок з одного комп'ютера на інший;
- мовна пошта – автоматична система прийому і зберігання переданих по телефону усних повідомлень.

Маркетинг, заснований на використанні каталогів. Компанія постачальник має можливість періодично розсилати обраним поштовим або e-адресатам (потенційним покупцям) різноманітні товарні каталоги (повного асортименту товарів, спеціалізовані за товарними групами й ділові каталоги в друкованій формі, у вигляді компакт-дисків або інші електронні варіанти).

Успіх продажів за каталогами залежить від здатності компанії грамотно працювати зі списками покупців, виключити повторні звернення і неоплачені покупки, контролювати товарно-матеріальні запаси, пропонувати тільки якісну продукцію, зменшити кількість повернень і переконати споживачів у безперечну вигоду покупки. Каталоги деяких компаній підкріплюються включенням в них літературних або інформаційних розділів, зразків матеріалів, наданням «гарячої» телефонної лінії для відповідей на питання, розсилкою подарунків кращим споживачам і публікаціями про перерахування компанією певного відсотка прибутку на благодійні цілі. Інші фірми пропонують покупцям відвідати свої каталоги, розміщені на вебсайтах, і там отримати більш детальну інформацію або уточнити характеристики товарів.

Телемаркетинг – це діяльність телефонних операторів, спрямована на залучення нових покупців і здійснення контактів з клієнтами для визначення рівня їх задоволення або прийому замовлень. Телефонні центри обробки замовлень використовуються компаніями як для вхідного телемаркетингу (прийому дзвінків від клієнтів), так і вихідного телемаркетингу (оператори компанії дзвонять або розсилають повідомлення потенційним та існуючим клієнтам). Ефективність телемаркетингу залежить від професіоналізму фахівців, що виконують цю роботу, їх правильної підготовки і стимулювання. Беручи до уваги, що телемаркетинг в певному сенсі є вторгненням у приватне життя, і високу вартість контакту, величезне значення має точність даних у списку потенційних клієнтів.

Телевізійний маркетинг прямого відгуку. В останні роки активно розвиваються методи використання такого каналу прямого маркетингу, як телебачення. Телевізійний маркетинг може здійснюватися як телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку або як телемагазин.

Телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку. Деякі компанії успішно проводять її у формі спеціально підготовлених тематичних 30 – і 60-хвилинних інфороликів, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекомендації чи висновок авторитетного особи та номер безкоштовного телефону для замовлення товару чи отримання додаткової інформації.

Телемагазини – спеціальні телеканали, робота яких спрямована винятково на продаж товарів і послуг.

Маркетинг із використанням кіосків. Деякі компанії для продажу товарів або поширення інформації використовують спеціальні стійки, які отримали

назву кіосків. До кіосків ставляться окремо стійки з газетами, безалкогольними напоями і закусками, а також візки-вітрини з різними товарами, які часто можна бачити в переходах і в торгових центрах. Крім того, кіосками називають «автомати для розміщення замовлень», зазвичай встановлюються у великих магазинах, аеропортах та інших місцях ведення торгівлі.

Електронний маркетинг – це новітній канал прямого маркетингу.

Інтернет сьогодні функціонує як інформаційне джерело, джерело розваг, комунікаційний канал, канал здійснення трансакцій і навіть дистриб'юторський канал. Усебічно спланована і реалізована кампанія маркетингу з використанням електронної пошти допомагає зміцнити взаємини з клієнтами і збільшити обсяги продажів. Витрати на е-пошту порівняно з витратами на пряму поштову розсилку набагато менше.

Особисті продажі. Первісна та найдавніша форма прямого маркетингу – це контакти, що встановлюються торговими представниками компаній.

Переваги прямого маркетингу:

- простота входження в бізнес (у такій формі не потрібні спеціальні ліцензії або спеціальна підготовка);
- мінімальні потреби в стартовому капіталі (не потрібні: складне устаткування; великі складські приміщення, велика чисельність працюючих);
- можливість вести бізнес на тимчасовій основі; можливість швидко захопити ринок;
- можливість з мінімальними витратами апробувати ринок певних товарів.

Мережевий маркетинг. *Мережевий маркетинг* (його ще називають багаторівневим маркетингом або скорочено multilevel marketing MLM) є однією з індустрій, яка найбільш стрімко розростається у світі. «Маркетинг» – означає доставку товарів або послуг від виробника до споживача. Вираз «багаторівневий» – означає систему заохочення людей, що доставляють товар або послугу споживачеві.

Мережевий маркетинг – маркетингова концепція, що припускає створення мережевої (багаторівневої) організації, покликаної просувати товари і послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною. Мережевий маркетинг – це реально існуюча система дистрибуції та продажу, у рамках якої незалежні сторони контракту заробляють комісійні від продажу продуктів або послуг, які їм передає виробник. Єдиний спосіб заробляння грошей у цьому бізнесі – продаж продукції чи послуг.

Існує ключова відмінність багаторівневого маркетингу (MLM) від мережевого бізнесу, яке полягає в характері взаємовідносин дистриб'юторів з компанією. У MLM – індустрії дистриб'ютори різного рівня купують продукцію один в одного і мають різні знижки. Щоб домогтися максимальної особистої знижки, необхідно закупити значну кількість продукції.

Можливість купувати продукцію безпосередньо в компанії мають далеко не всі дистриб'ютори. Інакше йдуть справи в мережевому маркетингу. Усі дистриб'ютори мають однакову знижку і купують продукцію безпосередньо в компанії. Компанія безпосередньо виплачує комісійні винагороди кожному дистриб'ютору, створив мережу збуту. Така система набагато ближче до франчайзингу, ніж до MLM.

Багаторівневий маркетинг дозволяє, по-перше, певною мірою знижувати безробіття і збільшити зайнятість населення; по-друге, встановлює нові соціальні

зв'язки між людьми; по-третє, починати бізнес будь-якому охочому, не зазнаючи при цьому великих витрат на входження в нього та відчутних збитків при невдачі.

MLM продають продукцію звичайним споживачам, не вимагаючи від останніх додаткової оплати або участі в MLM. MLM може платити комісійні довгого ланцюжка дистриб'юторів, але ці комісійні призначаються за реальні продажі, а не за нових учасників схеми.

Переваги мережевого маркетингу: можливість початку бізнесу з мінімальними інвестиціями; простота входження в бізнес; мінімальний підприємницький ризик; здатність планувати свій робочий день; гнучкий графік роботи; повторюваний дохід (авторський гонорар); кожен дистриб'ютор має можливість отримати комісійні з мережі; сімейний бізнес.

Вигода від використання мережевого маркетингу для фірм-виробників полягає в тому, що вони можуть вивести на ринок і стабілізувати споживання продукції поступово, охоплювати ринок без спеціальних витрат, економити кошти, без великих витрат на рекламу. Отже, вони можуть пустити більше коштів на вдосконалення продукції, тому, зазвичай, якість продукції таких фірм у багато разів вище, ніж у фірм, які продають свою продукцію через звичайну торговельну мережу.

Недоліки мережевого маркетингу

1. У компаніях мережевого маркетингу велика плинність кадрів. Оскільки супервайзери підписують контракти зі всіма охочими, до дистриб'юторів потрапляють люди, які дискредитують продукт. Відсутність офісу і єдиного корпоративного простору позбавляють MLM – фірму можливості створювати корпоративну культуру, обмінюватися досвідом, підвищувати кваліфікацію співробітників.

2. У деяких компаніях багаторівневий маркетинг дозволяє компанії – виробника знижувати витрати виробництва, уникаючи частини витрат на рекламу, у результаті перекладання цих витрат на збутових агентів своєї торгової мережі.

3. У деяких компаніях економічна схема побудована таким чином, що вигідніше не продавати товар особисто, а запрошувати нових збутових агентів своєї торгової мережі. При цьому основним джерелом доходу стає не особиста продаж, а регулярні продажі агентів. Однак у кожного суб'єкта підприємницької діяльності можуть бути інші очікування в області своєї частки в загальному прибутку.

3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Державна реєстрація суб'єкта підприємництва здійснюється на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>)

Державна реєстрація юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб-підприємців (далі – державна реєстрація) – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, ...засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу-підприємця, а також

проведення інших реєстраційних дій, передбачених законодавством.

Отже, державна реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП) – це офіційне визнання факту набуття фізичною особою статусу підприємця.

Поняття «державна реєстрація фізичної особи-підприємця» поширюється також на зміни відомостей про фізичну особу-підприємця в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій щодо фізичних осіб-підприємців здійснюється упродовж 24 годин після надходження цих документів. За проведення державної реєстрації фізичної особи підприємцем плату законодавством не передбачено.

Для державної реєстрації фізичної особи підприємцем подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця, в якій може зазначатися прохання про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування або інформація про набуття особою статусу електронного резидента (е-резидента);

- нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування - для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності;

- договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства - у разі державної реєстрації фізичної особи, яка самотійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство відповідно до Закону України «Про фермерське господарство».

Для державної реєстрації змін до відомостей про фізичну особу-підприємця, що містяться в Єдиному державному реєстрі, подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію змін до відомостей про фізичну особу-підприємця, що містяться в Єдиному державному реєстрі, в якій також може зазначатися прохання про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість та/або про обрання спрощеної системи оподаткування;

- документ про сплату адміністративного збору – 0,1 прожиткового мінімуму для працездатних осіб – за державну реєстрацію змін відомостей про прізвище, ім'я, по батькові або місцезнаходження фізичної особи - підприємця;

- договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства – у разі створення фізичною особою - підприємцем сімейного фермерського господарства відповідно до Закону України «Про фермерське господарство»; договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства у новій редакції - у разі внесення змін, що містяться в договорі (декларації) про створення сімейного фермерського господарства.

Для державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця;

- копія свідоцтва про смерть фізичної особи - у разі державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця у зв'язку з її смертю або оголошенням її померлою (крім випадку, якщо відомості про смерть фізичної особи містяться в Державному реєстрі актів цивільного стану громадян);

- рішення центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифрової економіки, про анулювання статусу електронного резидента (е-резидента) - у разі державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця у зв'язку з втратою статусу електронного резидента (е-резидента);

- заява про скасування статусу електронного резидента (е-резидента) - у разі державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця у зв'язку з втратою статусу електронного резидента (е-резидента).

Реєстраційна справа в паперовій формі зберігається протягом п'яти років з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, або державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця. Після закінчення цього строку реєстраційні справи в паперовій формі, не внесені за результатами експертизи їх цінності до Національного архівного фонду, знищуються в установленому законодавством порядку.

Реєстраційна справа в електронній формі зберігається протягом 75 років з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, або державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця.

Пам'ятка щодо реєстрації документів:

- документи мають бути викладені державною мовою;
 - текст документів має бути написаний розбірливо;
 - документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова та інші виправлення, не обумовлені в них, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, які не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст;

- документи в електронній формі мають бути оформлені згідно з вимогами, визначеними законодавством;

- заява про державну реєстрацію підписується заявником (у разі подання заяви про державну реєстрацію поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена).

Реєстрацію фізичних осіб-підприємців уповноважені здійснювати: виконавчі органи місцевих рад, районні державні адміністрації (у разі прийняття відповідною радою рішення про наділення такими повноваженнями), нотаріуси, акредитовані суб'єкти. Варто зазначити, що реєстрацію осіб, які зареєстровані та переселилися з зони проведення АТО/ООС, здійснює державний реєстратор за адресою тимчасового проживання особи незалежно від місця проживання в межах України.

З метою спрощення реєстраційної процедури, забезпечення зручного пошуку необхідної форми заяви, полегшення та прискорення процесу заповнення відповідних документів, Міністерством юстиції України було затверджено форми заяв, що подаються для державної реєстрації (<https://minjust.gov.ua/m/zayava-schodo-derjavnoi-reestratsii-fizichnoi-osobi---pidpriemtsya-10003>).

Основні правила оформлення заяви:

- заява заповнюється друкованими літерами;
 - якщо певна сторінка заяви не заповнюється через відсутність відомостей,

що містяться на ній, така сторінка не підписується заявником і не подається;

- друк заяви може здійснюватися з обох сторін аркуша;
- при обранні певних полів у заяві проставляється знак «V» або інший подібний знак, що свідчитиме про обрання певного поля;
- заповнення у заяві більше відомостей, ніж необхідно, не заборонено.

Документи можуть бути подані у паперовій формі (подаються особисто заявником або поштовим відправленням (бажано рекомендованим листом з описом вкладення та повідомленням про вручення) або в електронній (документи подаються заявником через портал електронних сервісів).

Для того, щоб подати заяву для державної реєстрації фізичної особи підприємцем, необхідно зареєструватися (<https://diia.gov.ua/services/reestraciya-fop>) та виконати вказані на сайті дії.

Заява формується заявником в електронній формі з обов'язковим долученням до неї електронних копій оригіналів документів для державної реєстрації, виготовлених шляхом сканування. Заява та документи для державної реєстрації в електронній формі подаються з обов'язковим накладенням заявником власного електронного цифрового підпису (ЕЦП).

Після формування заяви та долучення до неї документів для державної реєстрації в електронній формі, такі заява та документи за допомогою програмних засобів ведення Єдиного державного реєстру блокуються, тому їх не можна змінювати, редагувати. Моментом прийняття заяви та документів вважається дата і час реєстрації заяви у Єдиному державному реєстрі.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації, може бути зупинений.

Підставами для зупинення розгляду документів є:

- подання документів або відомостей не в повному обсязі;
- невідповідність документів вимогам до оформлення;
- невідповідність відомостей, зазначених у заяві про державну реєстрацію, відомостям, зазначеним у документах, поданих для державної реєстрації, або відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;
- невідповідність відомостей, зазначених у документах, поданих для державної реєстрації, відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;
- невідповідність реєстраційного номера облікової картки платника податків або серії та номера паспорта відомостям, що містяться в інформаційних системах інших органів державної влади;
- подання документів з порушенням встановленого законодавством строку для їх подання.

Розгляд документів зупиняється на термін, що становить 15 календарних днів із дати їх зупинення. Повідомлення про зупинення розгляду документів із зазначенням строку та виняткового переліку підстав для його зупинення та рішення суб'єкта державної реєстрації про зупинення розгляду документів розміщуються на порталі електронних сервісів у день зупинення та надсилаються заявнику на адресу його електронної пошти.

Підстави для відмови у державній реєстрації фізичної особи підприємцем:

- документи подано особою, яка не має на це повноважень;
- не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;

- є обмеження щодо підприємницької діяльності, встановлені законом;
- в Єдиному державному реєстрі є запис, що фізична особа вже зареєстрована як ФОП;

- подані документи суперечать вимогам законів України (частина друга статті 28 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»).

Повідомлення про відмову у проведенні державної реєстрації повинно містити посилання на конкретну норму (пункт, статтю) законодавства із зазначенням, що саме порушено під час оформлення та подання документів, а також повинно бути зазначено, який саме пункт чи стаття поданого заявником документа (статуту, протоколу тощо) не відповідає нормам законодавства.

Відмова у державній реєстрації здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів. Після усунення причин, що були підставою для відмови у державній реєстрації, заявник може оскаржити таке рішення протягом 60 календарних днів від дня його прийняття (або від дня, коли особа дізналася про порушення її прав відповідною дією чи бездіяльністю) та повторно подати документи для державної реєстрації.

Фізичній особі, яка зареєструвалася підприємцем, потрібно:

- 1) отримати ключ електронного цифрового підпису, щоби подавати звітність через Інтернет (безкоштовно – в Акредитованих центрах сертифікованих ключів (далі – АЦСК) податкової чи в будь-якому іншому АЦСК);

- 2) відкрити поточний рахунок підприємця, якщо особа планує отримувати дохід у безготівковій формі.

Усі особи можуть підтверджувати будь-які свої дії швидко та просто за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Отримати його можна через будь-який акредитований центр сертифікації ключів (АЦСК) чи банк (наприклад, Приватбанк).

Щоб отримати ЕЦП через будь-який з центрів реєстрації, потрібно зробити 4 кроки:

- зібрати документи;
- зареєструватися в одному з Центрів сертифікації;
- прийти в Центр з документами та чистим носієм інформації (флеш-пам'ять чи диск DVD-R);

- за допомогою фахівців згенерувати ключі та записати їх на носій.

Документи, необхідні для отримання ЕЦП:

- реєстраційна картка (для фізичної особи) встановленого зразка, заповнена та підписана у двох примірниках;

- копія паспорта (копії 1-2 сторінок 1-2 та 3-6 за наявності відміток) та сторінка з відміткою про реєстрацію місця проживання) або копія паспорта виготовленого у формі картки, що містить безконтактний електронний носій (копії лицьового та зворотного боку та копія паперового витягу з Держреєстру про адресу реєстрації місця проживання, або копія Довідки про реєстрацію місця проживання фізособи);

- копія картки платника податків, засвідчена підписом власника (за наявності у паспорті реєстраційного номера облікової картки платника податків, може бути подана копія сторінки паспорта з відповідною відміткою).

Повний список Центрів сертифікації доступний за посиланням

<https://ca.tax.gov.ua/contacts>.

Основні правила оформлення реєстраційної картки :
(https://ca.tax.gov.ua/fiz_osoba)

- заповнюється українською мовою, друкованими літерами, без виправлень;
- поля «Прізвище», «Ім'я» та «По батькові» є обов'язковими для заповнення;

- у полі «Реєстраційний номер облікової картки платника податків обов'язково зазначається реєстраційний номер облікової картки платника податків заявника, а якщо через релігійні переконання заявник відмовився від реєстраційного номера облікової картки платника податків, необхідно заповнювати серію та номер паспорта/номер ID-картки;

- у полі «Відомості щодо реєстрації місця проживання згідно з паспортним документом:», зазначається інформація щодо реєстрації місця проживання згідно з паспортом;

- поля «Телефон» та «E-mail» є обов'язковими для заповнення (за бажанням заявника, у разі наявності позначки у відповідному полі, інформація щодо номеру телефону та e-mail вноситься до кваліфікованого сертифіката;

- поля «Ключова фраза голосової автентифікації» та «Питання, що допоможе згадати ключову фразу» обов'язково заповнюються; дані поля будуть використовуватись для ідентифікації користувача у разі блокування/ скасування кваліфікованого сертифіката у телефонному режимі.

Формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки здійснюється:

- тільки для фізичних осіб-підприємців і тільки для використання їх у програмних реєстраторах розрахункових операцій,

- за умови заповнення блоку «Відомості щодо формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки для використання у програмних реєстраторах розрахункових операцій ФІЗИЧНИМИ ОСОБАМИ-ПІДПРИЄМЦЯМИ» та блоку «Засоби зв'язку (заповнюється обов'язково)».

Якщо особа є клієнтом банку, можна отримати ЕЦП через систему, наприклад, Приват24 (Приватбанк): <https://privatbank.ua/smart-id>

Тема 4. Планування підприємницької діяльності

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.

1. Бізнес-планування. Функції бізнес-планування.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності суб'єкта бізнесу.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.

Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед:

- його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу);
- для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу);
- для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць).

Водночас, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі й просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.

Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності суб'єкта бізнесу.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

- 1) діяльність малого суб'єкта бізнесу, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;
- 2) життєвий цикл функціонування малого суб'єкта бізнесу (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або «виростає» до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

В умовах посилення конкуренції зростає й потреба у фахівцях, які володіють методикою розробки бізнес-плану становлення і розвитку підприємницької діяльності, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення механізму розвитку суб'єкта бізнесу чи започаткування нових напрямів діяльності.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку

реалізації підприємницького проекту. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники суб'єкта підприємницької діяльності, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти.

Причому залучення сторонніх фахівців дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;
- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

Але в розробці бізнес-плану обов'язково мають приймати участь керівник суб'єкта бізнесу та автор підприємницького ідеї.

Бізнес-план є одночасно керівництвом до дії та до виконання. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може уточнятися шляхом коригування відповідних показників.

Роль бізнес-плану для суб'єкта підприємницької діяльності полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за **зовнішньою та внутрішньою функціями**:

1. *Зовнішня* (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту.

2. *Внутрішня* (документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Основними цілями розробки бізнес-плану є:

1) промоделювати систему управління суб'єктом бізнесу (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом). Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: *правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути суб'єкт бізнесу; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший*. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом;

2) передбачити ускладнення / ризики функціонування суб'єкта бізнесу (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3) залучити позичковий капітал, необхідний для створення суб'єкта бізнесу чи реалізації окремого підприємницького проекту. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про бізнес-суб'єкт. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, якою є його потреба у стартовому капіталі, як будуть витрачатися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком і т. д.;

4) забезпечити процес «комунікації» між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності.

2. Розроблення бізнес-плану: призначення, розділи, етапи.

Наявність багатьох факторів, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану (рис. 13), свідчить, що не існує певної стандартної, універсальної або найліпшої форми бізнес-плану. Кожний підприємець чи компанія складають бізнес-план по-своєму. Підходи до його розроблення змінюються згідно з характером бізнесу, особливостями його середовища, конкретними цілями бізнес-плану, індивідуальними запитами потенційних інвесторів.

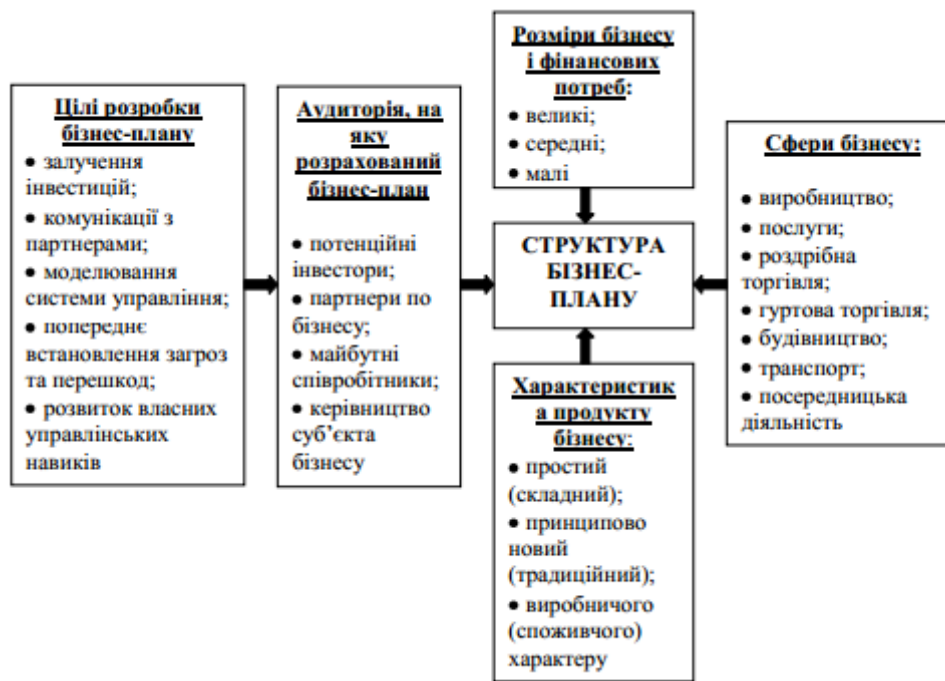


Рисунок 13 – Фактори, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану

Після завершення підготовчої приступають до реалізації основної стадії розробки бізнес-плану – *безпосередньо розробки структурних частин цього документу*.

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнитись один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для суб'єкта бізнесу загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового суб'єкта бізнесу, діючого, чи такого, який реорганізується. Для діючого суб'єкта бізнесу цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку суб'єкта підприємницької діяльності може стосуватись всього суб'єкта чи його окремого виробничого підрозділу.

Структура бізнес-плану залежить також від типу суб'єкта бізнесу та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту.

Крім того, особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник).

Отже, склад та зміст бізнес-плану залежать від (рис. 14):

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування суб'єкта підприємницької діяльності;

- розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку суб'єкта бізнесу та реалізації підприємницького проекту;
- характеристики продукції (послуг) суб'єкта бізнесу та існуючої стадії її життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії суб'єкта бізнесу;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

«Споживачі» бізнес-плану

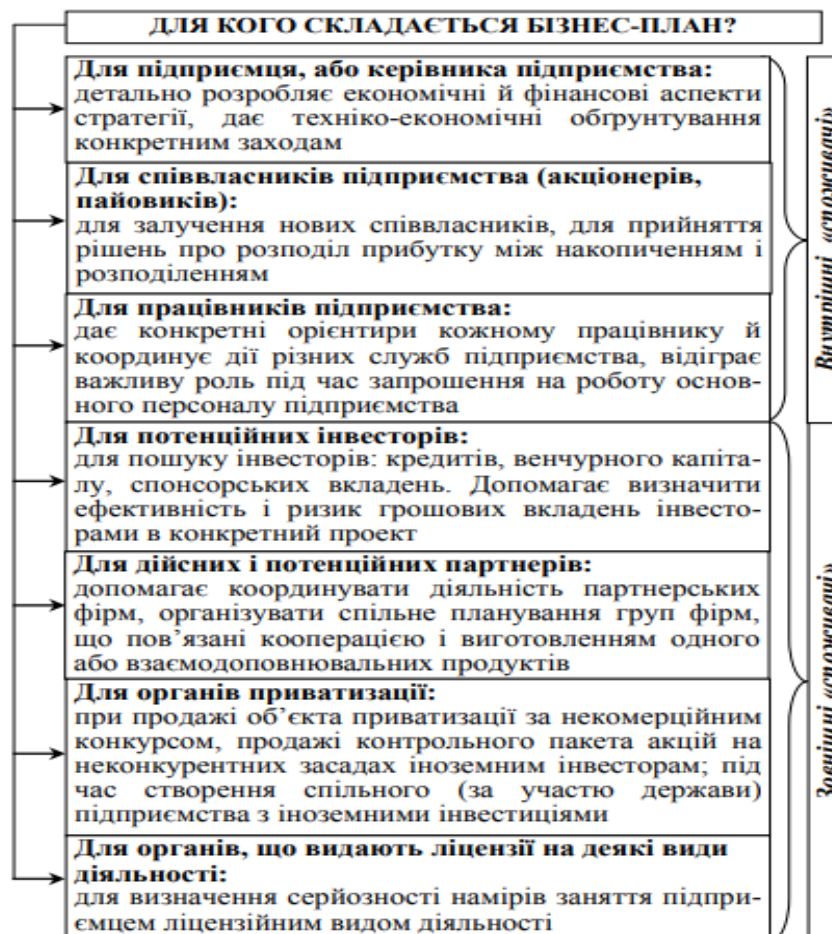


Рисунок 14 – «Споживачі» бізнес-плану

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану:

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, суб'єкт підприємницької діяльності та його продукція.

Розділ 2. Дослідження ринку.

Розділ 3. Маркетинг-план.

Розділ 4. Виробничий план.

Розділ 5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінювання комерційних ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

Послідовність розробки бізнес-плану може здійснюватись у порядку, представленому на рисунку 15.

1. Стисла характеристика галузі, до якої належить бізнес-проект (сучасний стан; тенденції розвитку; нові види продукції; чинники, що сприяють або обмежують розвиток)

2. Розкриття концепції поведінки в галузі (стратегічні і тактичні цілі діяльності; опис продукції (послуг); привабливість продукції; перспективи розвитку суб'єкта бізнесу)

3. Загальна характеристика ринку продукції суб'єкта бізнесу (потенціал та тенденції розвитку ринку; цільовий ринок; обґрунтування його розміщення; оцінювання впливу конкуренції)

4. Визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу (частка ринку; розгалуженість системи збуту; застосування системи знижок ін.)

5. Обґрунтування стратегії маркетингу та програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту)

6. Прогнозування обсягів продажу (за часовими інтервалами; за видами продукції; за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози)

7. Визначення виробничих параметрів бізнес-проекту (основні технологічні операції; машини та устаткування; сировина і матеріали; виробничі та невиробничі приміщення)

8. Обґрунтування вибору організаційних параметрів суб'єкта бізнесу (організаційна форма управління; потреба в персоналі; учасники суб'єкта бізнесу, ключовий управлінський персонал, зовнішні консультанти; організаційна схема; кадрова політика)

9. Опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і способів їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу)

10. Характеристика фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення залучених коштів)

11. Написання висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме)

Рисунок 15 – Послідовність розробки бізнес-плану

Безпосередньо починати розробку бізнес-плану необхідно з надання стислої характеристики галузі, до якої належить бізнес-проект (її сучасний стан; тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток суб'єкта підприємницької діяльності (реалізацію бізнес-проекту).

Наступним кроком є розкриття концепції поведінки суб'єкта бізнесу в галузі (що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей підприємницької діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив розвитку підприємницької діяльності).

Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності (потенціалу та тенденцій розвитку ринку та цільового сегменту; обґрунтування його розміщення; оцінювання впливу конкуренції).

Наступним етапом є визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу (планової частки ринку; розгалуженості системи збуту; застосування системи знижок, ін.) та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засоби і канали збуту; політика ціноутворення; рекламна компанія; політика підтримки продукту).

Логічним наступним етапом розробки бізнес-плану є прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) суб'єкта бізнесу (за часовими інтервалами; за видами продукції (послуг); за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози).

Володіючи інформацією про ймовірні обсяги майбутніх продаж продукції (надання послуг) розробник бізнес-плану має змогу здійснити розрахунок виробничих параметрів бізнес-проекту (основних технологічних операцій; машин та устаткування; сировини і матеріалів; виробничих та невиробничих приміщень), за допомогою яких стане можливим процес виробництва і реалізації продукції відповідно до прогнозних обсягів продаж.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати організаційні параметри суб'єкта бізнесу (бізнес-проекту) (організаційну форму управління; потребу в персоналі, зокрема управлінському, зовнішніх консультантах), щоб усвідомити яким чином буде організовано процес реалізації бізнес проекту, управління ним, у межах якої організаційно-правової форми буде реалізовуватись проект.

По мірі розробки кожного з розділів бізнес-плану необхідно виявити та здійснити опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і передбачити способи їх мінімізації (типи можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу).

Останнім етапом розробки бізнес-плану є розрахунок фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення залучених коштів) відповідно до потреб, передбачених у кожному з попередніх розділів бізнес-плану, зведення цих інвестицій воедино та проведення розрахунків економічних показників ефективності реалізації проекту.

Завершальним етапом розробки бізнес-плану є написання коротких висновків з основних положень бізнес-плану (складання резюме).

Загалом вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів (рис.16). До них можна віднести:

- незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але водночас адекватне розкриття суті підприємницького проекту і його цілей. Як показує практика, для підприємницьких проектів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20-25 сторінками;

- функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;

- легкість у сприйнятті, тобто документ повинен бути складений так, щоб в ньому легко можна було відшукати необхідну інформацію;

- структурованість документа. Бізнес-план повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;

- забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємницький проект;

- реалістичність припущень та передбачень, а також (що ще краще) науковість представлених результатів; у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка суб'єкта бізнесу у наступному році збільшаться на певний відсоток). Усі припущення повинні бути конкретно визначеними та підкріпленими відповідною маркетинговою інформацією, іншими даними, а результати розрахунків (представлені у вигляді таблиць, рисунків, схем, формул ін.) основних показників бізнес-плану, розрахованих на основі наукових методик та підходів; обґрунтовані та підкріплені посиланнями на джерела інформації (наприклад, проведені дослідження ринку, опитування, галузеві статистичні дані, економічні і демографічні дослідження) припущення та прогнози;

- точність фінансових розрахунків;

- рівність деталізації розрахунків у часі; розрахунок усіх планових показників цього документа повинен бути здійснений на однаковий плановий період часу (доцільно здійснювати планування показників на 3 або 5 років із деталізацією розрахунків у першому році помісячно, а у наступних роках - поквартально);

- легкість пошуку необхідної інформації, що передбачає відповідність наведених показників бізнес-плану розділам, яким ці показники відповідають, а також дотримання при розробці бізнес-плану та викладенні його матеріалу вимог щодо логіки розробки цього документа;

- наочність, тобто у бізнес-плані доцільно основні результати наводити у вигляді ілюстративного матеріалу, не переобтяжувати документ другорядною та довідковою інформацією, технічними особливостями (яку варто винести у додатки);

- формування іміджу успішного суб'єкта підприємницької діяльності. Цей документ повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування суб'єкта бізнесу та привабливість пропонованого бізнес-проекту;

- об'єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту;

- відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований;

- надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі суб'єкта підприємницької діяльності, упаковці продукції, інших рекламних матеріалах. Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та характеристику цільової аудиторії продукції (послуг), викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану передусім передбачають наявність у цьому документі його обов'язкових розділів та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць.

На титульному аркуші доцільно навести таку інформацію:

- повна назва та адреса суб'єкта бізнесу, контактні дані;
- імена і адреси засновників суб'єкта бізнесу та ініціаторів бізнес-проекту;
- інші офіційні атрибути суб'єкта бізнесу;
- коротка назва підприємницького проекту;
- дата початку реалізації проекту;
- тривалість проекту;
- період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану можна структурувати за розділами, параграфами і т.д.

У додатки доцільно перенести інформацію, яка перешкоджає легко сприймати основний матеріал та складні спеціалізовані технічні чи технологічні схеми, компоненти, які стосуються реалізації бізнес-проекту.

Також у додатках можна розмістити довідки про суб'єкт підприємницької діяльності, організаційну структуру чи схему управління або технології бізнесу; фінансову та іншу документацію (наприклад, за попередні роки функціонування суб'єкта підприємницької діяльності); джерела вихідної інформації, бібліографію; технічні дані про продукцію; копії патентів; схеми виробничих потоків; анкетні дані основного управлінського персоналу, ін.

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)

Відповідність розділів структурі бізнес-планів наведено на рисунку 16.

Резюме. Резюме – це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані.

Завдання резюме:

- навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- розкрити можливості суб'єкта підприємницької діяльності та стратегію реалізації його бізнес-проекту;

- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку суб'єкта підприємницької діяльності на ринку);

- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги суб'єкта підприємницької діяльності, його стратегії;

- навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.);

- дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу;

- охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники ефективності;

- запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

Структура бізнес-плану	Можливі назви розділів
Вступна частина	Загальні положення. Резюме
Характеристика підприємства	Загальна характеристика підприємства. Юридичний статус підприємства. Історична довідка
Маркетинг	Ринки збуту. Продукти й послуги. План маркетингу. Характеристика конкурентного середовища. Конкуренція. Опис ринку та стратегія маркетингу.
Виробництво	План виробництва (торговий план). План виробничої діяльності. Характеристика продукції. Торговий асортимент. Постачальники і підрядники.
Організаційно-управлінська структура	Організаційний план. Управління й організація.
Фінансування	Фінансовий план. Програма інвестицій.
Страховання	Ризики. Аналіз можливих ризиків та їх страхування.
Заключна частина	Економічний ефект від здійснення проекту. Охорона навколишнього середовища. Заклучні положення.

Рисунок 16 – Відповідність розділів структури бізнес-планів

Основна мета резюме – ознайомити (з позитивного боку) потенційного інвестора з підприємством та обґрунтувати необхідність внесення змін на краще.

Найбільш формалізована частина бізнес-плану, у якій у стислій формі наводиться інформація про підприємство:

- дата заснування;
- місце знаходження;
- форма власності;

- організаційно-правова форма;
- засновники;
- основний вид діяльності;
- розмір статутного капіталу;
- юридична адреса.

Крім того, можуть бути показані сильні та слабкі сторони бізнесу нині, а також зазначені завдання, які стоять перед підприємством.

Ознайомити (з позитивного боку) потенційного інвестора з підприємством та обґрунтувати необхідність внесення змін на краще.

Залежно від основної функції бізнес-планування в кінці цього розділу необхідно відобразити:

- головні події, що призвели до появи ідеї запропонованого проекту;
- головні обставини та проблеми, що стоять перед підприємством нині;
- стан на ринку та прогрес, якого планується досягти (завоювання ринку, стабілізація на ринку, його розвиток тощо).

Вступна частина – резюме (назва та адреса фірми, засновники, суть і мета проекту, вартість проекту, потреба у власних і позикових коштах, посилення на секретність); найважливіша частина бізнес-плану, яка має мотивувати читача до розгляду бізнес-плану в цілому. Незалежно від того, наскільки вигідним є товар, який прибуток ми можемо одержати в результаті реалізації проекту, тільки резюме переконує читача витратити додатковий час на те, щоб ознайомитися з даним товаром, ринком і технологіями.

Головне завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти.

Залежно від особливостей бізнесу та здібностей автора виділяють два способи написання резюме бізнес-плану: оглядове (синопсис) і розповідне.

В *оглядовому резюме* в стислій формі наводять висновки з кожного розділу бізнес-плану. Його перевага полягає в тому, що його відносно легко підготувати, а також не потребує якихось особливих здібностей автора. Єдиний недолік синопсису полягає в тому, що його доволі часто сприймають як сухий переказ.

Розповідне резюме більше схоже на твір, при цьому презентація бізнес-плану в ньому може вирізнятися більшим драматизмом або емоціями. Однак для того, щоб підготувати розповідне резюме, яке б містило необхідну інформацію та викликало ентузіазм, але не допускало гіпербол, необхідна наявність в автора відповідних навичок.

Маркетинг. Складові частини опису ринку. Розділ повинен містити відповіді на питання: хто, чому, скільки й коли буде готовий купити продукцію завтра, післязавтра, протягом найближчих 2-3 років і всього проекту.

Розділ може складатися з таких структурних частин:

1. Аналіз справ у галузі:

- визначення поточної ситуації в галузі й тенденцій її розвитку;
- використання виробничих потужностей;
- обсяг продажів на одну особу;
- структура продажу;
- тенденції до зміни попиту на продукцію (послуги)

2. Опис ринку збуту:

- географічне розташування ринку збуту підприємства;

- ступінь насиченості ринку;
- характеристика споживачів;
- поточний і перспективний попит на продукцію (послуги) підприємства;
- обсяги реалізації продукції (послуг) і можливості їх збільшення;
- частка ринку, яку займає продукція (послуги) підприємства, і можливість її збільшення;
- аналіз можливих змін на ринку продукції (послуг) підприємства в майбутньому.

Головним завданням структурної частини є визначення, хто є покупцями сьогодні й будуть потенційними споживачами завтра .

3. Конкуренція:

- визначення конкурентів на ринку: їх кількість і характеристика;
- частка ринку, яку контролюють конкуренти, хто з них найбільший;
- переваги й недоліки продукції (послуг) конкурентів у порівнянні із продукцією (послугами) підприємства (за якістю, іміджем, ціною);
- тенденції змін частки й ринку конкурентів, прогноз появи нових конкурентів;
- стратегія і тактика конкурентів;
- прибутковість основних конкурентів, прогноз появи нових технологій
- можливий обсяг продажів в натуральному та грошовому виразах.

4. Стратегія маркетингу:

- прогноз частки ринку, яку займатиме підприємство після впровадження проекту;
- можливість виходу на нові ринки;
- визначення шляхів збуту й розподілу продукції;
- стратегія ціноутворення (аналіз цін підприємства й конкурентів);
- товарна політика: номенклатура продукції (послуг), що пропонується, нові товари (послуги), модифікація товарів (послуг); порівняльний аналіз із товарами (послугами), що користуються попитом;
- реклама та інші канали просування продукції (послуг) на ринку, планування витрат на рекламу

На основі плану маркетингу визначається можливий обсяг продажів в натуральному та грошовому виразах.

Від точності визначення залежатиме правильність фінансових показників, тому в більшості випадках розраховуються три варіанти: оптимістичний, песимістичний і середній прогноз. Такий прогноз робиться на період усього проекту або на строк до трьох років із розбивкою першого року – за місяцями, другого – за кварталами, третього й далі – загалом за рік.

Загалом опис галузі повинен передбачати висвітлення таких питань:

- сировинна база галузі та рівень доступу суб'єкта бізнесу до необхідного ресурсного забезпечення для реалізації підприємницького проекту;
- обраний суб'єктом бізнесу сегмент (ніша) ринку та частка його на ньому;
- потенційні покупці продукції (послуг) суб'єкта бізнесу та їх купівельна спроможність;
- характерні для обраної суб'єктом бізнесу галузі структура виробництва продукції (надання послуг) та капіталу;
- інвестиційні умови;
- динаміка обсягів продаж в досліджуваній галузі за останні роки;

- очікувані перспективи розвитку галузі, зміни у рівні ринкової конкуренції, можливість появи нових товарів ін.

Метою написання розділу «Дослідження ринку» є обґрунтування існування та місткості ринку, на якому планується здійснювати реалізацію продукції (надання послуг) суб'єкта підприємницької діяльності (рис.4). В процесі дослідження ринку потрібно висвітлити питання:

- хто є споживачами продукції суб'єкта підприємницької діяльності;
- де вони знаходяться;
- на яку кількість споживачів розраховує суб'єкт підприємницької діяльності;
- яка купівельна спроможність покупців та рівень їх доступу до продукції суб'єкта підприємницької діяльності.

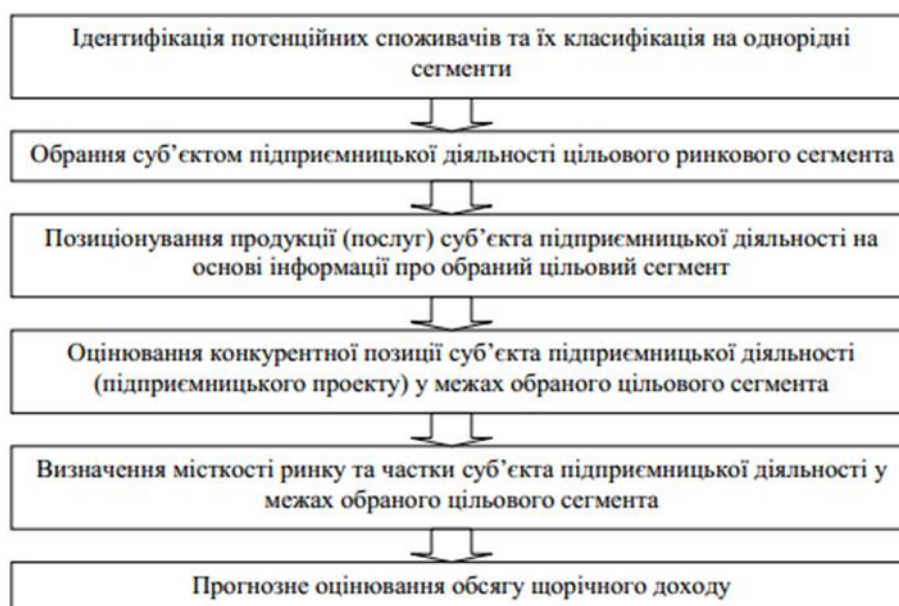


Рисунок 17 – Логіка розробки розділу бізнес-плану «Дослідження ринку»

З переліку запитань видно, що завданням цього розділу бізнес-плану є оцінити ринкові можливості суб'єкта підприємницької діяльності, виявити рівень попиту на його продукцію (послуги), обґрунтувати найбільш ефективні канали та способи просування продукції (послуг) на ринок.

Розробку розділу «Дослідження ринку» слід починати з ідентифікації потенційних споживачів продукції (послуг) та їх класифікації на більш-менш однорідні групи (сегментація ринку). Поділ ринку на окремі сегменти за найбільш важливими характеристиками споживачів є обов'язковим етапом ґрунтового дослідження ринку, оскільки без проведення такого аналізу неадекватними будуть прогнольні оцінки майбутніх доходів. Це впливає з того, що конкуренція між суб'єктами підприємницької діяльності відбувається не стільки у межах всього ринку, а більшою мірою – в конкретних ринкових сегментах, у яких позиціонує свою продукцію (послуги) той, чи інший конкурент.

Крім того виявлення сильних та слабких сторін продукції (послуг) на кожному з цих сегментів дозволяє обрати найкращий ринковий сегмент, на який найбільш доцільно виходити суб'єкту підприємницької діяльності. Тому цей сегмент носить назву цільовий ринок, а метою сегментації ринку є знайти якомога більше однорідних за своєю поведінкою груп споживачів, кожна з яких може розглядатись як окремий ринковий сегмент.

На практиці процедура сегментації споживачів передбачає пошук однорідних їх груп або за характеристикою товару (товари виробничо-технічного призначення, особистого споживання, в т.ч. довго- та короткотривалого користування), або за категоріями споживачів (для власних потреб, для подальшого перепродажу), або за географічним поділом ринку.

Критеріями сегментації в залежності від споживачів можуть бути: вік, стать, національність, будь-яке заняття, освіта, стиль життя, соціальна приналежність, професія, рівень доходів, життєвий цикл сім'ї ін.; для суб'єктів бізнесу споживачів: сфера діяльності, місцезнаходження, осяг продаж, чисельність персоналу ін.

Після обрання ринкового сегмента для продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності розробнику бізнес-плану доцільно обґрунтувати заходи щодо його позиціонування на обраному цільовому сегменті ринку. Ці заходи повинні передбачати дії з введення продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності на ринок та забезпечення її конкурентоспроможного розташування у ринковому сегменті; обґрунтування місця розташування суб'єкта підприємницької діяльності на основі інформації про обраний цільовий сегмент (обрання кращого регіону країни, населеного пункту, кращого місця в населеному пункті і т. ін.).

Позиціонування товарів (послуг) на ринку може здійснюватись за одним з напрямів: заповнення виявленої на ринку вільної ніші чи займання місця близького до позиції одного з конкурентів (конкурентне позиціонування).

Особливо важливим є обрання місця розташування суб'єкта підприємницької діяльності та його збутових підрозділів у випадку, якщо суб'єкт підприємницької діяльності буде позиціонувати свою продукцію (послуги) не на увесь ринок, а на окремі ринкові сегменти і, відповідно, існує специфіка у географічному розташуванні покупців.

Після обрання конкретного місця розміщення бізнесу оцінюється конкурентна позиція суб'єкта підприємницької діяльності на цільовому ринку (в межах обраного цільового сегмента). У цей параграф може бути перенесена інформація з підготовчої стадії розробки бізнес-плану (наприклад, матриця конкурентного профілю суб'єкта підприємницької діяльності або результати аналізу рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності на ринку, отримані з використанням інших методів аналізу). Слід пам'ятати, що оцінюючи своїх конкурентів розробник бізнес-плану ще раз перевіряє правильність обрання цільового ринкового сегмента та формує інформаційну базу для вироблення стратегії поведінки суб'єкта підприємницької діяльності на ньому.

Наступним етапом розробки розділу «Дослідження ринку» є визначення місткості цільового сегмента ринку та частки суб'єкта підприємницької діяльності на ньому. Місткість ринку – виражена у вартісному чи натуральному вираженні купівельна спроможність всієї сукупності потенційних споживачів продукції (послуг). Зрозуміло, що визначення місткості ринку (а особливо місткості обраного ринкового сегмента суб'єкта підприємницької діяльності) є надзвичайно складною задачею, оскільки необхідно не лише правильно провести сегментацію покупців, але й володіти інформацією про характеристики потенційних споживачів та їх кількість у обраному місці розташування суб'єкта підприємницької діяльності. Для прийняття рішення, пов'язаного з обґрунтуванням місткості цільового ринкового сегмента суб'єкта

підприємницької діяльності використовується вся можлива та доступна інформація, а також відповідні методи прогнозування обсягів продаж.

Відповідно, результиуючим етапом розробки цього розділу бізнес-плану є здійснення прогнозової оцінки обсягів річних продаж. Для цього необхідно не лише володіти інформацією про кількість покупців продукції (послуг), але й про купівельну спроможність середньостатистичного споживача на покупку продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності протягом року. При чому варто також порівнювати прогнозні значення з обсягами продаж основних конкурентів.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що орієнтовними питаннями, які повинні бути висвітленими в цьому розділі бізнес-плану є:

- хто є потенційними споживачами продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- як можна класифікувати потенційних споживачів (якими є найбільш доцільні критерії сегментації);
- для якої групи споживачів найбільше підходить продукт бізнесу суб'єкта підприємницької діяльності;
- де знаходяться потенційні споживачі продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності;
- де буде розташовано бізнес суб'єкта підприємницької діяльності;
- хто основні конкуренти суб'єкта підприємницької діяльності у боротьбі за покупців у обраному цільовому сегменті;
- якими є їх сильні та слабкі сторони;
- які конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності порівняно з конкурентами у обраному цільовому сегменті;
- за рахунок чого можна посилити конкурентну позицію суб'єкта підприємницької діяльності;
- яка загальна місткість цільового ринку;
- на яку кількість споживачів може розраховувати суб'єкт підприємницької діяльності;
- якою є сумарна купівельна спроможність (у вартісному вираженні) споживачів продукції (послуг) суб'єкта підприємницької діяльності.

Слід зауважити, що додатковими питаннями, які слід розкрити у цьому розділі бізнес-плану є аналіз усіх можливих характеристик обраного цільового ринкового сегмента. А саме:

- тип конкуренції на ринку (ринок чистої конкуренції; ринок монополістичної конкуренції; олігополії та монополії);
- ринок продавця та ринок покупця;
- характеристика продукції (послуг) (за видами товарів (щоденного попиту, попереднього вибору, особливого попиту, пасивного попиту, за групами споживачів); за рівнем довговічності товару (тривалого користування, короткострокового користування, ринки споживчих послуг; товарів промислового призначення, проміжних продавців, державних установ);
- особливості аналізу ринку з метою прогнозування попиту (аналіз планів виробництва та розвитку відповідної сфери бізнесу, який здійснюється шляхом анкетування персоналу організацій, промислових суб'єктів бізнесу, фінансових закладів та інвесторів; аналіз споживання товарів та послуг, який базується на вибірковому опитуванні основних груп споживачів; аналіз торговельної мережі, який проводиться серед власників).

Виробництво. Основна мета розробки плану виробництва – Надання інформації про забезпечення з точки зору виробництва випуску продукції і розробки заходів із підтримання й розвитку виробництва.

План виробництва (або виробничий план) повинен довести ефективність виробництва й відповісти на такі питання про виробничі можливості підприємства:

- Чи може підприємство виробляти продукцію (надавати послуги) за нижчою ціною, ніж конкуренти? Якщо ні, то чому?

- Наскільки ефективно спланований процес виробництва? Чи є резерви покращення?

- Чи залежить підприємство від обмеженої кількості постачальників?

- Чи є відповідні механізми контролю за якістю сировини?

- Чи має підприємство ефективну й результативну систему контролю якості продукції?

Розділ повинен містити таку інформацію:

- місцезнаходження підприємства й короткий опис виробничих приміщень;

- опис виробничого процесу з визначенням операцій, що будуть доручені субпідряднику; відповідність сучасним вимогам до виробничих процесів

- складання ланцюгового графіка впровадження проекту;

- технологія виробництва продукції; пропозиції щодо вдосконалення стадій технологічного процесу, їх часткова або повна заміна;

- характеристика обладнання з визначенням можливості використання існуючого, пропозиції щодо його оновлення (де передбачається його придбання, на яких умовах і в які строки);

- визначення потреби в розробці або придбанні технічної і технологічної документації, що пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням виробництва;

- визначення номенклатури та обсягів виробництва нової продукції;

- визначення основних та альтернативних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів; розробка схем виробничих потоків; розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму;

- розрахунок витрат виробництва й собівартості виробленої продукції;

- розробка системи контролю якості продукції

План виробництва може бути доповнений окремим розділом «Характеристика продукції» в тому випадку, якщо бізнес-план розробляється для створення нового підприємства або випуску нової продукції.

У цьому розділі необхідно показати всі переваги нового товару перед тими, що використовуються на ринку.

Для фінансового плану важливо розрахувати дані за всіма статтями витрат на виробництво та зробити калькуляцію собівартості продукції.

Організаційно-управлінська структура. Питання, пов'язані з організаційно-управлінською структурою в бізнес-плані, розкриваються в:

- організаційному плані – під час створення нового підприємства або підрозділу;

- розділі «Управління та організація» – для діючих підприємств.

В «Організаційному плані» наводиться інформація про:

- організаційну структуру, у якій вказується, хто й чим займатиметься, як будуть здійснюватися взаємодії, координація і контроль діяльності служб і підрозділів;

- загальну потребу у працівниках, необхідність спеціальної підготовки, умови праці, організацію оплати праці;
- форму власності, організаційну структуру, повноваження виконавчого органу, кількість засновників, учасників або пайовиків.

В «Управлінні та організації» наводиться інформація про:

- структуру управління (вищий і виконавчий орган, розподілення прав, обов'язків і відповідальності);
- організаційну схему підприємства та штатний розклад із вказівкою на можливе збільшення (зменшення) чисельності працівників;
- кадрову політику і систему заохочування праці;
- керівників і провідних спеціалістів (вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація);
- відповідність якісного складу працівників потребам виробництва в нових умовах, необхідність перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів.

На основі організаційно-управлінської структури ля фінансового плану розраховуються витрати на оплату праці й матеріальне стимулювання працівників.

Внутрішня логіка розробки «Організаційного плану» передбачає етапи, представлені на рис. 18.

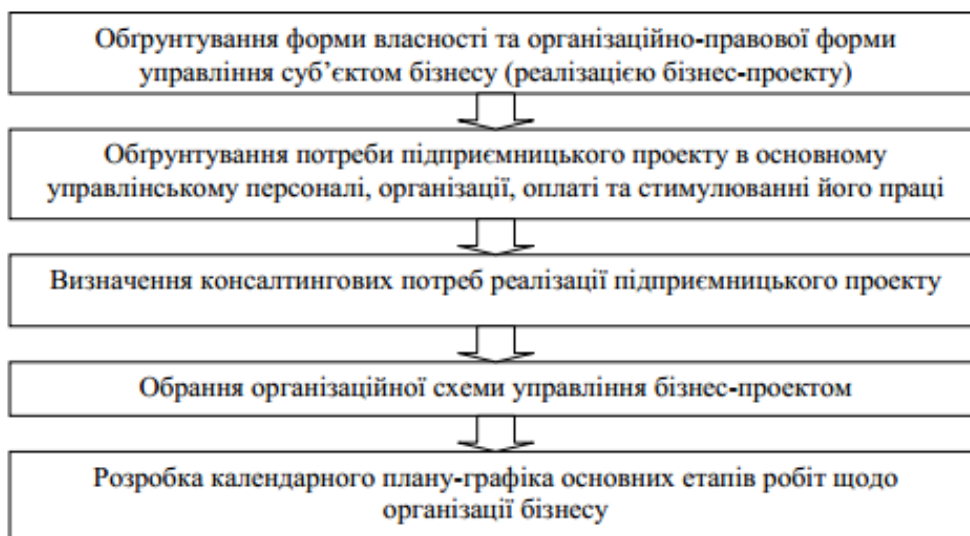


Рисунок 18 – Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Організаційний план»

Відповідно, основними складовими блоками цього розділу є:

1. Обґрунтування форми власності та організаційно-правової форми управління суб'єктом підприємницької діяльності (реалізацією бізнес-проекту).
2. Обґрунтування потреби підприємницького проекту в основному управлінському персоналі, організації, оплаті та стимулюванні його праці.
3. Визначення консалтингових потреб реалізації підприємницького проекту.
4. Обрання організаційної схеми управління, визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування, організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування і т.д.).
5. Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо організації бізнесу та які необхідно виконати до моменту початку реалізації підприємницького проекту.

Фінансування. *Основна мета розробки фінансового плану* – охарактеризувати реальний стан підприємства та прогнозувати фінансові результати його діяльності з визначенням ефективності проекту (рис. 19).

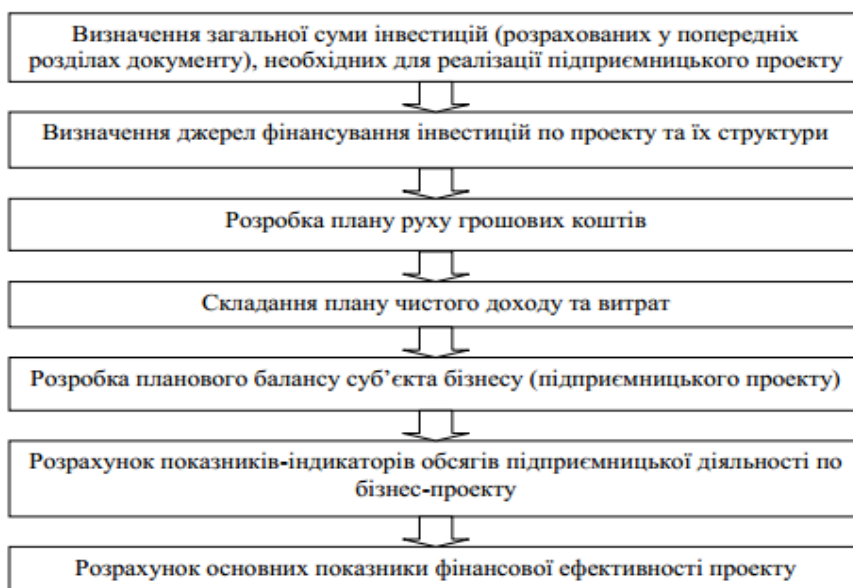


Рисунок 19 – Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Фінансовий план»

Розглядаються питання фінансового забезпечення діяльності підприємства й найбільш ефективного використання наявних грошових коштів на основі аналізу поточної фінансової інформації і прогнозу обсягів реалізації продукції на ринку в майбутніх періодах.

Розрахунок фінансового плану спирається на дані плану маркетингу (прогноз реалізації і ціни), виробничого плану (прогноз витрат виробництва й собівартості продукції), організаційного плану (витрати на оплату праці), а також не повинен розбігатися з даними інших розділів.

Складові фінансового плану:

- План прибутків і збитків
- План руху грошових коштів
- Прогнозний баланс
- Аналіз беззбитковості
- Стратегія фінансування
- Програма інвестицій.

Залежно від основної мети складання і вимог інвесторів фінансовий план може включати також розрахунок потреби в оборотному капіталі, графік погашення інвестиційного кредиту, інтегровані фінансові показники, розрахунок оподаткування.

Значення розділу «Фінансовий план» бізнес-плану полягає в тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації. Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності інвестицій по проекту та обґрунтування основних показників його ефективності.

Відповідно до цієї мети основними завданнями «Фінансового плану» є:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;

- розробити план руху грошових коштів;

- скласти план чистого доходу та витрат;

- спрогнозувати плановий баланс суб'єкта підприємництва (підприємницького проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (підприємницького проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Відтак, цей розділ бізнес-плану повинен дати відповіді на запитання:

- з яких джерел та у який період часу будуть залучені необхідні фінансові ресурси;

- яким є цільове призначення усіх інвестицій по проекту;

- як співвідносяться поточні потреби підприємства у грошових коштах з плановим рухом грошових коштів (доходів та витрат);

- яким буде фінансовий стан підприємства протягом та на кінець планового періоду.

Фінансовий план важливий також для самого розробника бізнес-плану, оскільки дає відповідь на питання чи прийнятний проект взагалі, а також для інвестора, кредитора, партнера по бізнесу, оскільки дозволяє відповісти на питання, чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання, правильно розпорядитись залученими у підприємницький проект фінансовими ресурсами, а також своєчасно розрахуватись із зобов'язаннями чи забезпечити належний прибуток на вкладений капітал. Період планування у «Фінансовому плані» повинен відповідати періоду планування у інших розділах бізнес-плану (як правило, це три роки з помісячною розбивкою у перший рік та поквартальною у другий та третій рік реалізації проекту).

Страховання. Основне завдання розділу «Оцінка ризику та страхування» бізнес-плану полягає у виявленні труднощів, у яких може опинитись підприємницький проект і які загрожують його належній реалізації, а також розробці системи заходів з їх ліквідації або мінімізації. *Це визначає перелік цілей, які повинні бути досягнуті при розробці розділу «Оцінка ризику та страхування»:*

- 1) типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникати при реалізації підприємницького проекту;

- 2) способи реагування на небезпеки та загрози бізнесу у випадку їх виникнення;

- 3) заходи щодо нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Внутрішня логіка (структура) розробки розділу «Оцінка ризику та страхування» містить етапи, представлені на рисунку 20.

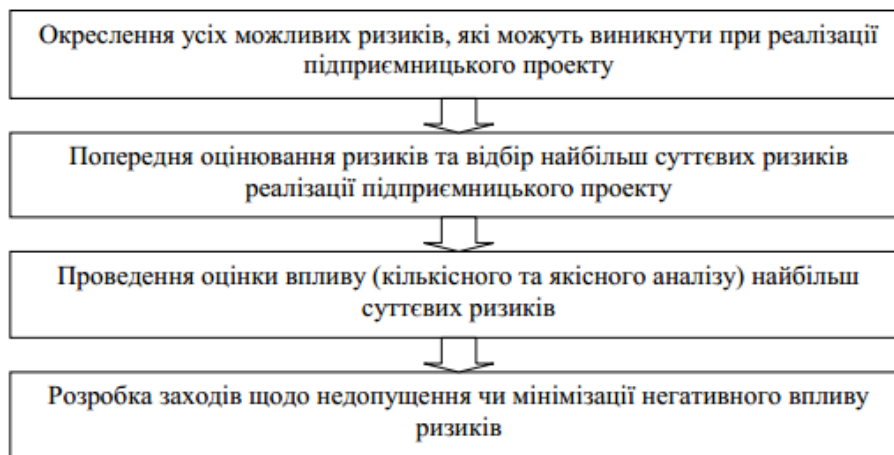


Рисунок 20 – Внутрішня логіка розробки розділу бізнес-плану «Оцінка ризику та страхування»

Вивчення ризиків (рис. 21) і їх проявів дозволяє розробляти заходи щодо їх зниження, які спрямовані на скорочення ймовірності їх виникнення, а також на зменшення обсягів втрат.

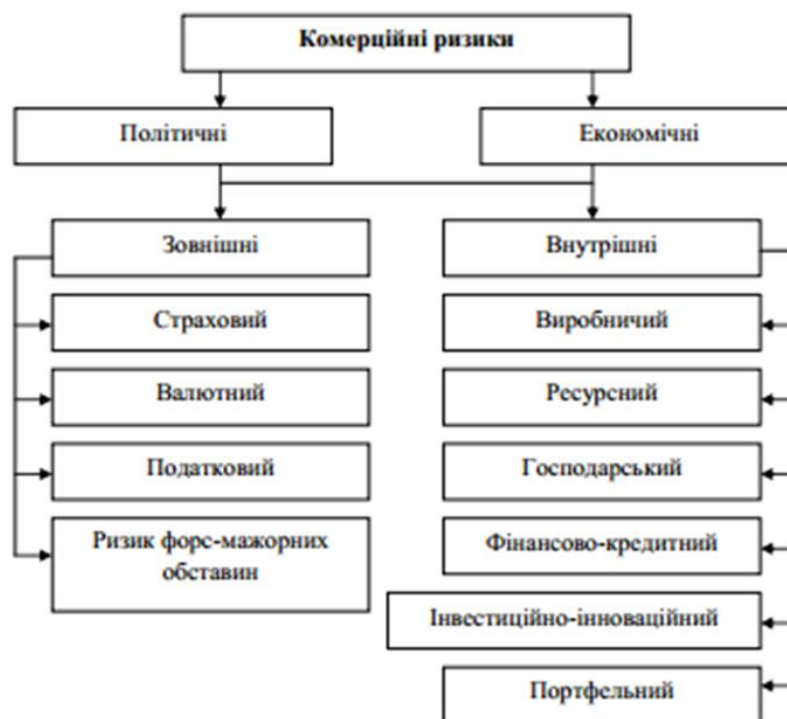


Рисунок 21 – Ризики, що супроводжують реалізацію підприємницького проекту суб'єкта підприємницької діяльності

Найпоширенішими заходами щодо зниження ризиків є страхування, диверсифікація, хеджування.

Компенсувати наслідки дозволяє страхування. Ризики розрізняються залежно від сфери підприємницької діяльності, тому застосовуються різні типи страхування, у тому числі і особисте (якщо це необхідно) для працівників організації.

Окремо розглядається *страхування* банківських або фінансових, а також ризиків від зовнішньоторговельної діяльності. Страхування передбачає зниження участі, а іноді і повну відмову компанії в покритті збитків за рахунок перекладання ризику на страхову компанію за певну плату (страхову премію).

Диверсифікація передбачає поділ капіталу і подальший його розподіл по різних об'єктах, не пов'язаних між собою. Суб'єкт господарювання, зазнаючи збитків по одному виду діяльності, може отримати прибуток за рахунок іншого виду. Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Хеджування припускає страхування шляхом переміщення з однієї особи на іншу ризику, пов'язаного з майбутнім зміною ціни. Хеджування зумовлює відволікання додаткових ресурсів (наприклад, сплати опціонної премії або внесення маржі), повністю виключає можливість отримання будь-якого прибутку або збитку по даній позиції.

Крім того, методів управління ризиками можна віднести: ухилення від ризику, його прийняття, обмеження, забезпечення, передавання (аутсорсинг).

Ухилення від ризику. У процесі діяльності компанії існують суттєві ризики, зменшити які буває просто неможливо. Це ризик банкрутства, ризик звинувачення в заподіянні шкоди, ризик передчасної смерті співробітників тощо. Навіть якщо вони можуть бути частково зменшені, це практично не знижує небезпеку наслідків їх реалізації. Суть даного методу полягає в тому, щоб не робити операцій, пов'язаних з істотними для організації ризиками.

Прийняття ризику. Застосування цього підходу передбачає пошук компромісу між очікуваною вигодою (рівнем прибутковості) від визначеної операції та пов'язаним із нею ризиком (розміром потенційних збитків). Керуючі заходи в даному випадку зводяться до того, щоб порівняти всі плюси і мінуси угоди і забезпечити обсяг власного капіталу, який вбереже компанію від дефолту і який власники готові втратити заради збереження свого бізнесу. Для підприємства це самострахування, тобто створення фондів і/або резервів на випадок настання несприятливих подій.

Обмеження ризиків, як правило, супроводжує прийняття ризику і передбачає проведення комплексних адміністративних заходів з розмежування повноважень (сфер компетенції) між окремими посадовими особами, структурними підрозділами компанії та органами управління. Ідея полягає в офіційному закріпленні за окремими особами права ризикувати в межах встановленої суми, в установлені терміни і в певних цілях.

Забезпечення ризику. Суть даного підходу полягає в отриманні особою, що здійснює управління ризиком, пріоритетного і безстрокового права відшкодувати потенційні збитки за рахунок заздалегідь визначеного джерела-забезпечення.

Види забезпечення можна розділити на такі категорії:

- 1) гарантії (поручительства) третіх осіб;
- 2) заклад цінностей;
- 3) застава матеріального майна;
- 4) застава прав вимоги.

Передача ризику (аутсорсинг). Відповідальність за виникнення несприятливих подій покладається на сторонню компанію. Передача відповідальності зазвичай здійснюється на основі договору.

Методичний підхід до управління ризиками передбачає ряд етапів:

- аналіз ризиків (виявлення та оцінка збитків від їх реалізації);
- ранжування ризиків з точки зору їх значущості для збереження бізнесу;
- вибір методів управління ризиками і оцінювання відповідних витрат;
- вибір ризиків, прийнятих на управління, і методів їх мінімізації з

урахуванням заданих обмежень засобів.

Існування, розвиток і зміна ризиків призвели до того, що управління ними стало окремою професійною галуззю, у якій працюють кваліфіковані фахівці зі страхування і фінансові менеджери. Тому можна відзначити і позитивну сторону даного явища, яка дає додаткові можливості для реалізації людини в трудовій сфері.

4. Основні показники ефективності проекту: чиста приведена вартість, індекс прибутковості, період окупності, точка беззбитковості.

Для фінансової оцінки підприємницького проекту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямками:

- 1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність у кожному з періодів реалізації підприємницького проекту;
- 2) показники, які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану.

Другу групу (які свідчать про доцільність прийняття рішення про реалізацію підприємницького проекту) формує сукупність показників, яку можна представити на рисунку 22.

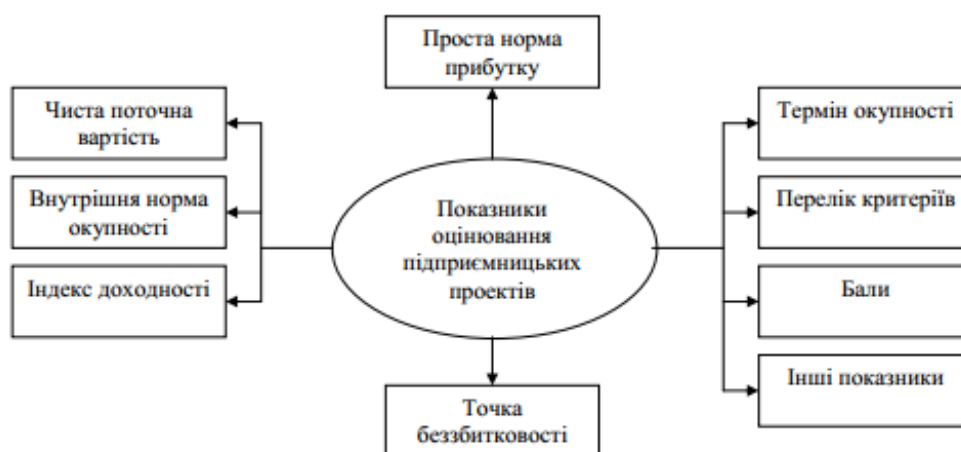


Рисунок 22 – Показники фінансової ефективності підприємницького проекту

Чиста поточна вартість визначається по кожному року періоду реалізації підприємницького проекту шляхом дисконтування усіх доходів та витрат до певного моменту часу (як правило, до моменту початку реалізації підприємницького проекту) при фіксованій, наперед визначеній нормі відсотка.

Значення чистого потоку готівки, одержані за кожним періодом додаються:

$$\text{ЧТВ} = \text{ЧПГ}_1 + (\text{ЧПГ}_2 \times K_2) + (\text{ЧПГ}_3 \times K_3) + \dots + (\text{ЧПГ}_n \times K_n)$$

де ЧПГ – чистий потік грошових коштів за кожним періодом реалізації підприємницького проекту, грн;

(1, 2 .. n) – номер періоду (місяця, кварталу) реалізації підприємницького проекту;

K – коефіцієнти дисконтування, які визначають за формулою:

$$K = (1 + r) / r, (2)$$

де r – норма прибутку (ставка дисконту), яку інвестор хоче одержати за згоду відтермінувати поступлення платежів на майбутні періоди.

Доцільно приймати цю ставку рівною середній ставці відсотка, яку виплачують за депозитними вкладками, або ставці відсотка на довгострокові кредити на фінансовому ринку.

Таким чином, підприємницький проект із позитивним чи нульовим значенням ЧТВ слід вважати прийнятним. При ЧТВ менше нуля рентабельність проекту є нижчою за мінімальну норму i , відповідно, від цього проекту слід відмовитись.

Внутрішня норма окупності (ВНО) – коефіцієнт дисконтування, при якому загальна сума доходів від реалізації підприємницького проекту дорівнює загальній поточній сумі витрат по проекту; це коефіцієнт, при якому поточна величина поступлень по проекту рівна поточній сумі інвестицій, а величина чистої поточної вартості рівна нулю. Для розрахунку ВНО застосовується та ж методика, що й для розрахунку ЧТВ. Іншими словами коефіцієнт ВНО відображає рентабельність проекту.

Період окупності – термін часу, необхідний для повернення усіх інвестицій за рахунок доходів від проекту; це тривалість періоду, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, рівна сумі інвестицій. Проектна пропозиція може бути прийнятною, якщо її період окупності є меншим чи рівним прийнятному періоду часу, визначеному на основі минулого досвіду здійснення аналогічних проектів чи прийнятних нормативів.

Індекс доходності – відношення суми приведених ефектів (чистих поточних вартостей) до величини інвестицій. Якщо ЧТВ є позитивною, то і індекс доходності більше одиниці і навпаки.

При відборі проекту з використанням переліку критеріїв спочатку встановлюються критерії, які впливають з цілей, стратегії та задач проекту, його орієнтації та довгострокових планів, а потім за кожним з критеріїв дається оцінювання проекту. Результати аналізу можуть бути формалізовані за допомогою бальної оцінки. Для цього визначаються найбільш важливі фактори і кожному критерію присвоюється вага в залежності від рівня його впливу на загальний результати реалізації підприємницького проекту. Якісним оцінкам за кожним з критеріїв даються експертами кількісні значення. Загальне оцінювання одержується шляхом множення ваг рангів на ймовірність досягнення цих рангів та одержання ймовірної ваги критерію, який потім множиться на вагу критерію. Одержані дані за кожним критерієм додаються.

Аналіз беззбитковості проводиться з метою визначення обсягу продажу, за якого підприємство покриває свої витрати, не маючи прибутку, але й без збитку (точка беззбитковості або поріг рентабельності).

Аналіз беззбитковості передбачає визначення обсягів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу, при яких дохід від продажу продукції (надання послуг) відповідає його витратам. Для визначення точки беззбитковості необхідно знати інформацію про продажну ціну одиниці продукції (або рівень валового доходу), змінні витрати на одиницю продукції (або рівень змінних витрат) та загальні умовно-постійні витрати.

Точка беззбитковості (ТБ) розраховується за формулою

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{1 - \frac{\text{Питома вага умовно-змінних витрат в обсязі продажу}}{}}$$

або

$$ТБ = \frac{\text{Умовно-постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Умовно-змінні витрати на одиницю продукції}}$$

Загальновідомою є графічна інтерпретація беззбиткового обсягу підприємницької діяльності. Проте у «Фінансовому плані» доцільно представляти графічну інтерпретацію більшої кількості показників-індикаторів обсягів підприємницької діяльності (доходу).

На рисунку 23 зображено чотири основні точки (критичні межі) обсягів підприємницької діяльності (доходу): точка ліквідації, беззбитковості, мінімальної рентабельності та ресурсо-забезпеченого прибутку.

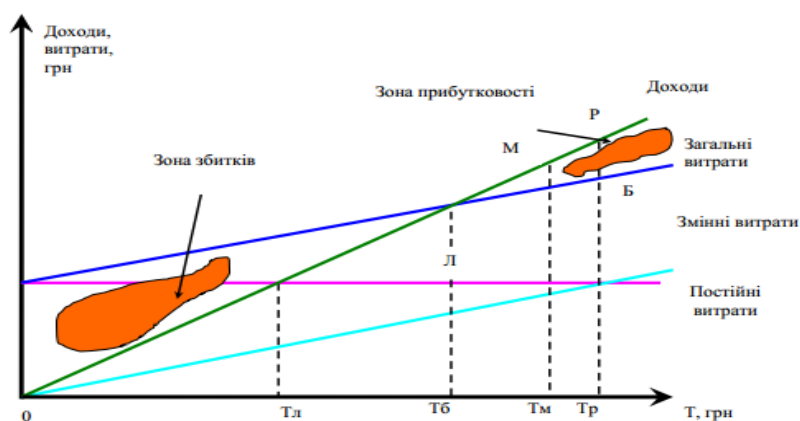


Рисунок 23 – Графічна інтерпретація планування обсягу діяльності суб'єкта підприємництва

Умовні позначення:

Т – дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

Л – точка ліквідації (доходи дорівнюють постійним витратам);

Б – точка беззбитковості (доходи дорівнюють загальним витратам);

М – точка мінімальної (цільової) рентабельності (прибуток забезпечує мінімальну рентабельність капіталу);

Р – точка ресурсно-забезпеченого прибутку (прибуток за умови ефективного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів)

Точці ліквідації відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває лише власні умовно-постійні витрати. За такої ситуації воно може функціонувати на ринку, оскільки покриває основні витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства, проте в цій точці воно є збитковим і не покриває змінні витрати.

Точці беззбитковості відповідає значення доходу, при якому суб'єкт підприємства покриває умовно-постійні та змінні витрати. За такої ситуації підприємство не зазнає збитків, проте не одержує прибутку та неспроможне забезпечити належний розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал ін.

Точці мінімальної рентабельності відповідає значення доходу, при якому суб'єкт бізнесу покриває не лише загальні витрати, але й забезпечує віддачу на вкладений капітал. Розрахувати обсяг доходу у цій точці можна розрахувавши таке його значення, при якому підприємство покриває змінні та умовно-постійні видатки, а також певний відсоток на вкладений у підприємницький проект капітал (наприклад, на величину середньої річної ставки депозитного вкладу).

Точці ресурсозабезпеченого прибутку відповідає таке значення доходу, при якому підприємство ефективно використовує наявні у нього ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що перші дві точки є лише індикаторами та їх розраховують лише для того, щоб усвідомлювати ті обсяги доходу, при яких існування підприємства неможливе та при яких покриваються лише всі затрати без віддачі на вкладений у підприємницький проект капітал. Третя точка є тим індикатором, нижче якого не повинен опускатись дохід підприємства, яке працює ефективно. І лише останній індикатор - точка ресурсозабезпеченого прибутку є бажаним обсягом підприємницької діяльності та повинна бути орієнтиром при плануванні обсягів доходу та, відповідно, усіх інших залежних від нього показників «Фінансового плану».

Слід зазначити, що на точку беззбитковості суттєвий вплив чинять такі фактори як зміна ціни на продукцію, динаміка постійних та змінних витрат. З підвищенням ціни на продукцію мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості зменшується, а при зниженні ціни – зростає.

При збільшенні постійних витрат мінімальний обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості збільшується. Збереження беззбиткового виробництва при рості змінних витрат при інших рівних умовах можливе за рахунок збільшення мінімального обсягу виробництва.

На практиці викладені вище умови не завжди досягаються. Тому визначення точки беззбитковості слід розглядати лише як один з методів фінансової оцінки підприємницького проекту, який доповнює інші. Фінансовий стан підприємства постійно змінюється. Але для управління підприємством необхідна чітка картина його фінансового стану, яка відображає реальний стан справ.

Тема 5. Ефективне підприємницької діяльності

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.

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

Для суспільства та окремого підприємця дуже важливо знати, якою ціною можливе зростання обсягу виробленого товару чи послуги. Найважливіша категорія економіки – ефективність.

Ефективність можна визначити як співвідношення між результатом і витратами для досягнення цього результату. Якщо підприємець здійснює свою діяльність з мінімальними витратами усіх факторів виробництва, то говорять про високу ефективність виробництва даного господарського суб'єкта. Інакше кажучи, чим менше обсяг витрат і чим більше величина, в якій втілений результат господарювання, тим вища ефективність.

Відношення «результат/витрати» може бути виражене як в натуральних, так і в грошових величинах; показник ефективності в цьому випадку може виявитися різним для однієї і тієї ж ситуації.

Розподільна ефективність означає, що ресурси скеровуються на виробництво тих товарів та послуг і в такому їх співвідношенні, яке найбажаніше для суспільства, відповідає попиту. Вона досягається тоді, коли виробляється продукція, що має найкращу, або оптимальну для суспільства, структуру. *Виробнича ефективність* досягається, коли бажані для суспільства товари та послуги виробляються з мінімальними витратами.

Чинниками зростання ефективності також є спеціалізація, комплексна автоматизація, інформатизація, використання відновлюваних джерел енергії, нових матеріалів, біотехнологій тощо.

Доходи від реалізації продукції виступають основним джерелом прибутку підприємства, який є запорукою стабільності його функціонування на ринку. Сутність доходу підприємства визначена Національними стандартами бухгалтерського обліку в Україні.

Дохід (виручка) від реалізації продукції визначений як загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів і податків з продажу (ПДВ, акцизного податку та ін.).

Основними чинниками, які впливають на величину виручки від реалізації продукції, є:

- обсяг виробництва продукції;
- оптимізація каналів розподілу продукції, стимулювання збуту;
- ефективна сучасна реклама, яка б відповідає вимогам споживачів та підтримувала репутацію продукції і підприємства;
- розширення асортименту та підвищення якості продукції;
- ритмічність роботи підприємства тощо.

Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, характеру фінансування, несе витрати внаслідок своєї діяльності. Витрати є однією із головних категорій визначення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме вони впливають на кінцевий результат його діяльності, тобто прибуток.

Необхідність вивчення витрат обумовлена також тим, що вони є базою для формування цінової політики підприємства, характеризують рівень технології та організації виробництва, конкурентоспроможність та результативність господарювання.

Отже, *витрати*, як економічна категорія, є вираженням в грошовій формі вартості ресурсів підприємств, підприємців та інших суб'єктів господарювання на виробництво та реалізацію продукції.

Розрізняють витрати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства (рис.24).

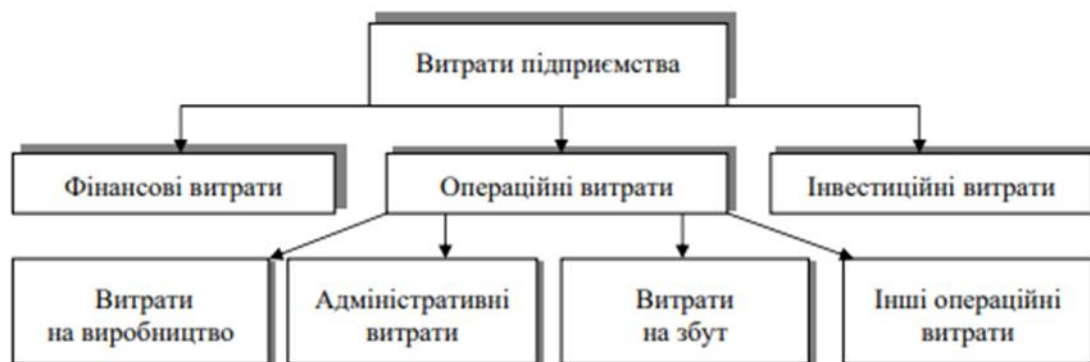


Рисунок 24 – Структура витрат підприємства

Операційна діяльність – основна діяльність підприємства, тобто діяльність, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, товарів, послуг, що є визначальною метою створення підприємства та забезпечує основну частину доходу.

Відповідно **операційні витрати** – це витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Операційні витрати ще називають поточними витратами підприємства. Частина з них є циклічними і повторюваними (наприклад, витрати на сировину, матеріали), інша частина має місце постійно і незалежно від виробництва (витрати на утримання приміщень, управлінського персоналу).

Інвестиційна діяльність – діяльність, пов'язана з придбанням та реалізацією необоротних активів і фінансових інвестицій.

Відповідно **інвестиційні витрати** – це витрати на придбання довгострокових активів, які функціонують протягом довготривалого періоду, з поступовою амортизацією вартості (капітальне будівництво, розширення та розвиток виробництва, придбання цінних паперів тощо).

Фінансова діяльність – діяльність, яка приводить до зміни розміру і складу капіталу підприємства (співвідношення між власним або позичковим капіталом).

Фінансовими витратами прийнято називати витрати, пов'язані із залученням позичкового капіталу (сума відсотків за кредит і ін.).

Найбільшу частку в усіх витратах підприємства мають операційні витрати.

Витрати на виробництво (виробнича собівартість продукції, робіт, послуг) включають:

- прямі матеріальні витрати – вартість сировини та основних матеріалів, які утворюють основу продукції, що виробляється, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

- прямі витрати на оплату праці – заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

- інші прямі витрати – включаються всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема

відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливую вартість, та витрат на виправлення такого технічно неминучого браку;

- загальновиробничі витрати – витрати на управління виробництвом (оплата праці, відрахування на соціальні заходи та медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць і т.д.); витрати на утримання, експлуатацію та ремонт основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення;
- витрати на вдосконалення технології й організації виробництва; витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше; утримання виробничих приміщень; витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами); інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв).

До адміністративних витрат належать такі загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна і т.д.);
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телефакс тощо);
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- інші витрати загальногосподарського призначення.

Витрати на збут включають такі витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції і складах готової продукції;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

До інших операційних витрат включаються:

- витрати на дослідження та розробки;
- сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;

- втрати від операційної курсової різниці (тобто від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства);

- втрати від знецінення запасів;
- нестачі й втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пеня, неустойка;
- інші витрати операційної діяльності.

На розмір витрат впливають різноманітні чинники, зокрема: величина підприємства; виробнича програма підприємства, ступінь впливу якої на рівень витрат визначається кількістю ресурсів, необхідних для її виконання; якість чинників виробництва, тобто їх придатність до використання у виробничому процесі; структура основного виробництва, склад інфраструктури; умови фінансування; податкова політика держави; тарифна система, форми оплати праці тощо.

Роль витрат при здійсненні економічних розрахунків полягає в такому:

- витрати утворюють нижню межу встановлюваної на виготовлену продукцію (товари, роботи, послуги) ціни;
- облік складових витрат дає змогу виділити найбільш значимі елементи і після здійснення техніко-економічного аналізу впливати на їх зменшення;
- аналіз витрат дає можливість товаровиробнику порівнювати власні витрати із середньогалузевими, а також з витратами конкуруючих підприємств;
- величина витрат визначає рівень рентабельності (прибутковості) виготовлення продукції (товарів, робіт, послуг);
- групування витрат за калькуляційними елементами і обчислення собівартості виробленої (реалізованої) продукції (товарів, робіт, послуг) є якісною характеристикою та узагальнюючим показником ефективності досліджуваного виробництва.

Економічним показником, що характеризує вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут є **собівартість продукції** (товарів, робіт, послуг).

Собівартість продукції як грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції характеризує ефективність всього процесу виробництва на підприємстві, оскільки у ній відображаються рівень організації виробничих та інших процесів, технічний рівень виробництва, рівень продуктивності праці та ін.

Собівартість продукції як економічний показник використовується для контролю за ефективністю використання виробничих ресурсів, визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів, встановлення цін на продукцію. Зниження собівартості є основним джерелом зростання прибутку підприємства.

Собівартість продукції підприємства є найважливішим узагальнюючим показником економічної ефективності її виробництва. У ній відбиваються всі сторони господарської діяльності, а саме ступінь технологічного оснащення виробництва і освоєння технологічних процесів; рівень організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей; економічності використання матеріальних і трудових ресурсів, а також інші умови і чинники, що характеризують виробничо-господарську діяльність. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємств, темпи розширеного виробництва і,

звичайно ж, їх фінансовий стан. Зниження собівартості продукції сприяє збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності.

Загальний дохід підприємства ще не характеризує ефективності його виробничо-господарської діяльності. Одним із показників оцінки такої ефективності є прибуток.

Прибуток – це частина доходу, яка залишається підприємству після відшкодування усіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності.

При перевищенні доходів над витратами має місце прибуток підприємства. При перевищенні ж витрат над доходами підприємство отримує збиток. Таким чином, фінансовий результат, як економічний підсумок виробничо-господарської діяльності підприємства, може бути в одній із двох форм:

- у позитивній формі – прибуток;
- у негативній формі – збиток

В умовах ринку прибуток є основним джерелом усіх фінансових ресурсів підприємства.

Податок на додану вартість відображає суму податку, включену до складу доходу (виручки) від реалізації продукції.

Акцизний збір – платники акцизного збору відображають суму, яка врахована у складі виручки від реалізації продукції. Інші вирахування з доходу відображають надані знижки, повернення товарів та інші суми, які підлягають вирахуванню з доходу.

Чистий дохід, або чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) є різницею між доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та податками з продажу (податком на додану вартість, акцизним збором для підакцизних товарів), наданими знижками, поверненими проданими товарами та іншими вирахуваннями з доходу.

Відповідно до виду діяльності підприємства, розрізняють такі різновиди прибутку:

1) **валовий прибуток** – це фінансово-економічний результат діяльності підприємства, що розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції;

2) **прибуток від операційної діяльності** (балансовий прибуток) – це валовий прибуток, скоригований на різницю інших операційних доходів та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут й інших операційних витрат)

3) **прибуток до оподаткування** – це прибуток від операційної діяльності, скоригований на величину фінансових та інших доходів і фінансових та інших витрат;

4) **чистий прибуток** – це прибуток, що надходить у розпорядження підприємства після сплати податків на прибуток.

Отже, прибуток будь-якого підприємства формується за рахунок таких джерел:

1) прибуток від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), тобто прибуток від операційної діяльності, що відображає основну мету існування підприємства на ринку та його профіль діяльності. Такий прибуток визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (без врахування податку на додану вартість і акцизного податку) та її собівартістю;

2) прибуток від продажу активів містить прибуток від продажу матеріальних (основних засобів) і нематеріальних активів, цінних паперів інших підприємств тощо. Такий прибуток визначається як різниця між ціною продажу та балансовою (залишковою) вартістю об'єкта, який продається;

3) прибуток від позареалізаційних операцій – це прибуток від операцій, безпосередньо не пов'язаних з основною діяльністю підприємства, наприклад, від здачі майна в оренду, від спільної діяльності підприємств, проценти за придбаними акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, штрафи, що сплачуються іншими підприємствами за порушення договірних зобов'язань, доходи від володіння борговими зобов'язаннями, роялті.

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

Першочерговим завданням менеджменту будь-якого підприємства є забезпечення умов ефективного функціонування всіх його елементів і досягнення на цій основі конкурентоспроможності в зовнішньому середовищі.

Матеріальні ресурси як елемент ресурсного потенціалу належать до внутрішніх факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вартість спожитих матеріалів, сировини, енергії, палива, їх якість, величина відходів тощо прямо впливають на якість і вартість готової продукції.

Зменшення виходу готової продукції із сировини, некомплексна її переробка, недотримання норм витрачання, їх необґрунтоване визначення приводять до збільшення витрат виробництва, а отже, до зменшення прибутку, що, у свою чергу, не дає змоги розширити виробництво. Унаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, її комплексна переробка, постійний перегляд норм витрат, прагнення до випуску менш матеріаломістких видів продукції, пошук можливостей щодо адекватної заміни дорогих матеріалів знижують витрати виробництва, а отже, підвищують конкурентоспроможність.

Таким чином, значення ефективного використання матеріальних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що їх величина, перетворена на вартість, визначає реальну та потенційну спроможність суб'єкта господарювання створювати продукцію, яка за ціною та якісними характеристиками буде відрізнятися від продукції інших виробників.

Узагальненими показниками ефективності використання матеріальних ресурсів є: матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягу виробництва і матеріальних затрат, питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів, прибуток на гривню матеріальних витрат.

Індивідуальні (часткові) показники застосовують для характеристики ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів (місткість сировини, металомісткість, місткість палива, енергомісткість тощо).

Матеріаломісткість продукції є узагальнюючим вартісним показником та визначається як відношення суми матеріальних витрат до вартості виробленої продукції та показує, скільки матеріальних витрат приходить на кожну гривню виготовленої продукції.

Матеріаловіддача обернений показник до матеріаломісткості, що характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів та розраховується як співвідношення вартості виготовленої продукції до суми матеріальних витрат.

Для розрахунку **питомої ваги матеріальних витрат** сума матеріальних витрат ділиться на собівартість виготовленої продукції. Цей показник відображає не лише рівень використання матеріальних ресурсів, алей й структуру витрат виробництва продукції, тобто чи є воно матеріаломістким.

Коефіцієнт використання матеріалів визначається як співвідношення суми фактичних матеріальних витрат до величини матеріальних витрат, розрахованої відповідно до планових калькуляцій та фактичного випуску та асортименту продукції. Він відображає рівень ефективності використання матеріалів, дотримання норм витрати матеріалів. Якщо коефіцієнт використання більше одиниці, то це свідчить про перевитрату матеріалів, якщо менше одиниці – про економію матеріальних ресурсів.

Залежно від специфіки виробництва індивідуальними показниками можуть бути: сировиномісткість – у переробній промисловості; металомісткість – у машинобудуванні та металообробній промисловості; паливо місткість, енергомісткість на підприємствах енергетики.

Вартісний показник **питомої матеріаломісткості** розраховується як відношення вартості всіх спожитих матеріалів на одиницю продукції до її ціни. Питома матеріаломісткість у натуральному та умовно-натуральному вираженні вимірюється кількістю витрачених матеріальних ресурсів на один виріб.

Питома параметрична матеріаломісткість визначається як відношення матеріальних витрат на одиницю потужності, продуктивності, вантажопідйомності та вимірюється у вартісних та натуральних показниках (наприклад, на 1кВт/год).

Конструктивна питома матеріаломісткість – відношення чистої ваги виробів на одиницю технічного параметра; визначається у натуральному вираженні.

Для удосконалення конструкції виробів можливе застосування прогресивних видів матеріалів, при обробці яких досягається янайбільший ефект. Для цього розраховується відносна матеріаломісткість як відношення конструктивної матеріаломісткості до коефіцієнта використання матеріалів на його виготовлення.

Коефіцієнт використання матеріалів доцільно визначати не лише за обсягами випуску продукції, але й за окремими виробами. У цьому випадку він обчислюється як співвідношення корисних витрат або чистої ваги деталі, виробу в натуральному вираженні до норми або до фактичної витрати матеріалів, використаних на їх виготовлення.

Досліджуючи основні засоби, доцільно приділити особливу увагу таким показникам, як віддача основних засобів, капіталоемність та технічна озброєність праці, що характеризують ефективність використання задіяних основних засобів.

Віддача основних засобів показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні засоби, тобто ефективність вкладення цих коштів.

Віддача основних засобів розраховується як відношення вартості реалізованої продукції до первісної середньорічної вартості основних засобів:

Технічна озброєність праці показує, скільки гривень, витрачених на основні засоби, припадає на одного працівника. Показник визначається як співвідношення вартості основних засобів до середньорічної чисельності працівників:

Капіталоємність (інтенсивність капіталу) – величина, обернена до віддачі основних засобів. Вона показує частку вартості основних засобів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається. Розраховується як співвідношення середньорічної вартості основних засобів до виручки від реалізації.

Високий показник капіталоємності (інтенсивності капіталу) може бути пов'язаний з низьким та неефективним використанням активів компанії, або це може означати той факт, що бізнес компанії більше капіталомісткий і менш трудомісткий (у випадку, коли бізнес, наприклад, автоматизований).

Ємність основних засобів – це показник, зворотний віддачі основних засобів, який показує величину вартості основних засобів, що припадає на одиницю продукції, випущену підприємством.

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

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність людської діяльності. Вона відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Таким чином, ефективність праці відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто, зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ при тих самих або менших витратах праці.

Основними показниками, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Для оцінювання трудових ресурсів використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо).

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка найбільше відображає результати впливу різноманітних факторів, тому доцільно аналізувати фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства саме через цей показник. Важливою особливістю показника «продуктивність праці» є його динамічність. Він постійно змінюється під дією величезної кількості чинників. Одні з них сприяють підвищенню продуктивності праці, інші, навпаки, – її зниженню. Крім цього, на рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, в яких відбувається процес праці, об'єктивні або суб'єктивні причини, які можуть підсилювати дію того чи іншого чинника або послаблювати його.

Продуктивність – це кількість продукції (товарів і послуг), виробленої на одиницю витрачених виробничих ресурсів. Зростання продуктивності означає виробництво більшої кількості товарів і послуг з незмінної кількості ресурсів, або виробництво тієї ж кількості товарів і послуг з меншої кількості ресурсів, або комбінацію цих двох можливостей.

Є три основні способи збільшення продуктивності:

- спеціалізація;
- інвестиції в капітальні блага;
- інвестиції в людський капітал.

Поглиблення спеціалізації праці пояснюється декількома причинами. По-перше, усі люди різні, наділені різними здібностями, тому вони неоднаково пристосовані до виконання тих чи інших видів робіт. Спеціалізація дозволяє кожній людині знаходити ту сферу діяльності, той вид робіт, де її особливості виявляються найбільше повно, а праця буде найменш виснажливою. По-друге, спеціалізація дозволяє людям досягати більшої майстерності, а це дає можливість виготовляти блага чи надавати послуги вищої якості. По-третє, фахове зростання дозволяє людям витрачати на виготовлення благ меншу кількість часу та уникати його втрат під час перемикання з одного виду робіт на інший.

Інвестиції в капітальні блага – це фінансування будівництва нових приміщень, закупівель нового устаткування, засобів зв'язку тощо. Заощадження утворюються, якщо підприємець не споживає повністю весь поточний дохід (або всю вироблену продукцію). Придбання капітальних благ часто вимагає великої кількості грошей; ці блага використовуються протягом тривалого часу, тому інвестиції у капітальні блага часто пов'язані з ризиком.

Отже, підприємці, що інвестують у капітальні блага, повинні передбачити отримання доходів, які були б достатні для того, щоб виправдати можливий ризик.

Інвестиції в людський капітал мають місце в тих випадках, коли підприємець витрачає кошти на збереження здоров'я, освіту та професійну підготовку (власну і найнятих працівників). Такі інвестиції також містять елементи ризику.

Впливати на продуктивність можуть конкретні заходи уряду і його політика. Окремі закони, політична стабільність сприяють укладенню довгострокових ділових угод та отриманню від них прибутків. Однак, діяльність держави може також гальмувати зростання продуктивності, якщо її закони служать інтересам окремих груп, або її політика негативно впливає на інвестиції, можливості розширити виробництво.

Інколи продуктивність може збільшуватися шляхом реорганізації виробничого процесу або переміщення виробництва в іншу місцевість.

Одним із показників продуктивності виробництва є **продуктивність праці (виробіток)** – кількість товарів і послуг, вироблених одним працівником в одиницю часу (за годину, день, тиждень). Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво.

Трудомісткість застосовується для виміру витрат праці на одиницю продукції. Трудомісткість показує, скільки часу потрібно для випуску одного виробу (у натуральному вираженні) чи для виробництва продукції на одну гривню (у вартісному вираженні). Показник трудомісткості обернено пропорційний продуктивності праці.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості. Співвідношення між ними виражається так:

$$\% \text{ зниження трудомісткості} = \frac{\% \text{ підвищення виробітку}}{(100 + \% \text{ підвищення виробітку})} \times 100$$

$$\% \text{ підвищення виробітку} = \frac{\% \text{ зниження трудомісткості}}{(100 - \% \text{ зниження трудомісткості})} \times 100$$

При розрахунку продуктивності праці застосовують такі методи:

1) продуктивність праці виробництва однорідного товару розраховується в натуральних величинах (штуках, тоннах, літрах) і не залежить від зміни цін, тому ціни не враховуються при розрахунку продуктивності праці;

2) продуктивності праці у вартісному вираженні вимірюють тоді, коли підприємець виробляє різну продукцію, різної якості та складності;

3) порівняльну продуктивність визначають через оплату праці за одиницю часу і через ціни основних товарів.

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

Прибутковість є показником, який комплексно характеризує ефективність діяльності підприємства, дозволяє оцінити ефективність управління ним, оскільки забезпечення достатнього рівня прибутковості залежить від оперативності та правильності прийнятих управлінських рішень.

Прибутковість діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з отриманням підприємством прибутку, але її не можна ототожнювати з його абсолютною сумою.

Прибутковість – це відносний показник, який ще називається рентабельністю. У порівнянні з абсолютними показниками прибутку, показники прибутковості мають такі переваги: їм властиві більш широкі можливості порівняння та менша залежність від інфляційних процесів.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Рентабельність вимірюється у відсотках або коефіцієнтах і як показник має кілька різновидів (модифікованих форм), які залежать від використовуваних у розрахунках прибутку і ресурсів (витрат).

Розрізняють кілька показників прибутковості (рентабельності) для оцінки ефективності діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану:

1) рентабельність інвестицій (капіталу) (P_i) – це відношення чистого прибутку підприємства ($\Pi_{\text{ч}}$) до загальної суми інвестицій (I):

$$P_i = \Pi_{\text{ч}} / I \times 100, \%$$

Чим вищим є прибуток на інвестований капітал, тим краще працює підприємство. Рівень прибутковості інвестицій має бути не меншим, ніж доходність альтернативних капіталовкладень з відповідним ступенем ризику (придбання цінних паперів тощо).

Різновидами цього показника є:

- рентабельність власного капіталу ($R_{\text{вл кап}}$) – відношення чистого прибутку підприємства ($\Pi_{\text{р чист}}$) до величини його власного капіталу ($K_{\text{вл}}$):

$$P_{\text{вл кап}} = \Pi_{\text{ч}} / K_{\text{вл}} \times 100, \%$$

- рентабельність активів ($P_{\text{акт}}$) – відношення прибутку підприємства до загальної суми його активів ($A_{\text{заг}}$):

$$P_{\text{акт}} = \Pi_{\text{ч}} / A_{\text{заг}} \times 100, \%$$

Якщо останній показник є меншим за процентну ставку за довгостроковими кредитами, то фінансовий стан підприємства є незадовільним.

2) **рентабельність продукції** ($P_{\text{прод}}$) – характеризує ефективність витрат на її виробництво та збуті є відношенням прибутку від реалізації продукції ($\Pi_{\text{реал}}$) до повної собівартості реалізованої продукції ($C_{\text{реал}}$):

$$P_{\text{прод}} = \Pi_{\text{реал}} / C_{\text{реал}} \times 100, \%$$

3) **рентабельність окремих видів продукції** (P_i):

$$P_i = (\Pi_i - C_i) / C_i \times 100, \%$$

де Π_i , C_i - ціна і повна собівартість одиниці продукції i -го виду, грн.;

4) **рентабельність виробництва** ($P_{\text{вир}}$) – відношення чистого прибутку підприємства до суми середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства і середньорічних залишків нормованих оборотних засобів:

$$P_{\text{вир}} = \Pi_{\text{ч}} / (S_{\text{сер}} + S_{\text{ноз}}) \times 100, \%$$

5) **рентабельність продажу продукції (обороту)** ($P_{\text{реал}}$) – відношення прибутку від реалізації продукції до обсягу реалізованої продукції (РП):

$$P_{\text{реал}} = \Pi_{\text{реал}} / \text{РП} \times 100, \%$$

Крім зазначених, в господарській практиці можуть використовуватись й інші показники рентабельності, наприклад, рентабельність необоротних активів, акціонерного капіталу, матеріальних (трудових) затрат та ін.

Границі рентабельності не встановлюються, але зрозуміло, що чим вищою є рентабельність, тим більшими є можливості підприємства щодо формування фінансових ресурсів та їх використання в господарській діяльності, щодо залучення інвестиційних ресурсів через збільшення привабливості підприємства для інвесторів та ін.

Основні чинники підвищення рентабельності на підприємстві поділяються на внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми чинниками можуть бути:

- проведення реконструкції і модернізації підприємства, вдосконалення його матеріально-технічної бази;

- фінансове планування діяльності підприємства, пошук внутрішніх резервів зростання прибутку;

- удосконалення системи мотивації працівників підприємства, підвищення кваліфікації персоналу;

- оптимізація запасів товарно-матеріальних цінностей, залишків нормованих оборотних коштів та ін.

До *зовнішніх чинників* належать:

- удосконалення системи просування продукції на ринку, організація ефективної реклами;

- удосконалення системи оподаткування діяльності підприємств, законодавчо-правової бази ведення бізнесу, державного регулювання тарифів і цін тощо.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2 БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Тема 6. Сутність, значення та поняття бізнес-культури

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.

1. Сутність, значення та поняття бізнес-культури

Вчені та економісти, які досліджують питання бізнес-культури стверджують, що вона здійснює потужний вплив на різні сфери діяльності підприємства, зокрема, на виробничі показники і ефективність підприємства як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, результативність найманих працівників, продуктивність праці та, як наслідок - стан добробуту суспільства.

Розвиток бізнес-культури необхідно розглядати як обов'язковий засіб покращення соціально-економічних відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на вдосконалення економічного становища країни, загалом.

Автори різних праць вживають багато подібних понять: «ідеологія організації», «філософія організації», «організаційна культура», «ділова культура», «корпоративна культура», «культура підприємницької діяльності» і т.д.

Передусім слід розглянути генезис (тобто походження і процес розвитку цього терміна) культури в системі бізнесу.

Слово «культура» має латинське походження – від: *colere* – обробляти, заселяти, вирощувати, опікуватися чимось; *cultus* – вшанування; *colonus* – колонія, тобто заселена земля; *agricultura* – обробіток землі, вирощування. Цей термін має багато дефініцій у різних аспектах його розгляду, а саме: формальних цілей, технологій, структури, політики і діяльності, продукту, товару, фінансових джерел і неформальних аспектів.

У короткому тлумачному словнику української мови міститься п'ять тлумачень терміна «культура»:

- 1) все, що створено людським суспільством і існує завдяки фізичній і розумовій праці людей, на відміну від явищ природи;
- 2) сукупність досягнень суспільства в науці, мистецтві, в організації державного і суспільного життя у кожен історичну епоху;
- 3) ступінь досконалості, досягнутий в опануванні тієї чи іншої галузі знання або діяльності;
- 4) розведення, вирощування, обробіток; вирощувана культивована рослина;
- 5) лабораторне вирощування певних бактерій з дослідницькою метою; одержана таким способом колонія бактерій.

Досліджуючи генезис культури в системі бізнесу, зосередимо увагу на перших трьох визначеннях.

Під культурою в загальному її баченні слід розуміти систему цінностей, віри, моралі, що визначають умови життя в цілому і поведінку окремого індивідуума.

На думку Е. Тейлора (1981р.), культура – це цілісний комплекс, що містить у собі знання, вірування, мистецтво, вдачу, право, звичаї та інші здібності, характерні риси і звички, сформовані в людини як члена суспільства.

На погляд Віджея Сате, культура є низкою найважливіших понять, які члени громади спільно поділяють.

Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, поглядів, і громада в широкому сенсі може мати форму суспільства чи промисловості, а в вузькому – компанії, відділу, цеху.

Розглядаючи категорію «культура» науковцями було сформульовано більше двохсот її визначень, які узагальнено в шести сутнісних кластерах (рис. 25).

КЛАСТЕРИ ТЛУМАЧЕННЯ ТЕРМІНА «КУЛЬТУРА»

1. Ціннісний

- культура як сукупність цінностей, яка надає сенс людському життю

2. Дієвофункціональний

- культура як основа діяльності, поведінки і т. ін.

3. Соціополітичний

- культура як соціальні та духовні скоби, які об'єднують народи і соціальні групи

4. Гуманітарний

- культура - це те, що робить людину людиною

5. Індикативний

- культура - сукупність ознак та індикаторів, які допомагають розрізнити народи

6. Комунікативний

- культура як основа для спілкування та обміну інформацією

Рисунок 25 – Кластери тлумачення терміна «культура»

У навчальному посібнику з культурології В. Деркач пропонує розглядати чотири підходи до визначення терміна «культура»:

- *антропологічний підхід* – у цьому контексті культура тлумачиться як характеристика суспільного життя людини, що виявляється у способі життя людей, формах їхніх взаємин, в освоєних технологіях, матеріальних і ментальних здобутках, якісних відмінностях соціальних інституцій тощо;

- *аксіологічний (ціннісний) підхід* – культура тут визначає як абстракт, що вказує на сформовану систему матеріальних і духовних цінностей, накопичених суспільством благ;

- *ідеалістичний підхід* – культура тлумачиться як вищий прояв духу в людині, розумного світового начала, яке втілюється в прагненні людини до самовдосконалення;

- *системно-генетичний підхід* – у визначеннях цього підходу на передньому плані стоїть завдання виокремити ті складники культури як певної цілісності, що дають змогу чітко відділити її в понятті від інших аспектів буття людини, розтлумачивши при цьому генезис культури.

Для ретельнішого дослідження генезису культури важливого значення набуває визначення суті таких понять, як «загальна культура», «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура підприємців» та «бізнес-культура».

Загальна культура є невід'ємною частиною організаційного життя і має безпосередньо стосується управління.

У більшості визначень організаційної культури вона розглядається як ряд загальних знань, які роблять її доступною для членів групи, щоб вони могли розуміти один одного і діяти відповідно оточуючого середовища.

Організаційна культура, на думку Едгара Х. Шейна, – це низка базових положень, які певна група створила, відкрила або виразила з метою співвіднесення їх з проблемами зовнішнього середовища, адаптації і внутрішньої інтеграції. Ця низка базових положень працює достатньо добре, щоб на неї зважати і, цілком зрозуміло, її можна давати новим членам як шлях розуміння, мислення і відчуття у зв'язку з цими проблемами.

Взагалі термін «корпоративна культура» вперше був вжитий у ХІХ столітті у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке, яким він означив стосунки в офіцерському середовищі. Але перші відносно чіткі визначення корпоративної культури і спроби розробити її концепцію як гілки організаційно-управлінської науки відносять до 50-х – 60-х років минулого століття.

В дослідженнях корпоративної культури в Західній Європі певна увага концентрується на духовних елементах і поняттях, які використовують для визначення явищ, ідей, засобів пізнання, символів та їх значень, цінностей, правил і норм, моделей поведінки тощо.

Узагальнено визначення цього поняття можна сформулювати так: *корпоративна культура* – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, сподівань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.п., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

З поширенням підприємницьких процесів вітчизняною наукою було визначено поняття культури підприємця. Так В. Болотова розглядає ділову культуру як культуру підприємців, маючи на увазі при цьому цінності і норми, які регулюють їхню поведінку в процесі ділової активності, під час переговорів і укладення угод, виконання договірних зобов'язань, організації роботи людей, ділового спілкування, а також ставлення до працівника і споживача. Це визначення сфокусоване на ситуаційну поведінку підприємця і не відбиває загального бачення культури в системі бізнесу.

Розгляд культури в системі бізнесу передусім потребує розуміння суті самого бізнесу. Бізнес (англ. business – справа) – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку. Ділові стосунки, проведення комерційних операцій відбуваються між різними суб'єктами ринкових відносин, які теж мають певний рівень бізнес-культури. Феномен культури безпосередньо впливає на результати бізнесу, досягнення його проміжної та кінцевої мети. Реалізація ефективних довгострокових планів розвитку підприємства неможлива без провідної ролі моралі, високих життєвих і трудових цінностей його персоналу.

Залежність між культурою і бізнесом зображено на рисунку 26.

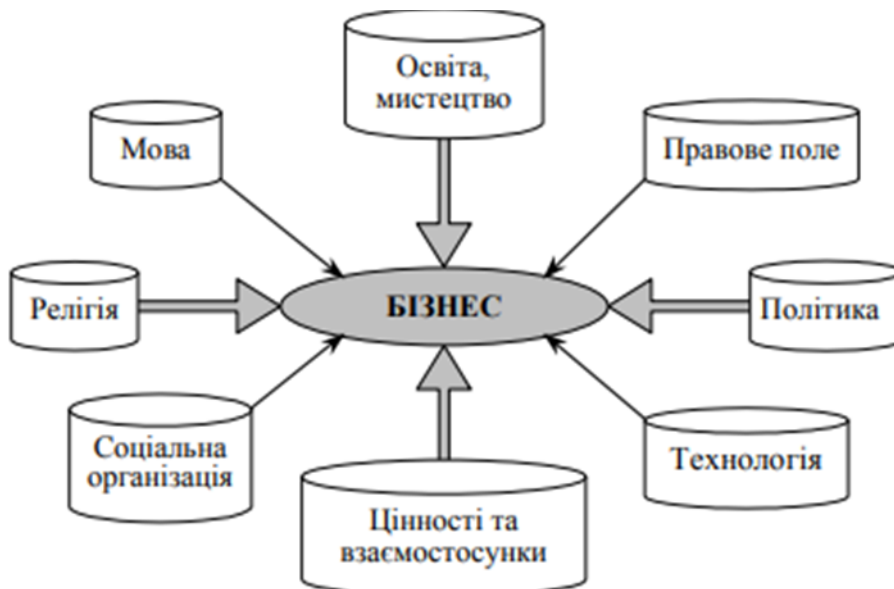


Рисунок 26 – Складові культурного середовища бізнесу

Сучасний стан розвитку економіки України сприяє розумінню того, що без посилення соціальної орієнтованості українських підприємств, що сприятиме гармонізації відносин в організації і формуванні загальних принципів розвитку сучасної бізнес-культури є неможливим покращення функціонування економіки України в цілому та вихід сучасних підприємств на міжнародні ринки збуту своєї продукції.

Питаннями сутності бізнес-культури займалися багато науковців, тому основні визначення *можна структурувати та класифікувати за такими ознаками:*

1. Система норм і цінностей, тобто бізнес-культура охоплює норми і цінності обміну працею, пов'язані з радикальними змінами, які відбуваються саме в обміні діяльністю, що сприяють досягненню стратегічних цілей та виконанню місії підприємства.

2. Ставлення людей до праці, зокрема, бізнес-культура охоплює ставлення людей до праці, їхні взаємини, культуру організації справи й уміння підняти ці її складові на визначену висоту.

3. Культура сучасного підприємця, що у вузькому розумінні відображає культуру будь-якої ділової людини та містить норми і цінності, культуру ділового спілкування, організацію діяльності людей, а також високу загальну культуру.

Якщо узагальнити наукову літературу із цієї проблематики, то можна зробити висновок, що найчастіше дослідники звернувшись до таких понять, як «організаційна», «корпоративна» культура та «бізнес-культура», ототожнюють їх.

Термін «корпоративна культура» уперше вжив німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке та використав його, описуючи взаємини в офіцерському середовищі.

Науковець Шейн Е. розглядає корпоративну культуру як сукупність колективних базових правил (артефактів, цінностей, базових переконань) винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вони вчилися вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією.

Однак, американські науковці відзначають, що варто розмежовувати розуміння термінів «корпоративна культура» та «організаційна культура».

Поняття корпоративна культура, в їхньому розумінні, орієнтована на некомерційні корпорації, тоді як організаційна культура поширюється на всі форми організацій, включаючи малий бізнес, приватні компанії та некомерційні організації. Однак, узагальнюють, що значення їх тотожне.

Корпоративна культура, як правило, підкреслює способи функціонування, що призводять до оптимального прибутку. Різні підприємства та галузі втілюють різні культурні зацікавлення, щоб відповідати стратегіям, які працюють на них. А організаційна культура не завжди має прибуткові мотиви, як типова корпоративна культура. У приватних компаніях, у тому числі малих та середніх, культури можуть зосереджуватися навколо особистості та цінностей власників та засновників.

Бізнес-культуру дослідники визначають як частину нематеріальної економіки, яка визначає взаєностосунки в бізнес-середовищі на основі трудових загально-корпоративних, національних цінностей і спроможна впливати на успішність та розвиток суб'єкта господарювання. Власне основна увага тут зосереджена на зовнішньому складнику – національних особливостях.

Так бізнес-культура є свого роду зовнішньою оболонкою середовища функціонування підприємства, на яку впливають, власне, національні особливості країни та особливості ведення бізнесу у визначеному регіоні та доповнюється внутрішньою складовою - корпоративною та організаційною культурою. Отже, бізнес-культура є дещо ширшим поняттям ніж корпоративна та організаційна культура, але, загалом, вони формують єдине ціле – культуру ведення бізнесу.

С. Стюарт внаслідок проведення багаторічного дослідження виявив два основних параметри, які застосовуються для визначення типу корпоративної культури компанії незалежно від типу організації, розміру або галузі, зокрема:

- тип культури, зорієнтований на взаємодію людей;
- тип культури, зорієнтований на те, як люди відповідають на зміни.

Власне розуміння культури компанії вимагає визначити, в якому діапазоні знаходиться підприємство між цими двома вимірами. Вимір «Як люди взаємодіють» передбачає орієнтацію організації на взаємодію та координацію людей та дозволяє оцінити рівень компанії від високо незалежних до дуже взаємозалежних. Вимір «Як люди відповідають на зміни» передбачає два рівні культури, такі як ті, що надають перевагу стабільності та ті, що підкреслюють гнучкість, сприйнятливість до змін.

2. Функції бізнес-культури

Бізнес-культура підприємства виконує різноманітні функції. Так, Г.Л. Монастирський виокремив наступні групи щодо функції корпоративної культури:

- 1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;
- 2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.

До першої групи функцій належать такі:

1. **Охоронна функція.** Культура є своєрідним бар'єром для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища, тобто вона нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Особливо актуальна ця функція культури для сучасних українських підприємств, що обумовлює необхідність особливої уваги керівників підприємств до проблеми

формування бізнес-культури. Вона здатна обмежити простір невизначеності та змінити баланс сил на користь стабільності та стійкості.

2. **Інтегруюча функція.** Прищепивши певну систему цінностей, бізнес-культура створює відчуття ідентичності у індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єктові внутрішньо-організаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею.

3. **Регулююча функція.** Бізнес-культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності.

Інтегруюча та регулююча функції сприяють зростанню продуктивності праці на підприємстві, оскільки відчуття ідентичності та сприйняття цінностей підприємства дають змогу підвищити цілеспрямованість та наполегливість учасників підприємства у виконанні своїх завдань.

4. **Функція заміщення.** Сильна бізнес-культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізмів, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень. Таким чином, відбувається економія на витратах управління на підприємстві.

5. **Адаптивна функція.** Наявність бізнес-культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, званих соціалізацією. У свою чергу можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань.

6. **Освітня та розвиваюча функція.** Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

7. **Функція управління якістю.** Оскільки, культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то бізнес-культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції.

8. **Орієнтуюча функція** спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло.

9. **Мотиваційна функція** створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства.

До другої групи функцій бізнес-культури належать такі:

1. **Функція орієнтації на споживача.** Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато

сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значиму цінність.

2. **Функція регулювання партнерських відносин.** Бізнес-культура виробляє правила взаємин з партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі бізнес-культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури.

3. **Функція пристосування економічної організації до потреб суспільства.** Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних з порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто, вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків.

3. Формування культури підприємства

Бізнес-культура в кожній країні базується на загальнолюдських цінностях, але має національні особливості, зокрема обумовлені менталітетом населення. Важливою складовою менталітету є економічний менталітет. *До основних його елементів відносять:* економічне мислення, економічну культуру, економічну психологію та ін. *Визначальними чинниками* формування економічного менталітету є тип економічної системи, рівень розвитку продуктивних сил і, передусім, людини (освіта, кваліфікація, фізичний та психічний стани). Перелік чинників свідчить про складність формування економічного менталітету в Україні відповідно до ринкових змін.

На основі вище зазначеного в бізнес-культурі можна *виділити два сегменти:* ціннісний і ментальний.

Ціннісний сегмент є культурним феноменом, що може передаватися як традиція і визначає етичний бік ділових стосунків. Він являє собою основу професійної діяльності і включається автоматично завдяки знанням, умінням, досвіду.

Цей сегмент є стереотипом, звичною службовою, посадовою поведінкою, це конкретні, актуальні цінності і норми практичної діяльності.

Ментальний сегмент бізнес-культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності не діють і необхідно включити мислення. В умовах ринкової економіки люди конструюють нові цінності і норми, які можна розглядати як ідеальну модель, створену на рівні мислення. Ідеальна бізнес-культура не завжди реалізується в конкретних діях. Те, якою вона буде на практиці, залежить від реальної ситуації, що привносить у ділові стосунки щось від загальної культури, від певних стереотипів.

Абстрактна бізнес-культура, її теоретично сконструйовані у свідомості ділових людей погляди і норми ґрунтуються на загальноприйнятих у цивілізованому світі цінностях. Вони декларуються, але внутрішньо не завжди схвалюються і виконуються, створюється лише зовнішня видимість їх прийняття. Це висуває проблему відповідності ідеальної моделі бізнес-культури цивілізованого підприємця цінностям і нормам, які реально визначають дії і вчинки сучасних підприємців у сфері бізнесу.

На основі інформації про виміри взаємодії людей та реакції на зміни, дослідники виділяють вісім стилів бізнес-культури, які представлені на рисунку 27.

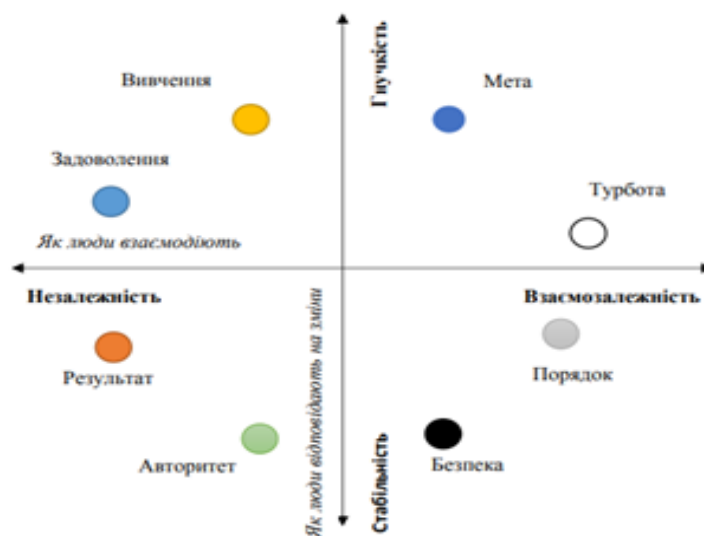


Рисунок 27 – Стили бізнес-культури

У кожному стилі культури є сильні та слабкі сторони. У наведеній нижче табл.3 узагальнено підсумовуються переваги та недоліки кожного стилю та подано приклади конкретних компаній, що його притримується.

Слід відзначити, що бізнес-культури різних країн мають свої особливості та унікальні риси. Їх доцільно вивчати для того, щоб досягти успіху підприємства у своїй діяльності на міжнародному ринку. Незалежно від сектора, в якій воно працює, культурні відмінності матимуть прямий вплив на прибутковість підприємства. Підвищення рівня знань, про міжнародні культурні відмінності в бізнесі, може допомогти у формуванні міжнародних компетенцій, а також у наданні можливості отримати конкурентну перевагу.

Перед початком здійснення маркетингової кампанії, завжди необхідно провести дослідження для визначення цільової аудиторії, враховуючи погляди майбутніх клієнтів та ідеологічні риси наявної бізнес-культури.

Цікавим є підхід Р.Д. Льюїса, який виділив 3 типи бізнес-культур:

- моноактивні;
- поліактивні;
- реактивні.

«**Моноактивні**» типи народів мають врівноважений характер, терплячі, віддані своїй справі, систематично планують майбутнє, працюють в жорстко фіксований час, пунктуальні, охоче підкоряються графікам і розкладам, ретельно додержуються плану роботи, точно дотримуються фактів, надають перевагу інформації з офіційних джерел.

В межах моноактивних бізнес культур виділяють культуру Північної та Центральної Європи. Ці народи дуже акуратні, пунктуальні, несхильні до прояву емоцій в ділових стосунках, цінують працю понад усе. Ось чому ділові відносини цих народів з нашою країною дуже ускладнені. Народи Європи є інтровертами, а, отже, мають врівноважений характер, систематично планують майбутнє, працюють у чітко визначені години, користуються інформацією із достовірних джерел, перевагу надають фактам та логіці у діловому спілкуванні. Але деякі негативні риси, особливо приховане неприйняття іноземної культури ділового спілкування і несхильність підлаштовуватись під манеру цього спілкування, заважають успішному веденню справ.

Таблиця 3 Стили корпоративної культури та їх характеристика, переваги та недоліки

Стили культури та їх характеристика	Переваги стилю	Недоліки стилю
Турбота - базується на турботі та передбачає зосередження на взаєминах та взаємній довірі	Покращення колективної роботи, взаємодії, спілкування, довіри та почуття приналежності	Надмірна увага до досягнення згоди може зменшити можливість вивчення інших варіантів рішень, запобігти конкурентоспроможності та посприяти повільному прийнятті рішень
Боб Ігер, генеральний директор компанії Disney: «Дуже важливо бути відкритим і доступним, поводитися з людьми чесно, заглянути в їхні очі та розповідати їм те, що у вас на думці»		бути відкритим і доступним, поводитися з людьми чесно, заглянути в їхні очі та розповідати їм те, що у вас на думці»
Мета - характеризується тим, що люди намагаються здійснювати заходи для досягнення обраного курсу	Добре розуміння різноманітності, стійкості та соціальної відповідальності	Надмірна увага на довгострокову мету може призвести до негативних проблем
Джон Маккі, засновник та виконавчий директор компанії Whole Foods: «Більшість найбільших компаній у світі також мають великі цілі Наявність глибшої та більш незвичної мети значно більше запалює енергією усіх взаємозалежних зацікавлених сторін»		
Вивчення - люди продукують нові ідеї та досліджують альтернативи	Впровадження інновацій, заохочення до навчання	Надмірна увага до навчання може призвести до недостатнього фокусування та неможливості використати існуючі переваги
Елон Маск, співзасновник та виконавчий директор Tesla: «Я зацікавлений в речах, які змінюють світ, або тих, що впливають на майбутнє, і дивовижних нових технологіях, таких, що коли ви їх бачите і кажете: «Вау, як це могло статися?»		
Задоволення - виражається веселим та хвилюючим середовищем праці	Поліпшення морального стану працівників, залучення та творчості	Надмірна увага до автономії та взаємодії може призвести до відсутності дисципліни
Тоні Шей, генеральний директор Zappos: «Веселіться. Гра набагато приємніша, коли ви намагаєтесь зробити більше, ніж лише заробляти гроші»		
Результати - характеризуються середовищем, що орієнтоване на результат, де люди прагнуть досягти найвищого	Покращення виконання завдань, зовнішній фокус, створення можливостей та досягнення мети	Надмірна увага до досягнення результатів може призвести до руйнування зв'язків та співпраці, а також до підвищення стресу та тривожності в компанії
Сір Ендрю Вітті, колишній генеральний директор GSK: «Я намагаюся тримати нас сфокусованими на дуже чіткій стратегії модернізації»		
Авторитет - визначається силою, рішучістю і сміливістю. Робоче середовище є конкурентним місцем, де люди прагнуть отримати особисту перевагу, працівників об'єднує сильний контроль	Покращена швидкість прийняття рішень та реагування на загрози чи кризи	Надмірна увага до сильного авторитету та сміливого прийняття рішень може призвести до політики конфліктів
Рен Чженфей, генеральний директор Huawei: «Ми маємо «вовчий» дух у нашій компанії. У битві з левими вовки мають вражаючі здібності. З сильним бажанням перемогти і не боячись програти, вони міцно дотримуються цілі, завдяки чому леві виснажуються у кожен можливий спосіб».		
Безпека - визначається плануванням, обережністю та готовністю, де робоче середовище мотивує людей обережно ставитися до ризику та ретельно продумують кроки	Поліпшення управління ризиками, стабільність та безперервність цього бізнесу	Може призвести до бюрократії, негнучкості та дегуманізації робочого середовища
Інга Біл, генеральний директор Lloyd's of London: «Щоб захистити себе, бізнес повинен витратити час на розуміння того, які конкретні загрози він може зазнати, і обговорити це з експертами, які можуть допомогти»		
Порядок - орієнтовано на повагу, структуру та загальні норми, робоче середовище характеризується, як місце, де люди діють за правилами	Поліпшення операційної ефективності, зменшення конфлікту	Надмірна увага до правил та традицій може знизити індивідуалізм, затуманити творчість та обмежити оперативність
Джей Клейтон, директор SEC: «Правило є ключовою функцією. І коли ми встановлюємо правила для ринків цінних паперів є багато правил, які ми, SEC, повинні дотримуватися».		

У діловій комунікації використання емоцій, жвавих жестів або дотиків, зазвичай, не вітається. До цієї групи народів належать також американці та канадці.

«Поліактивні» типи на відміну від моноактивних – імпульсивні, емоційні, нетерплячі. В межах цього типу бізнес-культури виділяють культуру Південної Європи. За психологічним типом ці народи є екстравертами, вони компанійські, люблять спілкуватися і під час переговорів більше покладаються на свою красномовність і вміння переконувати. Вони не дуже прискіпливі до чіткого дотримання пунктів угоди.

Розуміння важливості розвитку особистих стосунків з діловими партнерами, контакти з потрібними людьми в компанії та підтримка міцних зв'язків з діловими партнерами - це всі складові, які вважаються необхідними для успішного бізнес-середовища. Люди, як правило, теплі та відкриті для спілкування з іноземними громадянами у бізнесі. Культура в цьому регіоні орієнтована на сім'ю, люди насолоджуються активними заняттями дозвіллям та уважно стежать за традиціями. Підприємства, як правило, мають традиційну та ієрархічну структуру.

Використання жестів є загальноприйнятим у всіх цих країнах, але певні жести та мова тіла мають різні значення. Поліактивними є народи не лише Середземноморської Європи (португальці, іспанці, греки, італійці), але і латиноамериканці, африканці, араби, пакистанці та індійці.

«Реактивні» типи мовчазні, терплячі, шанобливі, вміють добре слухати, додержуються гнучкого графіку роботи, пунктуальні, уважні, незворушні під час ділової бесіди, планують і приймають рішення повільно, уникають конфронтації під час ділових переговорів. Найхарактернішими представниками цієї групи є японці, китайці, корейці, в'єтнамці, малайці, а в Європі – фіни. Це переважно інтровертні народи, орієнтовані на збереження поваги.

Окремо слід виділити «проміжний» тип бізнес-культури, у якій значне місце належить культурі Східної Європи і його представникам українцям, білорусам та росіянам. Східні та південні слов'яни ближчі до поліактивних культур, а західні ближчі до моноактивних. Наші народи довгий час жили в умовах тоталітарного режиму і це вплинуло на формування ментальності. Визначальною рисою проміжного типу бізнес-культури є готовність укладати найсміливіші проекти, не приділяючи уваги деталям. Представники цієї бізнес-культури часто не звертають уваги на зовнішні та внутрішні умови співпраці, але необов'язковість виконання угод у зазначені строки заважає успішному веденню справ і призводить до ненормованого робочого дня.

Однією із найсуттєвіших помилок бізнес-культури українських підприємців є орієнтація на західні методи і технології без врахування особливостей національного характеру українців, тому що наш народ надає перевагу не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства.

Проте, слід зазначити, що особливості національної культури українців характеризуються і позитивними рисами, які сприяють засвоєнню певних цінностей і керівних принципів корпоративної культури, зокрема, волелюбство та демократизм, які проявляються як в політичній, так і в корпоративній культурі.

Метою корпоративної культури є формування функціональної поведінки персоналу, яка спрямована на досягнення цілей підприємства. Розглянемо складові компоненти корпоративної культури (табл. 4).

Для досягнення цієї мети в процесі управління потрібно вирішувати такі завдання:

- 1) розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- 2) заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- 3) зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- 4) підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- 5) надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- 6) створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- 7) делегування відповідальності;
- 8) зміцнення корпоративної родини (поздоровлення робітників із сімейними, трудовими святами, подіями і т. д.).

Таблиця 4 Складові компоненти корпоративної культури

Компоненти корпоративної культури				
Командні заходи	Корпоративні ЗМІ	Корпоративні документи	Чітко зафіксована організаційна структура	Корпоративні стандарти
День підприємства. День галузі або професійного свята. Дні народження співробітників. Дитячі свята (День знань). Досягнення підприємством певних фінансових результатів. Інші події в житті підприємства	Корпоративна газета. Корпоративний веб-сайт. Інформаційні дошки. Інформаційні листи	Положення про адаптацію. Положення про преміювання. Положення про кар'єрне підвищення. Положення про відділи. Положення про оцінку персоналу і нагородження. Положення про корпоративні свята	Вносить ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ця структура відбита в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах	Обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Стандарти можуть бути «для всіх» і «для відділів». Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу

Корпоративна культура сьогодні є інструментом адміністративної дії, одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства. Формування бізнес-культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які направлені на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони проявляються та втілюються в особливому, новаторському типі мислення, здатності розглядати все, з чим має справу підприємець, з погляду користі для власної справи тощо. Формування бізнес-культури залишається важливою складовою структурного реформування, що зумовлює актуалізацію наукових досліджень соціально-економічного змісту. Питання полягає у досягненні соціально-економічної ефективності корпоративного управління за умов одночасної реалізації цілей підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення балансу інтересів персоналу організації. Досягнення цих двох цілей є необхідним з точки

зору забезпечення економічного зростання, створення і підтримки конкурентного середовища, максимізації прибутковості інвестиційного процесу, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Механізм формування бізнес-культури підприємства складається з первинних та вторинних елементів.

До первинних елементів механізму належать: інноваційні впровадження; інвестиції в розвиток бізнес-культури; ознайомлення працівників з місією підприємства та напрямками подальшої діяльності; приведення у відповідність структури управління напрямкам формування бізнес-культури та ін.

До вторинних елементів механізму відносяться: формування мотиваційних факторів діяльності; формування корпоративних принципів та традицій; впровадження прогресивного стилю управління та лідерства та ін.

В основу управління механізмом формуванням бізнес-культури сучасних підприємств потрібно закласти базові передумови, де бізнес-культура розглядається як інтелектуальний актив, яким володіє підприємство, і який здатний зумовити виникнення його унікальних конкурентних переваг та брати участь у створенні його ринкової вартості.

Отже, підприємство, яке постійно навчається, має певну структуру і ділове середовище, що сприяє ефективному використанню інтелектуальних ресурсів. Таке підприємство здатне самостійно проводити будь-які трансформації, котрі можуть знадобитися внаслідок зміни навколишнього середовища. Таке підприємство орієнтоване на навчання, адаптацію та інновації, де в основі лежить стабільний набір цінностей та уявлень, котрі дозволяють підприємству вільно створювати нові перспективні правила та традиції і змінювати систему внутрішніх відносин та взаємозв'язків.

Загалом, основою комплексного дослідження бізнес-культури підприємства є системний аналіз стану її структурних елементів (соціальна, духовна та інтелектуальна складові), а також різних варіантів взаємодії між ними.

Уведення в формулу розрахункового показника, що умовно названий показником «інтелектуального розвитку», обумовлене тим, що в епоху розвитку нового типу економіки – постіндустріальної або економіки знань – дуже важливого значення набуває інтелектуальний капітал, яким володіє підприємство, зокрема такий його елемент як ділова репутація. Він здатен значно підвищити показники прибутковості підприємства при вмілому його використанні. Частина інтелектуального капіталу підприємства відображається в балансі у вигляді нематеріальних активів, інша частина (клієнтські контракти, трудові договори) не відображається; деякі його елементи фактично не піддаються обліку (формалізовані знання у вигляді патентів, ліцензій, розробок, та неформалізовані знання, тобто такі, що фактично існують, але ще не мають матеріальної форми та є невідокремлюваними від їхнього власника). Головним фактором, який впливає на індикатор розвитку персоналу, є забезпечення відповідності чисельності та структури персоналу цілям підприємства. Якщо цю умову не виконано, підприємство фактично ставить під загрозу ефективність своєї діяльності. Індикатор розвитку персоналу можна визначити шляхом оцінювання індикаторів професіоналізму (рівень освіти, професійний досвід і наявність системи підвищення кваліфікації) та індикаторів комунікативності (комунікабельність, культура неформальних стосунків і згуртованість колективу). Наявність на підприємстві інноваційних традицій посилює інтелектуальну складову його

корпоративної культури. На технологічному рівні інноваційні традиції характеризують такі індикатори як використання сучасних технологій, власних розробок, кількість власних ноу-хау. На організаційному рівні такими індикаторами є гнучкість організаційної структури, співпраця підприємства з науково-дослідницькими установами, наявність спеціалізованих підрозділів з розроблення та впровадження інновацій).

Систему індикаторів для оцінювання бізнес-культури підприємств представлено в табл. 5.

Таблиця 5 Система індикаторів для оцінювання інтелектуальної та соціальної складової, та духовного розвитку

Групи індикаторів	Показники
для оцінювання рівня інтелектуального розвитку працівників	
розвиток персоналу	Рівень освіти Професійний досвід Неформальні стосунки Комунікабельність Система підвищення кваліфікації Згуртованість Відповідність структури персоналу меті підприємства
інноваційна діяльність	Наявність інноваційних традицій Рівень використання сучасних технологій Кількість власних ноу-хау Наявність інноваційних підрозділів Гнучкість оргструктури до інновацій Використання власних розробок Співпраця з науково-дослідними організаціями
для оцінювання рівня соціального розвитку працівників	
умови, характер і зміст праці	Чистота робочого місця Наявність обладнаних місць відпочинку Дотримання норм охорони праці Якість організації робочого місця Освітленість
організацію праці та стимули до неї	Застосування сучасних систем організації праці Існування чітких посадових обов'язків Система відповідності посади та кваліфікації робітника Послідовність виробничого циклу Система взаємозамінності Ступінь ефективності системи мотивації Система кар'єрного просування
соціальне забезпечення	Система страхування Організація системи матеріальної допомоги Наявність системи надання житла та ін. Організація відпочинку під час відпустки Організація дозвілля Організація медпунктів, їдальні
за складовою духовного розвитку	
морально-психологічний клімат	Рівень довіри до співробітників Загальний позитивний стиль мислення Рівень конфліктності Відчуття гордості за колектив Поважне ставлення до думки співробітників Наявність позитивного організаційного клімату Забезпеченість гуртками художньої самодіяльності
формування системи цінностей	Наявність етичного кодексу Наявність фірмового стилю Існування образів героїв для наслідування
культурну адаптацію	Відвідування установ культури Відчуття приналежності до результатів діяльності

При розрахунку рівня бізнес-культури підприємства за складовою соціального розвитку враховуються індикатори, що характеризують умови,

характер і зміст праці; соціальне забезпечення; організацію праці та стимули до неї.

Важливо розуміти, що від умов, характеру і змісту праці напряму залежать результати, особливо тоді, коли виконання виробничого завдання потребує зосередження і концентрації. Це зумовлює необхідність надавати увагу цій складовій бізнес-культури, що оцінюється за наступними показниками:

- гігієнічними (освітленість, чистота робочого місця, дотримання норм охорони праці);
- психологічними (наявність обладнаних місць відпочинку);
- організаційними (якість організації робочого місця, своєчасність та повнота забезпечення матеріалами, інструментами тощо).

Індикатори організації праці та стимулів до неї відображають рівень внутрішньої упорядкованості виробничих функцій на підприємстві. Про це вказують наступні показники:

- на рівні керівництва – застосування систем операційного планування;
- на рівні персоналу – існування систем взаємозамінності і відповідності посади та кваліфікації робітника, існування чітких посадових обов'язків;
- на технологічному рівні – послідовність виробничого циклу.

Взаємодія між керівництвом та працівниками підприємства багато в чому визначається ефективністю системи мотивації. Важливим фактором зростання продуктивності праці є з розуміння залежності оплати праці від її результатів. Проте існує прямий зв'язок між рівнем бізнес-культури і системою нематеріальних стимулів: чим вище частка нематеріальних стимулів у структурі мотивації колективу, тим вище рівень бізнес-культури, тобто результат сформованої культури передбачає наявність такої системи мотивації, за якої при невисоких матеріальних стимулах досягається максимальна віддача працівників. Але зростання добробуту підприємства повинно приводити до збільшення добробуту співробітників. Найкращим індикатором цього аспекту бізнес-культури є наявність системи кар'єрного просування, яка враховує заслуги працівника перед підприємством. Питання соціального забезпечення також є важливими елементами бізнес-культури підприємства і вимірюються такими індикаторами як система страхування, матеріальна допомога, надання житла; забезпечення співробітників дитячим садком; організація відпочинку.

Ефективність спільної діяльності на підприємстві залежить від оптимально реалізації особистісних і групових можливостей. Морально-психологічний клімат відображає якісну сторону відносин, що виявляється у вигляді сукупності певних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Морально-психологічний клімат у колективі визначається трьома факторами: відносини між членами колективу по вертикалі (керівництво, сприйняття керівника колективом; участь працівників в управлінні, їх задоволеність такою участю); відносини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи і способи вирішення конфліктів); ставлення членів колективу до праці (задоволеність працею, продуктивність діяльності колективу тощо).

Ставлення до праці досліджується на двох рівнях: як загальна задоволеність працею (характером роботи, умовами, рівнем заробітної плати тощо) і як намір продовжувати роботу на підприємстві. Ставлення до праці, яке виражає міру

задоволеності людини її робочою діяльністю, є найважливішою характеристикою психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу один до одного, до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на основі індивідуальних і особистісних цінностей і орієнтацій. Ціннісні орієнтації визначають відносини людини до різних цінностей матеріального, морального, політичного і духовного порядку. Завдання щодо передачі, поширення, засвоєння і зберігання цінностей серед працівників шляхом створення етичного кодексу передбачає, що кожний працівник, незалежно від займаної посади та терміну роботи на підприємстві, повинен ознайомитися з цінностями, зрозуміти і прийняти їх. Отже, етичний кодекс підприємства – це документально оформлений і зафіксований у письмовому вигляді перелік форм допустимої і недопустимої поведінки співробітників; етичних позицій підприємства стосовно його контрагентів і персоналу; моральні принципи ведення бізнесу. Культурна адаптація означає процес засвоєння новим працівником системи знань, цілей, норм і цінностей, що дозволяють йому функціонувати в якості повноправного члена підприємства. У процесі культурної адаптації відбувається перетворення працівника із суб'єкта, стороннього для організації, в її частину. Визначення ефективності формування бізнес-культури відбувається на основі поєднання розрахунку кількісних показників (на основі даних бухгалтерської та фінансової звітності підприємства) та якісних показників (на основі анкетування параметрів стану бізнес-культури).

3. Елементи культури підприємницької діяльності

На основі узагальнення попередніх досліджень моделей бізнес-культур групою українських дослідників під керівництвом Г. Хаєта була запропонована типологія, яка включає вісім типів культур у сфері підприємницької діяльності:

1) культура влади (ґрунтується на «владі-власності» або «владі-харизмі», пов'язаній з особистістю лідера);

2) культура ролі та правил (виконання дій, передбачених роллю працівника та зарегламентованими правилами компанії, все визначають інструкції і документи);

3) культура колегіальності (прийняття стратегічних рішень командою управлінців);

4) культура великої сім'ї (прикладом може бути японський менеджмент, де панує доброзичлива атмосфера в компанії, взаємоповага і слухання старших);

5) культура творчих команд (компанія створює творчі команди, метою діяльності яких є інноваційний розвиток підприємства);

6) культура зірок (орієнтація на працівників-зірок – яскравих, креативних, але, в той же час, слабкокерованих особистостей);

7) культура завдань (життєдіяльність компанії побудована на встановленні цілей і завдань, які мають вирішувати співробітники, обираючи самостійно методи їх досягнення);

8) культура конкуренції (наявність конкуренції як зовнішньої – серед підприємств-аналогів, так і внутрішньої – серед працівників компанії).

Це дало змогу розробити восьмикутний баланс бізнес-культур, який характеризує сформований вид управління підприємством (рис. 28).

Ступінь відповідності тому чи іншому типу бізнес-культур визначається за 10-бальною шкалою і відмічається точками на шкалах відповідного трикутника, що входить до аналітичної моделі восьмикутника.

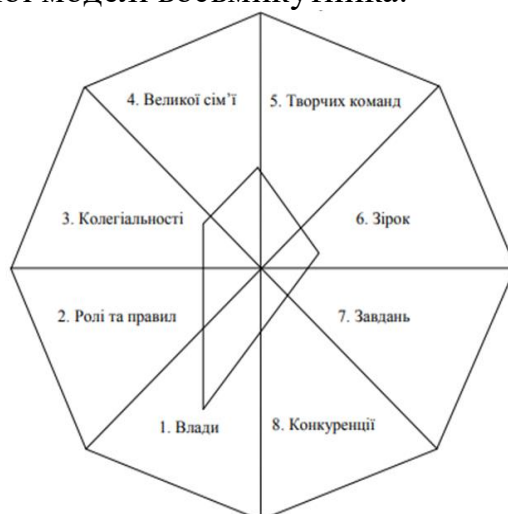


Рисунок 28 – Восьмикутник балансу бізнес-культур

Розроблений інструментарій передбачає встановлення балансу згаданих типів культур у вигляді восьмикутника, а також визначення стану управління в ретроспекції, на цей момент і в майбутньому (пропоноване експертами). Для зрозумілішої інтерпретації запропонованої моделі розглянемо спрощену її форму (рис. 29).

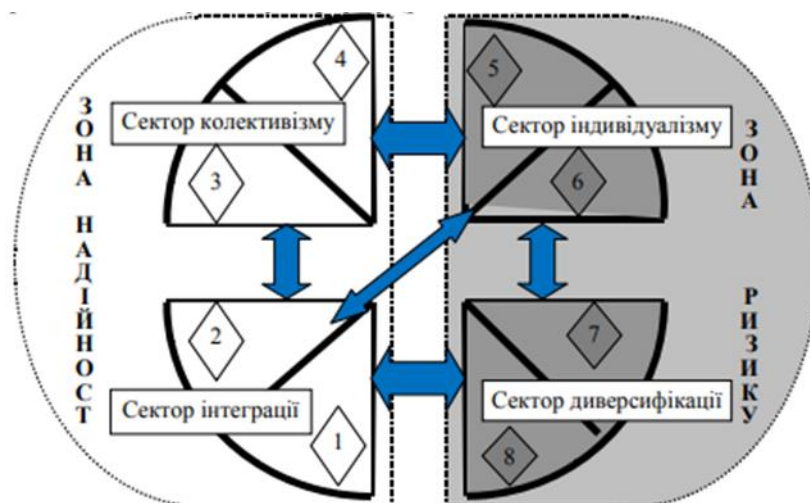


Рисунок 29 – Спрощена форма восьмикутника балансу бізнес-культур

Методика передбачає аналіз не тільки соціокультурних і управлінських тенденцій, а також зміни орієнтирів у разі переходу від одного типу бізнес-культури до іншого. Спрощена форма восьмикутника балансу бізнес-культур (рис. 4) ілюструє поділ моделі на чотири сектори та дві зони.

До сектора інтеграції можна віднести культуру влади і культуру ролі та правил.

До сектора колективізму – культуру колегіальності та культуру великої сім'ї. Разом вони утворюють зону надійності, характерною рисою якої є уникнення помилок при прийнятті рішень завдяки регламентації дій, з одного боку, та колегіальності – з іншого.

До сектора індивідуалізму входить культура творчих команд та культура зірок.

А сектор диверсифікації утворює культура завдань та культура конкуренції.

Обом секторам притаманний високий ризик прийняття рішень, тому вони утворюють зону ризику.

Зміщуючись знизу вгору, все більше реалізуються ідеї гуманізації виробництва, навчання та інших сфер діяльності.

Переходячи зліва направо, має місце зміна менталітету – рух від колективізму до індивідуалізму, від інтеграції соціуму до його диференціації

Рухаючись по діагоналі (від лівого нижнього кута до правого верхнього), відбувається перехід: від авто- чи технократії до демократії; від раціонального начала – до творчого; від непорушності – до гнучкості; від ієрархічної структури та вертикальних зв'язків – до мережної структури та горизонтальних зв'язків.

Методика визначення восьмикутників балансу бізнес-культур перевірялася на кількох вітчизняних підприємствах. У результаті її апробації було зроблено висновки, що ознаками сформованої загальної культури всіх підприємств є домінанта культури «влади», слабе використання культури «великої сім'ї» і особливо культури творчих команд та інновацій.

Бізнес-культура характеризується різноманітністю моделей, які на сьогодні лише частково наочно характеризують основні її властивості і тому постійно удосконалюються, еволюціонують від внутрішньосистемних (моделі Харісона, Хенді, Хофштеда, Камерона і Куїнна, Бенвеністе, та ін.) до зовнішньосистемних – ринкових (інтегрована модель галузевої культури Діла і Кеннеді, восьмикутник балансу бізнес-культур групи українських дослідників під керівництвом Г. Хаєта).

Рисами організаційної культури підприємця, крім уміння приймати ефективні рішення, є зовнішній вигляд, грамотність мови, комунікабельність, дружнє ставлення до кожного працівника, гарний настрій, задоволеність працівників умовами праці, позитивний імідж у підприємницькому середовищі.

Елементи підприємницької культури формуються як під впливом досвіду діяльності даного підприємства, так і в результаті настанов його лідерів. Вона складається роками та постійно вдосконалюється. Зміни в культурі підприємництва відбуваються відповідно до нових уявлень про цінності. Проведені дослідження показують, що значення таких цінностей, як самовизначення, орієнтація на потреби, творчість, розкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки, надійність, стабільність, фахові здібності, зростає.

Обов'язкові елементи підприємницької культури:

- законність, дотримання чинних правових актів, стандартів, правил, норм;
- виконання зобов'язань та обов'язків, які виходять з договірних відносин, із традицій ділового спілкування;
- чесність у ставленні до суб'єктів свого бізнесу, споживачів, партнерів, держави.

4. Концептуальні основи формування методів управління підприємством

Недосконалість управління підприємствами, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

На практиці управління, як правило, застосовують різні методи та їх поєднання. Тому методи управління дуже тісно пов'язані один з одним, і

утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі. Доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг.

Передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу. Сутність досягнення конкурентної переваги, за Дж. Деєм і Р. Венслі, – це здатність перетворити перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначаються на бізнес-результатах.

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. *Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії.*

Таким чином, ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Загальні принципи управління підприємством такі:

- управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

- найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

- рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна.

Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів управління виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи управління об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система

взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

До складу економічних методів управління належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, організаційно-розпорядчих так і соціальних методів.

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи управління». Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- «методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом»;
- «методи управління – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації»;
- «методи управління – способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей».

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Методи управління виступають інструментарієм професійної роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод управління буде досить ефективним і дозволить досягти цілей управління тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).
2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).
3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт).

Існує достатня кількість класифікацій методів управління, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

За цією ознакою виділяють такі методи управління:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- організаційно-правові (адміністративні);
- економічні (базові в даній групі);
- соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

- мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

- балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;
- структурно-функціонального аналізу.

5. Формування етики підприємництва

Головними якостями підприємця являються уміння ризикувати, передбачати майбутнє, узгоджувати можливі витрати і доходи, здатність прийняття самостійного рішення в контексті зміни економічної ситуації. Поряд з такими позитивними рисами досить помітними є негативні якості сучасних підприємців, такі як безвідповідальність за якість товарів та послуг, ухилення від сплати податків, встановлення завищених цін на товари та послуги, виготовлення товарів шкідливих здоров'ю та екології, розкрадання державної власності.

Позитивні морально-етичні якості підприємців ще не утвердилися як норма їх свідомої економічної діяльності. В умовах становлення ринкової економіки в Україні домінуючим є шлях стихійного формування морально-етичних основ підприємницької діяльності. Про це свідчить відсутність наперед продуманих кроків самої держави шляхом реформ, чітко сформульованих цілей і завдань розгортання підприємництва в країні. Недостатня розвиненість начал підприємництва штовхає його на шлях стихійного розвитку. Отже, морально-етичні основи такого суспільства формуються шляхом спроб і помилок. Формування нового покоління підприємців постає як завдання розвитку виробництва, громадянського суспільства, а в більш широкому вимірі утвердження державності і високої української культури. Підприємницька етика, як і будь-яка інша, спирається на властиву їй систему цінностей. Західні дослідники бізнес-етики вважають, що базовими в цій системі є добросовісність, сумлінність, обов'язкове виконання обіцянок, надійність, порядність, публічна підзвітність.

Велику соціоморальну значущість мають такі цінності етики підприємницького бізнесу, як турбота про інших, вшанування інших, соціальна відповідальність. Саме ці цінності утворюють ядро етичних кодексів всесвітньовідомих підприємницьких корпорацій США, Великобританії, Німеччини, Японії, України, Ізраїля. Однією із найвиразніших цінностей в підприємницькій етиці є соціальна відповідальність. Вона відбиває добровільну чи змушену залежність суб'єкта підприємництва від зовнішніх, насамперед соціальних, умов. Морально-етичні якості підприємців формуються в процесі функціонування, системи виховання і навчання, які спрямовані на перетворення етичних знань в моральні переконання.

Моральне виховання особистості підприємця розпочинається в сім'ї. Від своїх батьків дитина одержує первинну інформацію про світ, про норми взаємовідносин з іншими людьми. Тому підприємець ще з батьківського дому несе закладені в сім'ї знання, навички, звички, характер, емоційну культуру. Заряд морально-етичних якостей, одержаних в сім'ї, впливатиме на нього усе подальше життя. Їх справу продовжують загальноосвітня школа та професійні заклади освіти.

В умовах розгортання підприємницької діяльності особливу вагу має економічна освіта. Вона забезпечує відповідний рівень економічних знань підприємців, їх орієнтацію в проблемах функціонування ринкової економіки, вміння ефективно використовувати матеріальні і трудові ресурси. Знання процесів розвитку підприємництва дозволяє підприємцям значно зменшити не тільки економічний але й моральний ризик, який є постійним супутником їхньої діяльності.

Сучасна система освіти все більше включає в себе загальнолюдські моральні цінності, сприяючи їх утвердженню в суспільстві. Виступаючи ефективним засобом реалізації загальнолюдських моральних пріоритетів, система освіти впливає на процес становлення моральної культури підприємництва. Не всі підприємці підвладні впливу середньої спеціальної та вищої освіти, залишаючись за її межами.

До поняття бізнес-етики входить також поняття етики особистих відносин у діловій взаємодії, наприклад, між радою директорів та акціонерами чи співробітниками підприємства та менеджером. Бізнес етика з позиції Дж. Невасто – це стандарти поведінки, якими повинен керуватися менеджер у своїй діяльності, засновані на загальних морально-етичних засадах з урахуванням психологічних факторів та корпоративних інтересів.

Менеджер – це основна посередницька ланка у взаєминах співробітників та керівництва, з одного боку, та керівництва організації із зовнішнім діловим світом, з іншого боку, що забезпечує певну субординацію дій.

Особиста етика менеджера, з позиції Т. Сміт вимагає: – поваги до думки інших людей; – колегіального обговорення проблемних питань; – відстоювання корпоративних інтересів; – компетентності та професіоналізму; – вміння завоювати довіру; – почуття особистої гідності; – готовності нести персональну відповідальність; – дипломатичність у взаєминах з колективом; – забезпечення конфіденційності службової інформації; – стійкості до спокус використання службового становища в особистих цілях.

Таким чином, етика бізнесу – це система норм і взаємовідносин між різними сторонами бізнесу, а також соціальна відповідальність підприємців по відношенню до внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дотримання етичних норм одна із головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, і організації загалом. Як явище реального життя, що відображає ділову сферу, етика бізнесу є досить складним конгломератом її складових. І це зумовило проблеми її теоретичного вивчення.

Етика розглядалася в рамках різних наук: філософії, соціології, психології, культурології, соціальної психології та ін.

Оскільки етика ділових відносин у бізнесі є саме системою універсальних моральних вимог і норм, то необхідно розглянути складові її елементи, характер їх взаємозв'язку між собою, а також результати подібної взаємодії.

Таким чином, щоб встановити правила, які повинні керувати поведінкою людей, виробити цінності, яких слід дотримуватися.

Елементами ділової етики виступають категорії, що формують сутність та розвиток етики ділових відносин.

До найважливіших елементів етики бізнесових відносин належать моральні норми суспільства – це з форм моральних вимог, регулюючих соціальні моральні відносини. Ці норми є своєрідним моральним законом, відтвореним у вчинках та поведінці людей, що належать певному суспільству. Наприклад, найважливішою моральною нормою для ділового співтовариства є "відкритість" організації, що передбачає прозорість фінансових та інших економічних угод.

Стандарти поведінки – це моральні розпорядження, що встановлюють порядок вчинків людини як у постійних, так і в умовах, що змінюються. Іноді моральні правила можуть суперечити економічній вигоді. У сумлінного підприємця така дилема вирішується на користь морального вибору.

Принципи ділового спілкування - це основні моральні положення, що визначають характер професійної діяльності. Принципи ділового спілкування обговорюються в бізнес-спільноті, приймаються і закріплюються в документі – хартії, кодексі, договорі, угоді та ін. Подібний документ, як зазначає С. Маййо хоч і не має юридичного статусу, але є своєрідним моральним законом підприємництва. Дотримання принципів ділового спілкування у бізнесі є ознакою серйозної організації з гарною репутацією, якій можна довіряти.

Службові взаємовідносини та процеси, що виникають під час ділових контактів. Закономірності міжособистісних відносин є універсальною основою на формування ділового спілкування. Наприклад, одним із найважливіших законів міжособистісного спілкування є встановлення довірчого контакту зі співрозмовником як необхідної умови для успішного діалогу, відповідно до якого розроблено методики встановлення довірчих відносин з партнерами.

Особисті та трудові права співробітника є необхідним компонентом морального кодексу організації, що відображає основні принципи її існування. Наприклад, права на оплату праці, що забезпечує гідне існування своїх сімей; права на особисту недоторканність; права на повагу до людської гідності, честі та репутації; права на вільний розвиток особистості, захист від довільних посягань та втручання в особисте та сімейне життя та ін.

Стиль керівництва – це сукупність методів та прийомів управління, властивих певному типу керівника. На думку Дж Рейлін, елемент ділової етики стиль керівництва співвідноситься з певними моральними правилами поведінки та

принципами взаємин із співробітниками, партнерами, іншими керівниками та підлеглими. Культура управління як технологія управлінської діяльності тісно стикається з етикою ділових відносин у бізнесі в галузі гуманітарних рішень виробничо-ділової сфері.

Ділова філософія – це система внутрішніх принципів та переконань керівника, відповідно до яких він здійснює свою професійну діяльність.

Службові взаємини – це сукупність моральних та адміністративних правил, що зумовлюють характер відносин керівника та підлеглого, співробітників, партнерів. Етика бізнесу зумовила появу моральних засад службової субординації та моралі ділового партнерства.

Вирішення конфліктів – це технологія нівелювання конфліктних ситуацій, що виникають у процесі виробництва.

Тому бізнес-етика (бізнес) є невід'ємною частиною загальної економічної етики.

Традиційно бізнес-етику поділяють на макроетику та мікроетику.

Під макроетикою розуміють частину ділової етики, яка розглядає деталі моральних відносин між і між макросуб'єктами соціальної та економічної структури (компанією, підприємством, державою та суспільством в цілому).

У рамках мікроетики – вивчення деталей етичних відносин всередині компанії (фірми, організації), між фірмою (фірмою) як моральною сутністю та її співробітниками та акціонерами.

У системі моральних відносин між макросуб'єктами фахівці виділяють два рівні: горизонтальний і вертикальний.

На горизонтальному рівні розглянемо моральні відносини між суб'єктами з однаковими характеристиками, між різними компаніями; про **вертикально** – моральні відносини між суб'єктами з різними характеристиками та ознаками. Цей рівень, на думку Дж. В. Девіс включає відносини між компанією (підприємством) і державою, між компанією (підприємством) і всім (або частиною) суспільства, а також між компанією (підприємством) і середовищем.

Більшість людей приймають моральні рішення на мікрорівні, тобто коли людина бере на себе відповідальність за свої дії або приймає рішення, які впливають на інших, наприклад, на благополуччя їхніх близьких, колег чи навіть невеликої громади. Але рано чи пізно деякі люди почнуть приймати рішення на макрорівні, наприклад, безпосередньо брати участь у формуванні національної політики.

Ділова етика пов'язана з формуванням економічних інститутів і функціонуванням професіоналів бізнесу. Економічна система суспільства неминує вторгається в сферу етики, з цієї точки зору не можна недооцінювати важливість макрорівні ділової етики. Обмежений підхід на мікрорівні абсолютно неможливий (безглуздо переконувати членів кабінету, що потрібні чесність і підзвітність). Макропідхід у бізнесі особливо важливий для країн з перехідною економікою.

6. Бізнес-дизайн та його значення для підвищення бізнес-культури підприємства

Сьогодні термін «дизайн» часто асоціюється з піднесеними художніми ідеями, хоча, насправді, це значною мірою ремесло, а не діяльність художника, який не має конкретної практичної мети. Адже вдалі дизайнерські рішення

орієнтовані значною мірою на зручність застосування, транспортування й експлуатації. Саме дизайн робить користування предметами можливим, простим і приємним.

Дизайн (англ. design – задумка, проект, креслення, рисунок) – термін, що означає різні види проектної діяльності, має за мету формування естетичних і функціональних властивостей предметного середовища.

Дизайн – художнє конструювання, усі можливі види діяльності, пов’язані зі створенням гарного та зручного одночасно.

Дизайн – створення образу продукту чи послуги.

Дизайн – комерційне мистецтво.

Дизайн – інструмент маркетингу, а маркетинг – інструмент бізнесу.

Бізнес-дизайн є важливим фактором успіху фірми і способом її самовираження. Він має відповідати тенденціям нашого часу, але не орієнтуватись на примхи публіки.

Кваліфікована побудова простору вимагає дотримання єдиного стилю в усьому: у планувальному рішенні, в обробці, декорі, меблях. Іноді кажуть, що навколишні предмети і положення людини впливають на його справи. Так, відповідно до древнього китайського вчення, керівник фірми має сидіти в офісі фірми обличчям до вхідних дверей і трішки навскоси від них – це на думку східних філософів, допомагає розв’язувати навіть безвихідні проблеми. В цій філософії закладено глибокий зміст, адже кабінет повинен бути зручним не тільки для роботи в ньому, а й для того, щоб можна було приймати різного роду відвідувачів, улаштувати ділові засідання.

Крім того, атмосфера цього приміщення має бути пронизана духом даної компанії, що можна передати за допомогою відповідного дизайну. Стіл, стільці, лампа, шафа для збереження в ній поточних документів і матеріалів, акваріум з рибками, зелені насадження, дзеркало та інші елементи декору мають підпорядковуватися загальному фірмовому стилю і бути функціональними.

Добре і зі смаком оформлений офіс викликає симпатію до підприємства.

Фірмовий стиль – важливий елемент бізнес-культури. Це те, що робить компанію унікальною, своєрідною і впізнаваною, тобто забезпечує зорову й змістову єдність її продукції, діяльності, інформації про неї. Ідеально, коли він розроблений відповідно до іміджу компанії і відповідає характеру її діяльності.

Немає єдиних правил щодо створення фірмового стилю для великих компаній або корпорацій. По суті, дизайнер нічим не обмежений і може творити все, що йому підкаже політ фантазій. Проте так не слід робити тому, що майже будь-яке творіння дизайнера повинно мати певну мету – розрекламувати послугу або виразити якість товару, або представити особу чи компанію незнайомій людині.

Також, якщо якийсь сервіс (візитну картку також можна віднести до цієї категорії) існує тривалий час і достатньо поширений, рано чи пізно виникають певні стандарти і прийняті де-факто поняття.

Графічними елементами фірмового стилю є логотип, фірмовий знак, візитні картки, бланки, конверти, теки.

Торговельна марка. В Цивільному кодексі України зазначено, що «торговельною маркою може бути будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що виробляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), що виробляються (надаються)

іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів».

Використанням торговельної марки у сфері господарювання визнається застосування її на товарах та при наданні послуг, для яких вона зареєстрована, на упаковці товарів, у рекламі, друкованих виданнях, на вивісках, під час показу експонатів на виставках і ярмарках, у проспектах, рахунках, на бланках та в іншій документації, пов'язаній з впровадженням зазначених товарів і послуг у господарський (комерційний) обіг.

Призначенням торговельної марки є підтвердження високої якості товару, підтримання його високого іміджу.

Вибір назви марки є дуже відповідальною справою. Вона повинна ілюструвати індивідуальність і переваги товару, бути благозвучною і зручною у вимові, у тому числі й іноземними мовами.

Неймінг. Термін «неймінг» походить від англійського дієслова «to name» – називати, давати ім'я – і означає професійну діяльність, яка пов'язана зі створенням виразної, оригінальної назви для компанії або товару, яка гарно запам'ятовується. На сьогодні неймінг стає окремою сферою бізнесу, що здатна приносити значні прибутки. Для вибору назви використовують комп'ютерну техніку, за допомогою якої здійснюється лінгвістичний аналіз. Обрана назва товару порівнюється з різними словами, а також з найменшими значущими частинами слів – морфемами. Лінгвістичний аналіз дає змогу упередити негативні асоціації в назві товару іншими мовами, які можуть виникнути в разі виходу компанії на зовнішній ринок.

Створення лаконічних піктограм дозволяє передавати ідеологію компанії за принципом образ – ідея. У свою чергу, навички створення такої знакової форми вимагають точної, буквально ювелірної роботи, оскільки не має бути нічого зайвого.

Колір. Вибір колірної гами в рекламі відіграє вирішальну роль (табл.6).

За даними дослідження доктора економічних наук, автора книги «Психологія реклами» Рудольфа Мокшанцева, найбільше привертає увагу споживачів синьо-фіолетовий колір (100%), далі йдуть темно-синій (90%), бірюзовий (85%), інтенсивнолимонний (60%), чорний (47%), жовтий (22%), блакитний (17,5%), коричневий (9,5%), рубіновий (7,5%).

Водночас, за даними досліджень американських психологів, у 60% випадків колір впливає на вибір рекламованого продукту.

Вдало підібрана колірна гама збільшує шанси рекламного повідомлення бути побаченим на 38%, поліпшує сприйняття інформації на 40% і підвищує позитивне ставлення до продукту на 22%, а загалом повноколірна реклама підвищує пізнаваність бренда на 78% (дані Bureau of Advertising, США).

Форма та матеріал товару. Форма товару обумовлює швидкість його сприйняття споживачем. Причому перевага у сприйнятті споживачем віддається простішій геометричній формі, що є природною для людини. Прості геометричні форми швидше сприймаються глядачем та краще запам'ятовуються порівняно зі складними неправильними формами.

Таблиця 6 Кольори в бізнесі

Колір	Асоціативні характеристики
Червоний	розбурхує, викликає збудження, приплив енергії. Символізує силу волі, активність, швидкість, спокушання, агресивність, багатство, владу, тривогу, небезпеку. Стомлює, викликає роздратування, якщо використовується у великих кількостях, особливо в рекламі, спрямованій на старше покоління. Спонукає до негайної дії, швидко повертає до себе увагу, тому застосовується для виділення товару як об'єкта спонтанного вибору. Часто використовується в рекламі тютюнових виробів (Marlboro, LM, Lucky Strike, Magna, West, Winston), напоїв (Coca-Cola, Nemiroff, Tequila Sauza), косметичних і парфумерних фірм (Pupa, Revlon), спортивних автомобілів (Ferrari)
Жовтогарячий	символізує радість, енергію, тепло, гру, динамічність, оптимізм, імпульсивність. Прискорює пульс, розширює зіниці, активізує організм, підвищує реакцію, створює відчуття благополуччя, впевненості у своїх силах. Не асоціюється з елітарністю, тому за допомогою жовтогарячого дорогі продукти матимуть вигляд ходових і доступних. Викликає апетит, прийнятний для ресторанів середнього класу. Актуальний у просуванні товарів для молодіжної аудиторії (Лонгер, Mirinda, Браво). Тепло жовтогарячого в поєднанні з синім як додатковим кольором робить його прийнятним для «холодної» за своєю природою продукції – інструментів, будматеріалів, сухих будівельних сумішей (Ферозіт)
Жовтий	асоціюється з успіхом, багатством, натхненням. Стимулює мозок, зберігається в пам'яті довше, ніж інші кольори. Яскравість цього кольору викликає порушення психічної рівноваги, тому його не рекомендується використовувати на великих поверхнях у великих обсягах. Блідо-жовтий колір не дратує око. Підходить для передачі радісного настрою, один з тих кольорів, які найчастіше використовують у рекламі туркомпаній. Теплу групу жовтих тонів називають «маленькими задоволеннями», вона використовується для просування цукерок, пива, безалкогольних напоїв, тютюну (M&M's, АВК, Рогань, Сармат, Живчик, Росинка, Fanta), дешевих ресторанів (Ростик'с, Макдональдс). Жовтий колір здатний зробити зображення інтелектуальним, високотехнічним, використовується компаніями сфери інформаційних технологій (Symantec, Intel)
Золотий	підкреслює авторитет, домінування, солідність, престиж, професіоналізм, високу самооцінку, наявність інтуїції, кмітливості. Частіше використовується в просуванні косметики та парфумів (Taft, J'adore), салонів краси, предметів інтер'єру (Паркет Хол, Світлофор), спортклубів, ювелірних виробів
Зелений	асоціюється з новизною, незалежністю, грішми (долари). Впливає заспокійливо: популярний серед страхових компаній (Веско, Інго-Україна, Кредо-Класик). У рекламі автомобілів створює відчуття спокою та безпеки (Рено Меган «Ні краплі хвилювання»). Зелений, як і інші «природні» кольори – блакитний, білий і коричневий, – використовують у рекламі продуктів харчування (Верес, Щедрий дар, Юрське джерело). Символізує молодість, свіжість, здоров'я: доречний для просування медичних товарів, косметичних засобів, побутової хімії (Тімотей, Біокон, Природна скарбниця, Рецепти природи, Лелека)
Блакитний	розслабляє, заспокоює, знімає тривожні передчуття, охолоджує. Частіше використовується влітку в рекламі охолоджувальних напоїв (Миргородська, Боржомі). У рекламі блакитний колір викликає відчуття гармонії, свіжості, легкості, чим нерідко користуються виробники тютюнових виробів (Sobranie Classic), побутової хімії (Olis, Brillo). Популярний серед компаній, що надають інтернет-послуги (Optima Telecom, Lucky Net, Укрсат)
Синій	підходить для передачі надійності, сили, задоволеності, гармонії. Допомагає сконцентруватися на головному, повертає увагу, на відміну від червоного, не викликає негативної реакції. Ідеально передає відчуття холоду й чистоти, упаковки багатьох засобів для

	чищення і косметичних засобів синього кольору (Bingo, Fa, Dove, Rexona). У поєднанні з білим кольором викликає асоціації з відпочинком, свіжим вітром і незалежністю (Самсунг). Неприйнятний у рекламі продуктів харчування та ресторанів. Натомість популярний у виробників мінеральної води, пива й горілки (Куяльник, Absolut, Держава)
Фіолетовий	у старовину був богемним, доступним лише вибраним (фарба видобувалася з рідкісних молюсків). Відтоді колір здобув підтекст матеріального та духовного багатства. Доречний для вкраплення в інтер'єр бутиків одягу, парфумів hi-класу. Важкий для сприйняття колір, тому що в природі практично не зустрічається. Символ романтики, містики, загадковості (рекламні плати принтерів HP із пропозицією в подарунок шостої книги «Гарі Поттер» на фіолетовому тлі). Стимулює роботу мозку, дає змогу абстрагуватися від сторонніх деталей, гарний у рекламі, орієнтованій на представників творчих професій. Тривожить і бентежить, здатний викликати забобонний, підсвідомий страх, тому застосовується в рекламі медпрепаратів (Ессенціале)
Рожевий	асоціюється з романтичністю, жіночністю, частіше застосовується в рекламі товарів для жінок (Космо, Molped, Дифлюзол). Впливає заспокійливо навіть на людей, що страждають дальтонізмом. У великих кількостях може виражати придушення, емоційну клаустрофобію, безсилля, приторність
Коричневий	створює відчуття затишку, комфорту, міцності, стабільності, зрілості, консерватизму. Підходить для реклами меблів і будматеріалів, наголошуючи на їхній надійності та зручності (Ліга-Нова, Duresta, черепиця Braas). Часто використовується в рекламі товарів для чоловіків, більшість яких віддає перевагу цьому кольору (Mercedes Benz E-Класу). За допомогою коричневого в рекламі коньяків підкреслюється легендарність, вікові традиції, довіра (Коктебель, Таврія, Гринвіч). Але цей колір може створити відчуття старості, зношеності товару
Білий	символізує відкритість, чистоту, шляхетність, стерильність, ясність, бездоганність, простоту, візуально розширює простір. Використовується для того, щоб додати солідності пропозиції, вселити довіру та показати прозорість і чесність. Асоціюється з професіоналізмом і якістю. Застосовується в рекламі товарів, що задовольняють функціональні потреби, придбання яких потребує великих фінансових витрат: автомобілі, холодильники, комп'ютери тощо (Toshiba)
Сірий	колір помірності, спокою, реалізму, солідності, престижу. У рекламі дає сигнал стійкості, викликає відчуття стабільності й плавності. Практично всі автомобільні бренди використовують його в рекламі (Chrysler 300 C, Nissan, Audi Q7, Ford Mondeo)
Чорний	елегантний, стильний колір (Chanel). Символізує мудрість, перевагу, сталість, таємність, досвідченість, цікавість, силу, містику, інтригу, владу. Часто використовується в рекламі автомобілів (VW Passat B6), годинників (Korloff), одягу hi-класу (Arber), дорогих спиртних напоїв (Status, Remy Martin), музичних інструментів. Також асоціюється із гнобленням, холодністю, погрозами, страхом втрати, жалобою

	Міцність у єдності
	Зірка Давида: божественність, поєднання вогню і води, перемога духа над матерією
	Символ п'яти ран Ісуса Христа, знак високого становища в суспільстві, охорона від злих сил (в українців і японців)
	Пентагон — символ вічності, досконалість всесвіту, амулет здоров'я, дверний знак, що захищає від відьом
	Гексагон — символ достатку, краси, гармонії, свободи, шлюбу, любові, миру, милості
	Коло — символ єдності і нескінченності, знак абсолюту і досконалості, символ світу
	Символ відродження, в Єгипті символізує людину

Матеріал самого товару та його упаковки теж спричиняє у споживача особливі асоціації, які впливають на вибір ним того чи іншого товару. В таблиці 7 наведено типові асоціації, які викликають у споживачів різні матеріали.

Таблиця 7 Типові асоціації, які викликають у споживачів різні матеріали

Матеріал	Асоціації людини	Асоціації споживача
Дерево	випромінює тепло	чисте, натуральне, міцне, старе, інтимне, скромне
Залізо	Забезпечує захист і безпеку	тверде, холодне, вільне, агресивне, герметичне, нелюб'язне
Штучні матеріали	легкість і різноманітність форм	окрилене, веселе, нестійке, тонке, незахищене, сучасне
Скло	чистота і краса	ясне, прозоре, рідке, беззахисне, слизьке, нейтральне, гостре, обережне, чуттєве

Візитка. Розвиток ринку візитних карток зумовлений насамперед тією роллю, яку вони виконують у житті людини. Візитка – це носій інформації про особу, яка її надає. Розвиток поліграфічних технологій зробив цю продукцію доступною за вартістю широким масам населення і забезпечив популярність візиткам не лише серед ділових людей з високими доходами, а й для всіх бажаючих як необхідному атрибуту у спілкуванні.

Основні характеристики візиток:

- 1) візитні картки мають стандартний маленький формат 50 /90 мм (виняток – США, де прийнятий дюймовий формат 2 /3,5, або 51/89 мм).
- 2) візитки, як правило, друкують малими тиражами 50-200 примірників кожного вигляду. Винятком є корпоративні замовлення.
- 3) для виготовлення візиток зазвичай використовують щільний папір (150–300 г/м²) з гладкою або фактурною поверхнею.
- 4) візитні картки бувають одно- чи двосторонніми і друкуються одним – чотирма різними кольорами.

Потенційних користувачів візиток умовно можна поділити на дві групи залежно від їх очікувань щодо зовнішнього вигляду візитки та її функціональності.

На думку перших, візитка має сприяти формуванню та доповненню певного іміджу її власника. Тоді чим більше картка буде відрізнятися від інших дизайном і матеріалами, чим складніше буде технологія її виготовлення і чим очевидніше буде ця складність, тим краще.

Для других, головним є функціональність. Недаремно англійська назва – «business card» – у дослівному перекладі означає «ділова картка». Візитки є обов'язковим атрибутом співробітників фірми, які контактують з клієнтами або представниками інших підприємств.

WEB-дизайн

Web-сайт – інструмент традиційного бізнесу, що повинен приносити прибуток.

В сучасному світі Інтернет відіграє важливу роль. Майже не залишилося сфер діяльності людини, де б не застосовували Інтернет. Сьогодні успіх кожної справи залежить від того, наскільки вдало використовується ця технологія.

Web-дизайн. Web-дизайн не обмежується наданням відвідувачам чогось привабливого, на що приємно подивитися. Web-дизайн відіграє важливішу роль: створює відчуття місця. Гарний веб-дизайн гармонійно поєднує сторінки сайта. Інакше кажучи, web-дизайн позначає місце розміщення сайта. Він проводить межу навколо визначеного місця в Інтернеті та повідомляє: тут усе гармонійно.

Це відчуття місця досягається за допомогою однакового використання елементів дизайну по всьому сайті. Такі елементи сторінок, як макет, кольорова гама та стиль тексту, повинні бути поєднані. Якщо сторінки сайту використовують різні підходи до дизайну, незалежно від того, наскільки ефективним може бути дизайн цих окремих сторінок, буде створене відчуття місця як у торговельному центрі. Кожна виблискуюча вітрина магазину змагається з іншими вітринами без видимого змісту або мети. Це візуальна катастрофа. Однак, якщо на сайті сторінка за сторінкою застосовується деякий однаковий дизайн, виходить щось на зразок висококласного універсального магазину. Піднімається ваш рівень. Залучаються серйозніші клієнти. Коли відвідувачі переміщуються по сайту, їм здається, що вони ходять з поверху на поверх і з відділу у відділ, що знаходяться під одним дахом.

Більш того, спосіб використання дизайну може допомогти відвідувачам зрозуміти, у якому відділі вони перебувають, не шукаючи плани поверхів біля ліфтів.

Редизайн. Інтернет – це сфера інтенсивного розвитку, постійного розширення можливостей і потреб. Тут будь-який сайт рано чи пізно зіштовхується з питанням актуальності, а такі якості, як сучасність, відповідність останнім тенденціям і стандартам Інтернет-ресурсу завжди сприяють поліпшенню іміджу компанії.

Редизайн – це модернізація і перепрограмування існуючих сайтів під потреби компанії і швидкого розвитку Інтернету, розширення можливостей Інтернет-ресурсу відповідно до останніх досягнень і розробок інформаційно-комп'ютерного світу.

Створення сайту. Створення сайта являє собою послідовність дій, виконання яких приводить до створення працездатного, зручного web-сайта. Створюючи сайт, уявляється, що він має стати не просто безмовним представництвом вашого бізнесу в Інтернеті, а просто зобов'язаний бути

продовженням вашої компанії, що не тільки вигідно виділить вас серед ваших конкурентів, а й дозволить відкрити новий ринок збуту ваших товарів і послуг. Перш ніж приступити до створення сайту, необхідно зібрати повну інформацію про компанію і послуги, розробити концепцію сайту, щоб у підсумку його відвідувачі потрапили на зручний, гарний і функціональний сайт.

За рівнем трудомісткості розроблення сайти поділяються на такі групи: сайт – візитна картка; сайт-каталог; міні-сайт; інтернетмагазин; корпоративний сайт; інформаційна корпоративна система.

Спрощено процедуру розроблення сайту можна розділити на такі послідовні етапи:

- 1) розроблення технічного завдання, із зазначенням необхідних функцій (модулів) сайту;
- 2) розробка та затвердження дизайн-макета;
- 3) відповідно до технічного завдання розробляється система управління сайтом потрібної конфігурації, тобто з необхідним комплектом модулів;
- 4) інформаційне наповнення сайту інформацією замовника;
- 5) розміщення сайту в Інтернеті (хостинг) за конкретною адресою (доменне ім'я).

Сайт – візитна картка. Сайт візитна картка містить основні дані про компанію, опис напрямів діяльності, координати і новини.

Сайт – візитна картка – ідеальне рішення для початку ведення бізнесу в глобальній комп'ютерній мережі. Основні функції такого сайту – подавати основну інформацію про вас, вашу діяльність, послуги, ціни на них і контакти з вами. Такий сайт буде мати ексклюзивний дизайн, від 5 до 10 сторінок текстової і графічної інформації.

Переваги цього бізнес-рішення: мінімальна вартість створення сайту; представництво в Інтернеті працює 24 години на добу, надаючи інформацію про продукти або послуги сім днів на тиждень без перерви на обід і вихідні.

Міні-сайт. Міні-сайт – це інтернет-презентація конкретного товару, події, акції, послуги або лінії товарів.

На відміну від сайтів-візиток, що присвячені представленню компанії в Інтернеті, міні-сайти представляють не компанію, а конкретний бренд, товар або послугу. Міні-сайт – найвигідніший варіант для того, щоб провести промо-акцію в інтернеті, і найчастіше створюється безпосередньо для стимулювання конкретного товару або послуги. На такому сайті ви можете ознайомитися з характеристиками й особливостями продукту, довідатися про останні новини, прочитати статті з радами і рекомендаціями, описи і рекламні матеріали.

Сайт-каталог. Сайт-каталог – це персональний інтернет-каталог, що містить опис, фотографії, презентації, прайси товарів і послуг вашої компанії.

Сайти цього типу містять каталог товарів і послуг. На сторінках сайту розміщують докладний опис товарів і послуг, що може містити різні фотографії, схеми, презентації, докладну документацію і т. д. Часто в каталозі публікується вартість продукції і послуг. Замовлення з таких сайтів здійснюється, як правило, за допомогою електронної пошти, і його згодом обробляє менеджер компанії.

Інтернет-магазин. Інтернет-магазин – це електронна система для демонстрації і продажу товарів і послуг через Інтернет. Сайт інтернет-магазину містить елементи корпоративного сайту й електронного каталогу. Основним завданням такого сайту є прямий продаж товарів або послуг, тому інтернет-

магазин має механізм кошика покупця, оформлення замовлення й інтеграцію з існуючими в замовника системами обліку товарів.

Кожен товар на сайті представлений докладним описом і характеристиками, а також графічним зображенням. Є інформація про фірму, докладно описані умови продажу і доставки. Товари представлені у вигляді структурованого електронного каталогу і класифікуються за будь-якими ознаками необхідними в кожному конкретному випадку, такими як фірма-виробник, колір, розмір, цінова категорія й іншими.

Корпоративний сайт – це великий динамічний сайт, електронне представництво компанії. Корпоративний сайт розрахований на ефективне подання і відновлення інформації, роботу з великими клієнтськими базами, каталогами або іншими сховищами інформації, активну взаємодію сторін «замовник – компанія», поділ на рівні доступу до інформації для керівників, співробітників, партнерів, клієнтів та відвідувачів.

Інформаційна корпоративна система. Інформаційна корпоративна система поєднує в собі функції сайту і багаторівневої системи з великою кількістю учасників. Інформаційна корпоративна система призначається для локального використання усередині корпоративних організацій, мережних компаній і великих підприємств. У такій системі доступ не зв'язаний з компанією користувачів на сайт обмежений, а рівні доступу самих співробітників розділені залежно від їхньої компетенції і об'ємної посади.

Додаткові можливості сайту: Копірайтинг. Копірайтинг – це розроблення рекламних, іміджевих слоганів, презентаційних текстів, інформаційних статей. Стиль і якість подання інформації на сайті є важливими факторами для роботи з відвідувачем. Саме з текстів людина довідується й одержує дані про певну компанію; за допомогою статей, слоганів і презентаційних текстів доноситься інформація вашим цільовим групам клієнтів.

Мультимедійні презентації. Мультимедійна презентація – це компакт-диск, що містить інформацію, призначену для клієнтів, партнерів, співробітників або потенційних клієнтів компанії. Компакт-диск може містити основні дані про діяльність компанії, її історію, схеми проїзду з картою, каталог продукції, фотографії, презентаційний відео, аудіо або flash-ролик, музичний супровід, комп'ютерну анімацію, різну документацію, плани й описи, версію Інтернет-сайту компанії. Наявність функції пошуку на диску допомагає швидко і з легкістю знаходити необхідну інформацію, заощаджуючи час, що клієнти зазвичай затрачають на перелистування друкованих каталогів. При цьому тиражування CD-презентації коштує дешевше, ніж тиражування паперової презентації.

CD-візитка. CD-візитка – це мультимедійна презентація, записана на міні-диск у форматі звичайної візитної картки. CD-візитку можна зберігати у візитниці, при цьому вона вигідно виділяє свого власника серед звичайних візитних карток.

Флеш-анімація. Флеш – це сучасна технологія, що дозволяє створювати короткі ролики для використання на інтернет-сайтах, у рекламних банерах і мультимедійних презентаціях. За допомогою флеш-технологій створюються інтерактивні елементи з можливістю використання анімацій. Ця технологія ефективно працює в банерах, додає колорит сайту, залучаючи потенційних клієнтів і підвищуючи імідж компанії.

Флеш-анімації є незамінними елементами мультимедійної презентації, вони розширюють можливості подання інформації, роблять презентацію живою, цікавою і динамічною.

Тема 7. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

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.

1. Соціальна відповідальність бізнесу

Сучасній моделі бізнесу притаманна соціальна відповідальність. Основні *аргументи* на користь соціальної відповідальності:

- соціальні дії фірм поліпшують життя місцевого співтовариства або усувають необхідність державної участі, тому в перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формується більш привабливий імідж компанії;
- оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські та фінансові ресурси, то може передавати їхню частину на соціальні потреби;
- підприємець є членом суспільства, тому норми моралі також повинні управляти його поведінкою.

Соціальна відповідальність бізнесу – система цінностей, заходів і процесів, метою яких є поширення позитивного впливу діяльності в економічній, екологічній, соціальній сферах як усередині організації, так і в навколишньому середовищі.

Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не тільки на зменшення та запобігання негативних наслідків діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів.

Соціальна відповідальність бізнесу – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структури.

Першим прихильником соціальної відповідальності бізнесу вважається засновник «US Steel» Е. Карнегі, відомий щедрими вкладеннями в громадські проекти. На початку ХХ ст. він сформулював принципи, «Обов'язкові для будь-якого поважаючого себе капіталіста». На його думку, багаті повинні субсидіювати бідних через благодійність і розглядати себе не як господарів, а як керуючих капіталом, який працює на благо суспільства.

Однак історично ідея корпоративної соціальної відповідальності бізнесу виникла ще в ХІХ ст. з профспілкового руху в Європі і США, та набула популярності як ідея благодійності та посилення уваги громадськості, споживачів до загального іміджу компанії (фірми), а саме: вибору добropорядних та відповідальних бізнес-партнерів; забезпечення соціального захисту та

недискримінації найманих працівників; гарантування якості та безпеки продукції / послуг; ставлення фірми до екології та до суспільства; дотримання прозорості та відкритості, соціальної відповідальності у прийнятті стратегічних бізнес-рішень.

Вигоди роботодавця були очевидні: запобігти страйку і псуванню свого майна внаслідок бунтів працівників. Крім того, тут був і політичний розрахунок: суспільне визнання дозволяло змінити репутацію і не рахуватись серед олігархів.

Таким чином, тема корпоративної соціальної відповідальності бізнесу була ініційована, фактично, самим бізнесом: бізнес-асоціаціями, які мають гарантувати якість товару, гідну зарплату, збереження здорового довкілля, соціальні пакети з доплатами на лікування і освіту, надбавки до пенсій.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу має на меті, з одного боку, спрямувати підприємницьку діяльність на забезпечення сталого розвитку конкретного суспільства та людства, з другого – формувати позитивну суспільну думку про бізнес, про якість та безпеку продукції (послуг), що, своєю чергою, сприяє зростанню обсягів продажів, збільшує прибутки фірми.

Потенційні можливості для бізнес-структур при умові ведення соціально відповідальної діяльності, є такими:

- поліпшення фінансових показників (продумана соціальна політика підприємства, прозорість дій щодо партнерів і добрі взаємовідносини з власним персоналом позитивно впливають на фінансові показники);

- поліпшення іміджу та репутації брендів (на вибір споживачами того чи іншого товару, чи оренду впливають не тільки ціна і якість, а й такі чинники, як репутація соціально відповідальної організації, популярність і визнання її соціальних ініціатив);

- зниження плинності кадрів, підвищення відданості, зростання професіоналізму, мотивації та продуктивності праці персоналу (особливу роль репутація організації відіграє саме під час пошуку й залучення високопрофесійних кадрів, працівників вищої та середньої ланки, які не тільки оцінюють рівень оплати праці, кар'єрні перспективи, але й дбають про власну репутацію та престиж. Всі працівники організації водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, тому турбота про громаду, про суспільство трансформуватиметься в турботу про працівників. Психологічні фактори мотивації до роботи є дуже важливими для будь-якої організації);

- зменшення тиску з боку контролюючих органів (оприлюднення інформації про принципи та політику організації щодо своїх працівників, довкілля, постачальників значною мірою дає відповідь державним органам на те, яким є ставлення компанії до цих питань. Можливість формування партнерських відносин з владними структурами, громадськістю та засобами масової інформації. Підвищення продажу та лояльність споживачів);

- покращення ефективності процесів (під час впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності бізнесу організації виявляють приховані важелі підвищення ефективності, які інакше просто неможливо було побачити. Це особливо стосується технологічних процесів: якщо, наприклад, цілеспрямовано не шукати способів зменшення викидів, технології можуть змінюватися дуже повільно);

- зростання вартості нематеріальних активів (підвищення ділової та загальносуспільної репутації організації, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації –

впровадження активної політики у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнесу становить реальну вигоду для організації, якщо стратегія комунікації підтверджена реальними кроками організації);

- інноваційний і технологічний розвиток (доведено, що деякі практики корпоративної соціальної відповідальності бізнесу можуть мати позитивний вплив на конкурентоспроможність за рахунок підвищення потенціалу інновацій. В таких організації розвивається кілька видів інновацій: відкриті інновації, інновації, які зрушуються суспільством, інновації, які зрушуються стейкхолдерами або споживачами, екологічні інновації);

- управління ризиками і репутацією (корпоративна соціальна відповідальність бізнесу є важливою складовою управління ризиками і репутацією для багатьох організацій.

Основними напрямками соціально відповідального ведення бізнесу є:

- виробництво якісної продукції та послуг для населення;
- створення нових робочих місць і збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу;
- неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін.;
- побудова добросовісних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на розвиток і зростання добробуту своїх акціонерів;
- оцінювання суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
- внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевих громад.

У світі існує декілька моделей соціальної відповідальності бізнесу, кожна з яких відтворює суспільно-економічний уклад тієї чи іншої країни. Найбільш відомими є американська та європейська моделі соціального партнерства.

Американська модель соціального партнерства характерна для США, Канади, Японії, країн Латинської Америки, а також англомовних країн Африки. У її основі лежить регулювання державою соціально-трудова відносин на рівні підприємства і в значно меншій мірі – на рівні галузі та регіону шляхом прийняття законодавчих і нормативних актів.

В американській моделі переважає ухил на філантропію, тобто компанія ділиться частиною прибутку, інвестуючи його в суспільно-корисні ініціативи. І чим менше можливість простежити зв'язок між соціально відповідальними «вкладеннями» компанії і досягненням її бізнес-цілей, тим краще.

У сучасних економічних умовах американська модель соціально відповідальної поведінки компаній використовується найбільш широко. Основні повідомлення, які промислова компанія несе цільовим групам: екологічність роботи, стабільність і надійність, людяність.

Щодо **європейської моделі**, соціально відповідальна діяльність компанії пов'язана з досягненням її бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової вартості компанії.

Європейська модель передбачає економічне обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію в стратегію розвитку компанії. Основні повідомлення, які промислова компанія несе цільовим групам: прозорість, керованість і стабільність, турбота, надійність.

Основні розбіжності щодо концепції соціальної відповідальності підприємств у США та країнах Європи визначаються на рівні відносин підприємство – держава. Так, якщо діяльність американських корпорацій загалом визначається його власниками та керівниками, то європейські компанії зазнають значного впливу з боку державних органів влади і професійних об'єднань, які жорстко визначають мінімальні вимоги до їхньої діяльності.

З точки зору інвестора, європейська модель є більш привабливою при оцінюванні соціально-відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути зведена до відносно вимірюваних результатів. Як і американська модель, європейська модель сприяє поліпшенню іміджу та репутації компанії в очах місцевої громади та сприяє встановленню довіри до комунікацій компанії.

При певних перевагах європейська модель має ряд особливостей, які слід враховувати перед її впровадженням у промисловій компанії. Перш за все необхідно оцінити готовність компанії переглянути свою діяльність для приведення її у відповідність зі стратегією соціально відповідальної поведінки і можливістю розроблення механізмів обчислення економічного ефекту. До того ж європейська модель має меншу ступінь гнучкості у виборі об'єктів вкладень, оскільки в рамках цієї моделі компанія вибирає пріоритетні для себе соціальні сфери і концентрується тільки на них.

Британська модель соціальної відповідальності бізнесу поєднує в собі елементи американської та континентальної моделей. Загальною рисою цієї моделі є, перш за все, активна підтримка бізнесу з боку держави і добре розроблена система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я. Участь влади в розвитку даної моделі виявляється в налагодженні партнерства з власниками підприємств у секторі освіти, які беруть участь у фінансуванні проектів, наданні податкових пільг, просуванні ініціатив щодо відповідності національних стандартів міжнародним.

Український варіант моделі соціальної відповідальності бізнесу є сумішню британської моделі та континентальної схеми. В Україні дана модель продовжує орієнтуватися на ближче коло стейкхолдерів: державу, власників і персонал. Найчастіше під терміном «стейкхолдери» мають на увазі групи, організації або індивідууми, на яких впливає компанія і від яких вона залежить. Більш широке коло зацікавлених сторін – це місцева громада, постачальники та інші – поки що так і не є системною ознакою.

Сьогодні модель соціальної відповідальності бізнесу в Україні – це добровільний внесок приватного сектора у громадський розвиток через благодійність і механізм соціальних інвестицій.

Соціальна відповідальність бізнесу має багаторівневий характер:

- *перший рівень*, базовий, є стартовою умовою моделі. Він включає виконання компанією своїх прямих зобов'язань перед суспільством і державою: регулярна та в повному обсязі виплата заробітної плати; дотримання норм законодавства про працю; своєчасна і в повному обсязі сплата всіх належних податків; забезпечення встановлених стандартів якості продукції;

- *другий рівень* передбачає розвиток відносин всередині підприємства і безпосереднє врахування інтересів працівників. До вище перелічених зобов'язань працівникам гарантується певний набір пільг і послуг – «соціальний пакет». Завдяки високому рівню соціального захисту компанії вдається втримувати працівників, виплачуючи їм при цьому нижчу заробітну плату. Підтримуються

також системи освіти і підготовки кадрів, які розглядаються як інвестиції в персонал;

- *третій рівень* соціальної відповідальності бізнесу охоплює соціальні програми і напрями діяльності, сфера дії яких виходить за межі компанії.

Особливість моделі соціальної відповідальності бізнесу в Україні – ігнорування українськими компаніями базового рівня соціальної відповідальності і її реалізація на другому і третьому рівнях. У той же час розширення її сфери впливу за рамки базового рівня і, тим більше за межі корпорації, зустрічає протест з боку її працівників. Так, вони вважають, що ступінь їхньої власної соціальної захищеності поки не настільки високий, щоб компанія реалізовувала соціальні програми, безпосередньо не орієнтовані на персонал. Однак бізнес-структури при обранні напрямків соціальних інвестицій надають перевагу тим з них, які мають чітко виражений іміджевий характер і можуть викликати суспільний резонанс.

Третій рівень моделі соціальної відповідальності бізнесу свідчить також про прагнення бізнес-спільноти співробітничати з владою і впливати на рішення, які вона приймає. Пріоритетними завданнями в цьому зв'язку є участь підприємців і роботодавців у реалізації соціальних програм; взаємодія з місцевою владою і профспілками; лобіювання інтересів регіонального бізнесу; проведення політичної реформи в Україні; створення власної фракції в органах місцевого самоврядування. Таким чином, український бізнес демонструє готовність вирішувати разом із владою на державному і місцевому рівнях певну частину суспільно значущих завдань.

Згідно з Концепцією соціальної відповідальності бізнесу в Україні модель соціальної відповідальності бізнесу діє на трьох основних рівнях:

1. Дотримання законних зобов'язань перед державою і суспільством (сплата податків, охорона здоров'я і безпека праці, права працівників, права споживачів, екологічні норми) і галузевих стандартів.

2. Мінімізація або усунення негативного впливу бізнесу на суспільство та управління ризиками (наприклад, порушення прав людини або забруднення навколишнього середовища).

3. Посилення позитивного впливу бізнесу на суспільство і створення цінностей через інновації, інвестиції та партнерство, що спрямовані на соціальний та екологічний добробут (наприклад, створення робочих місць, соціальний та економічний розвиток, вирішення конфліктів).

Основними напрямками розвитку соціально відповідального бізнесу, що реалізуються суб'єктами господарської діяльності на добровільних засадах, є:

а) *у сфері охорони навколишнього природного середовища:*

- впровадження інноваційних екологічно безпечних та енергоефективних технологій;

- запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище;

- утилізація відходів;

б) *у сфері зайнятості населення:*

- розроблення стратегій соціальної відповідальності суб'єктів господарської діяльності з урахуванням інтересів громади і суспільства;

- створення нових робочих місць;

- публікація звітів про управління;

- здійснення благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення;

- співпраця із суб'єктами освітньої діяльності з метою підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, підвищення рівня професійної підготовки здобувачів освіти, сприяння навчанню протягом життя та підтримка обдарованої молоді;

- щорічне оприлюднення публічного звіту, що містить інформацію про здійснення суб'єктами господарської діяльності заходів із запровадження стандартів ведення соціально відповідального бізнесу;

в) у розвитку трудових відносин:

- налагодження діалогу з профспілковими організаціями, сприяння укладенню колективних договорів;

- забезпечення об'єктивності оцінки професійних якостей і розміру винагороди за добросовісне та результативне виконання професійних обов'язків працівників;

- створення можливостей для забезпечення зайнятості молоді та полегшення доступу працівників до здобуття освіти;

- створення безпечних та ергономічних умов праці, проведення оздоровчих та культурних заходів;

- впровадження сучасних систем управління безпекою та гігієною праці;

- формування переліку соціальних гарантій, зокрема щодо медичного страхування працівників з метою стимулювання трудової активності;

- сприяння працевлаштуванню працівників суб'єкта господарської діяльності, звільнених внаслідок реорганізації;

- формування корпоративної культури.

Проте існує ряд причин недостатнього розвитку соціального підприємництва в Україні:

- загальний низький рівень підприємництва в країні, не лише соціального, нерівномірний розвиток бізнесу;

- зарегульованість сфер, у яких соціальне підприємництво може мати найбільший вплив, – охорона здоров'я, соціальний захист тощо;

- низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу;

- родинні механізми (в Україні родина часто виконує функції соціального підприємництва);

- відсутність стимулювання з боку грантодавців – часто неурядовим організаціям простіше написати ще одну заявку на ще один проект замість того, щоб робити соціальний бізнес у своїй сфері;

- відсутність інформації про соціальне підприємництво в Україні;

- низький рівень корпоративної культури підприємств;

- правовий нігілізм і деформація правової свідомості;

- термінологічна (нормативна) невизначеність;

- закритість українських компаній для широкої громадськості;

- невиконання значною частиною підприємств законодавчо закріплених соціальних нормативів;

- неоднаковий ступінь використання різних форм соціальної відповідальності;

- недостатнє усвідомлення підприємствами своєї ролі у вирішенні соціальних та екологічних проблем суспільства.

2. Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу.

Згідно стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» соціальна відповідальність уособлює в собі відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозора і етична поведінка яка сприяє сталому розвитку включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає вживаному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки і інтегровано в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах.

До основних принципів соціальної відповідальності відносяться:

- підзвітність, яка полягає у тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- прозорість, яка означає, що суб'єктам господарської діяльності потрібно бути прозорими в їх рішеннях і діяльності, які впливають на інших. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань;
- гуманність – визнання важливості і загальності прав людини, зазначених у Всесвітній Декларації з прав людини;
- страх як категорія, що обмежує ті сфери, на які за жодних умов не повинен поширюватися вплив людини (страх за майбутнє людства, породжений благоговінням перед життям);
- поміркованість у прийнятті тих чи інших рішень (мета поміркованості – збереження життя, і лише майбутнє покоління здатне повноцінно оцінити наслідки теперішньої діяльності);
- патріотизм як розуміння цінності та унікальності Батьківщини;
- відчуття обов'язку як моральні зобов'язання людини, котрі вона виконує з почуттям совісті;
- моральність як особлива сфера суспільної свідомості та вид суспільних відносин, мета яких – сформулювати способи нормативного регулювання поведінки і дій людей у суспільстві за допомогою норм, принципів і категорій моралі;
- духовність як процес гармонійного розвитку духовних задатків людини;
- професійна компетентність як знання, досвід, здобування освіти з відповідної галузі діяльності;
- творча спрямованість як схильність до творчої ініціативи;
- працелюбність як риса характеру, котра полягає у позитивному ставленні особистості до процесу трудової діяльності, що виражається через активність, ініціативність, добросовісність, дисциплінованість тощо.

Базовими принципами програми Європейського Союзу стосовно соціальної відповідальності бізнесу є:

- соціальна відповідальність бізнесу повинна залишатися добровільною ініціативою;
- практики реалізації соціальної відповідальності бізнесу повинні бути прозорими і надійними;
- власна стратегія співтовариства у питаннях соціальної відповідальності бізнесу має бути зосереджена у тих сферах, де її реалізація може принести найбільшу додану вартість;
- дана стратегія повинна слідувати збалансованому та всеосяжному підходу до соціальної відповідальності бізнесу, включаючи не тільки інтереси споживачів, а й економічні, соціальні та природоохоронні питання;

стратегія повинна приділяти особливу увагу сприянню малим і середнім підприємствам; а також підтримувати міжнародні правові зобов'язання (такі, як угоди про охорону навколишнього середовища, основні права людини, закони про працю і т.д.)

3. Складові соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність організації має два вектори розвитку, які орієнтовані на внутрішнє і зовнішнє середовище організації залежно від сфери відповідальності (рис.30):

1. Макросоціальну відповідальність: дотримання законів і норм; випуск соціально значимої продукції; впровадження прогресивних, екологічно орієнтованих технологій; формування соціальної інфраструктури бізнесу; прийняття об'єктів соціальної сфери на баланс; створення соціального бренду; екологічні програми.

2. Мікросоціальну відповідальність: побудова системи менеджменту якості; поліпшення умов і охорону праці; стабільну заробітну плату і мотивацію працівників; розвиток людського капіталу; управління діловою кар'єрою; соціальні програми; розробку кодексу корпоративної поведінки; розвиток корпоративної культури.



Рисунок 30 – Поле соціальної відповідальності підприємства

4. Ділова етика підприємця

Людство завжди мріяло про щасливе і благополучне життя, наповнено високим сенсом, на засадах ідей добра і справедливості, вірності, честі, гідності, товариської взаємодопомоги, краси і гармонії.

Совість, доброта, честь, гідність, обов'язок і відповідальність – це моральні поняття і цінності, які завжди надавали життю гідності та сенсу. Тому саме етика як наука про мораль може сформувані в Україні нове світосприйняття, яке підніме мораль над економічними, політичними і соціальними процесами.

Етика – це теорія про мораль, у широкому розумінні є системно обґрунтованими правилами, що визначають і регулюють стосунки між людьми.

Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

Етичні норми підрозділяються на: універсальні (загальнолюдські), групові (спільнотні: народ, нація, клас); особистісні.

В сучасному бізнесі існують **три рівні етичні правила:**

1. Нормативні принципи, зафіксовані в загальнолюдських етичних нормах (не вкради, не убий та інші).
2. Професійні правила певного виду діяльності.
3. Корпоративні норми групової поведінки.

Етичні норми регулюють усі процеси функціонування колективу: від прийняття на роботу, вирішення конфліктної ситуації до звільнення з роботи.

На відміну від кодексів юридичних норм, етика базується на культурі, суспільній думці, традиціях та звичках. Норми етики виражаються в загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах) про те, як повинні поводитися та вчиняти члени організації.

У кожній професійній сфері сучасного ділового життя створюються спеціальні етичні інституції, що є відповідальними за розробку регулюючих спеціальних професійних кодексів (від лат. Codex – книга), де сформульовано основні принципи та правила ділової поведінки.

Професійні етичні кодекси – зібрання моральних норм, що в будь-якій професійній діяльності передбачають передусім об'єктивність, конфіденційність, строге виконання професійного обов'язку, запобігання конфліктам у професійному спілкуванні, піклування про якість роботи та інші.

Власник бізнесу впроваджує у стосунки не лише з іншими підприємцями, але й і найманими працівниками певні моральні еталони та зразки поведінки. Сучасний підприємець прагне створити згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування.

Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття «етичні кодекси».

Види етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо. Це соціальні кодекси;
- кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури). Це кодекси корпоративні;
- кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою). Це кодекси професійні.

Фактори формування етичної поведінки:

- економічний фактор – етика високого рівня є запорукою успішного бізнесу. Наприклад, коли покупці та продавці прагнуть чесних (етичних) ділових

стосунків. Якщо ж ви продасте товар навіть за найнижчою ціною, але не постачаєте його вчасно, або якість ваших товарів незадовільна, то ви можете втратити потенційний прибуток;

- законослухняність – необхідно не тільки поважати закон, а й виконувати його. Неетичні, протиправні дії можуть призвести до того, що хтось постраждає чи економічно (збитки), чи юридично. Ці збитки можуть перевищити одержаний прибуток;

- виховання – духовне виховання, що закладається в особистість як основні християнські цінності, є основою майбутньої етичної ділової поведінки, її основним фактором. Тому що внутрішні переконання, внутрішні «закони», моральні норми мотивують і визначають зовнішню поведінку, вчинки, дії людини. Саме морально-духовне виховання формує в особистості такі риси характеру, як відповідальність за свої вчинки і слова, дотримання свого слова, акуратність і пунктуальність, коректність, повага до іншої людини, дотримання законності тощо.

5. Характерні ознаки ділової етики підприємця

Під підприємницькою етикою розуміють систему етичних загальних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії.

Вона виявляється як на мікрорівні – це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні – це моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Підприємницька етика регулює відносини підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками, державою тощо.

Етичну діяльність підприємців можна класифікувати за рядом ознак.

По-перше, підприємницька етика базується на загальних етичних нормах моральності і моралі позитивного або негативного характеру.

По-друге, формування підприємницької етики визначається формами суспільної свідомості і нормами поведінки.

Підприємницька етика нерозривно пов'язана з мотивами поведінки підприємців, спирається на їхні особливості характеру.

Етичні норми в підприємництві подано на рис. 31.

На формуванні підприємницької етики позначаються форми суспільної свідомості (менталітету) і суспільних відносин, спрямованих на затвердження самоцінності громадянина як підприємця, прояв його кращих людських якостей, економічну свободу, його відповідальність перед споживачами, суспільством.

Підприємницька етика спирається на моральні принципи, які стосуються звичаїв, характеру, складу душі, переваг підприємців, а тому нерозривно пов'язана з їхніми мотивами, спонуканнями.

Етичні проблеми підприємців постійно виникають і вирішуються, у першу чергу зі споживачами, тому держава захищає інтереси споживачів. Етичні відносини підприємців як власників справи пов'язані з найманими працівниками. Ці відносини мають особливий вплив на рівень підприємницького успіху. Важливе значення в розвитку цивілізованого підприємництва мають відносини з господарюючими партнерами, конкурентами, суспільством.

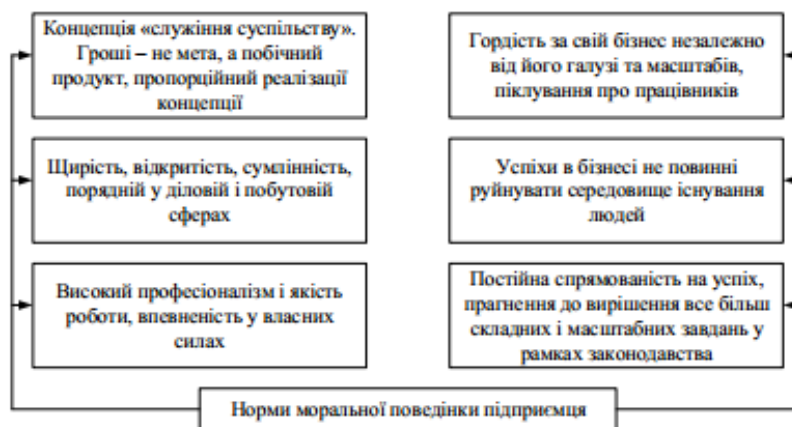


Рисунок 31 – Етичні норми в підприємництві

Одним з інструментів дотримання ділової етики є підприємницький етикет (від фр. *etiquette* – встановлений порядок поведінки), який встановлює правила знайомства, культуру службових документів, поведінки на переговорах, організації ділових контактів; вимоги до зовнішнього вигляду, манер, одягу, мови. Діловим протоколом встановлюється порядок проведення ділових зустрічей.

Етичний рівень організації характеризується ступенем дотримання її керівниками та співробітниками моральних норм ділового співробітництва. Для підтримки належного етичного рівня багато організацій складають кодекси, що являють собою правила поведінки як керівників, так і рядових співробітників.

Щоб зробити етичні кодекси більш дієвими, в організаціях приймають певні дисциплінарні заходи, спрямовані як на покарання за порушення кодексу, так і на заохочення вчинків, скоєних відповідно до правил етичного кодексу.

За змістом і обсягом етичні кодекси дуже різноманітні: це можуть бути правила ділової етики, стандарти. Вважається, що такі кодекси повинні бути засновані на стратегії і баченні керівництва організації і містити модель бажаної поведінки її співробітників. Важливо, щоб в етичних кодексах закріплювалася не тільки відповідальність співробітників перед організацією, а й зобов'язання організації перед співробітниками і суспільством у цілому.

У сучасному діловому світі сформувався етичний кодекс підприємництва, основними рисами якого є:

- впевненість у корисності і необхідності своєї справи не тільки для себе, але і для інших людей, суспільства в цілому і держави;
- ставлення до бізнесу як до захоплюючої творчості;
- розуміння цінності культури, моральних норм;
- поважне ставлення до законів, суспільного порядку, органів влади;
- розуміння необхідності як конкуренції, так і співробітництва;
- прагнення до нововведень, удосконалення;
- довіра до інших осіб, працівників, партнерів, повага до професіоналізму.

Таким чином, підприємницька етика проявляється в таких категоріях, як вірність даному слову, прийнятому на себе зобов'язанню, моральній відповідальності за невиконання встановлених правовими нормами обов'язків.

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%20pidpryemnytstva.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-vidpovidalnist.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>.

Навчальне видання

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.