

# ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

# **ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **ПІДРУЧНИК**

**За редакцією д-ра екон. наук, проф. В. М. Марченко**

Затверджено  
Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
як підручник для здобувачів вищої освіти  
всіх спеціальностей

**Київ**  
**«КПІ ім. Ігоря Сікорського»**  
**2022**

УДК: 334.7

О: 45

Затверджено Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(Протокол № 8 від 12 грудня 2022 р.)

#### **Авторський колектив:**

Марченко В. М. д-р екон. наук, проф.; Тульчинська С. О. д-р екон. наук, проф.; Макалюк І. В. канд. екон. наук, доц.; Кривда О. В. канд. екон. наук, доц.; Шашина М. В. д-р екон. наук, проф.; Мартиненко В. П. д-р екон. наук, проф.; Гречко А. В. д-р екон. наук, проф.; Дергалюк Б. В. д-р екон. наук, проф.; Підлісна О. А. канд. техн. наук, доц.; Ткаченко Т. П. канд. екон. наук, доц.; Кожемяченко О. О. ст. викладач; Кавтиш О. П. канд. екон. наук, доц.; Погребняк А. Ю. канд. екон. наук, доц.; Поліщук С. В. канд. екон. наук, доц.; Шевчук Н. А. канд. техн. наук, доц.; Дергалюк М. О. канд. екон. наук, доц.; Тюленева Ю. В. канд. екон. наук, доц.

#### **Рецензенти:**

*В. Л. Осецький* доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

*Л. А. Петренко* доктор економічних наук, професор, Київський національний економічний університет

#### **Відповідальний редактор**

*Н. Л. Кузьмінська*, канд. екон. наук, доц.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**О-50 Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.**

У підручнику викладено теоретичні основи сучасного підприємництва, подано характеристику його основних видів та форм підприємницької діяльності, розкрито сутність основних процесів та етапів її організації.

Підручник призначений для студентів, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів, слухачів шкіл бізнесу, а також може бути корисним для фахівців, що працюють у сфері підприємництва.

**ISBN**

**УДК 334.7**

© В. М. Марченко, С. О. Тульчинська, І. В. Макалюк, О. В. Кривда, М. В. Шашина, В. П. Мартиненко, А. В. Гречко, Б. В. Дергалюк, О. А. Підлісна, Т. П. Ткаченко, О. О. Кожемяченко, О. П. Кавтиш, А. Ю. Погребняк, С. В. Поліщук, Н. А. Шевчук, М. О. Дергалюк, Ю. В. Тюленева

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>10</b>
<b>ЧАСТИНА 1. СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. МІСЦЕ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУСПІЛЬСТВІ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Історія розвитку підприємництва. Сутність та роль підприємницької діяльності в суспільстві.....	12
1.2. Співвідношення понять «бізнес» і «підприємництво».	
Види підприємництва.....	15
1.3. Функції, суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.....	19
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>21</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>22</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>22</i>
<b>РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>23</b>
2.1. Сутність державного регулювання підприємництва.....	23
2.2. Методи та інструменти державного регулювання підприємництва.....	25
2.3. Правова база розвитку підприємництва.....	28
2.4. Обмеження у підприємницькій діяльності.....	31
2.5. Ліцензування підприємницької діяльності.....	34
2.6. Стандартизація та сертифікація.....	36
2.7. Державна підтримка підприємництва.....	41
2.8. Державні та міжнародні організації, що сприяють розвитку підприємництва.....	46
2.9. Сприяння Державної служби зайнятості в організації підприємницької діяльності безробітним.....	50
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>51</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>52</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>52</i>
<b>РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ...</b>	<b>54</b>

3.1. Зовнішнє середовище підприємницької діяльності.....	54
3.2. Ринок і його види.....	58
3.3. Методи оцінювання попиту і пропозиції.....	64
3.4. Методи оцінки ринкових позицій суб'єкта господарювання.....	66
3.5. Технологічні уклади та умови розвитку підприємництва.....	73
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	75
<i>Запитання та завдання.....</i>	76
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	76

#### **РОЗДІЛ 4. ВИДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....**

4.1. Загальна характеристика приватної, колективної та державної форм підприємництва. ....	78
4.2. Загальна характеристика виробничого, комерційного, фінансово-кредитного підприємництва.....	79
4.3. Організаційно-правові форми підприємництва.....	84
4.4. Підприємництво без створення юридичної особи.....	86
4.5. Господарські товариства.....	88
4.6. Мале підприємництво.....	89
4.7. Соціальне підприємництво як сучасний вид підприємницької діяльності.....	92
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	103
<i>Запитання та завдання.....</i>	104
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	105

#### **РОЗДІЛ 5. МОДЕЛІ ТА СПОСОБИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....**

5.1. Класична та інноваційна моделі підприємницької діяльності.....	107
5.2. Коворкінг.....	109
5.3. Передання окремих функцій аутсорсинговій компанії	114
5.4. Традиційні способи утворення суб'єкта підприємницької діяльності.....	116
5.5. Нетрадиційні способи організації підприємницької діяльності.....	119
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	123

<i>Запитання та завдання</i> .....	124
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	124
<b>ЧАСТИНА 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ</b> .....	126
<b>РОЗДІЛ 6. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, ЇЇ ДЖЕРЕЛА, МЕТОДИ ПОШУКУ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ</b> .....	126
6.1. Підприємницька ідея.....	126
6.2. Методи та джерела формування підприємницької ідеї.....	133
6.3. Генерування ідеї.....	135
6.4. Етапи реалізації підприємницької ідеї.....	137
6.5. Фактори, пов'язані з провалами реалізації бізнес-ідей.....	140
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення</i> .....	142
<i>Запитання та завдання</i> .....	145
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	146
<b>РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	148
7.1. Поняття планування та види планування підприємницької діяльності .....	148
7.2. Планування реалізації стартап-проекту.....	152
7.3. Планування витрат і доходів підприємницької діяльності.....	158
7.4. Планування прибутку підприємницької діяльності.....	161
7.5. Планування рівня беззбитковості підприємницької діяльності.....	162
7.6. Планування ціни продукції (товарів, робіт, послуг).....	164
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення</i> .....	168
<i>Запитання та завдання</i> .....	170
<i>Тести для самоконтролю</i> .....	171
<b>РОЗДІЛ 8. ПРОЦЕСИ СТВОРЕННЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	174
8.1. Шляхи та порядок створення підприємницької діяльності.....	174
8.2. Організаційно-правове забезпечення порядку реєстрації	

суб'єктів підприємницької діяльності.....	180
8.3. Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.....	184
8.4. Засновницькі документи та їх підготовка.....	187
8.5. Порядок формування статутного капіталу підприємства.....	190
8.6. Процес припинення підприємницької діяльності.....	193
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	203
<i>Запитання та завдання.....</i>	206
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	207

## **РОЗДІЛ 9. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....**

9.1. Сучасне поняття управління підприємницькою діяльністю.....	212
9.2. Функції управління.....	214
9.3. Рівні та види управління в менеджменті.....	217
9.4. Функціональне управління в підприємництві.....	219
9.5. Вибір організаційної структури управління підприємством.....	221
9.6. Управління мотивацією персоналу.....	228
9.7. Методи мотивації персоналу.....	230
9.8. Організація контролю.....	232
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	235
<i>Запитання та завдання.....</i>	237
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	237

## **РОЗДІЛ 10. ТРУДОВІ ТА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВІ ВІДНОСИНИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....**

10.1. Види договорів про працевлаштування.....	240
10.2. Форми працевлаштування та трудового навантаження працівника.....	244
10.3. Надомна та дистанційна робота.....	249
10.4. Укладання договорів цивільно-правового характеру: особливості та ризики.....	252
10.5. Гіг-контракт як форма поєднання цивільно-правових та трудових відносин.....	256
10.6. Процедура прийняття працівника на роботу.....	261

10.7. Електронний облік трудової діяльності.....	267
10.8. Припинення трудових відносин.....	270
10.9. Організація трудових відносин в умовах воєнного стану.....	275
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>278</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>281</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>282</i>

## **РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....**

11.1. Сутність і принципи організації виробничої діяльності у підприємстві.....	286
11.2. Виробнича потужність і пропускну здатність підприємства.....	293
11.3. Просторова організація виробничої діяльності.....	299
11.4. Організація виробничої діяльності в часі.....	307
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>322</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>323</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>324</i>

## **РОЗДІЛ 12. ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....**

12.1. Поняття фінансування підприємницької діяльності.....	327
12.2. Особисте та колективне фінансування підприємницької діяльності.....	329
12.3. Внутрішні джерела фінансування.....	330
12.4. Кредитування підприємницької діяльності.....	331
12.5. Лізинг як особлива форма кредитування підприємницької діяльності.....	336
12.6. Фінансові програми підтримки підприємництва.....	342
12.7. Венчурне фінансування підприємництва.....	347
12.8. Краудфандинг у фінансуванні підприємницьких проєктів.....	349
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>350</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>355</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>356</i>

## **РОЗДІЛ 13. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА**



<b>ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>359</b>
13.1. Договірне оформлення надання послуг, виконання робіт та продажу товарів.....	359
13.2. Договірні відносини у підприємницькій діяльності.....	364
13.3. Способи та форми розрахункових операцій за договірними зобов'язаннями.....	378
13.4. Поняття про касові операції суб'єкта підприємництва.	
Обмеження на готівкові розрахунки.....	383
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>386</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>387</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>387</i>

<b>РОЗДІЛ 14. СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>390</b>
14.1. Сутність та види податків в Україні.....	390
14.2. Податкова політика та державне регулювання в сфері оподаткування.....	393
14.3. Загальна та спрощена системи оподаткування.....	393
14.4. Податок на доходи фізичних осіб. Єдиний соціальний внесок.....	402
14.5. Особливості нарахування та сплати непрямих податків: ПДВ, акцизний податок та мито.....	406
14.6. Місцеві податки та збори.....	414
14.7. Документування підприємницької діяльності. Поняття первинних документів підприємця.....	418
14.8. Звітність суб'єкта підприємництва.....	421
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	<i>424</i>
<i>Запитання та завдання.....</i>	<i>427</i>
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	<i>428</i>

<b>РОЗДІЛ 15. МАРКЕТИНГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>430</b>
15.1. Поняття, функції та принципи маркетингу.....	430
15.2. Види маркетингу у підприємницькій діяльності.....	437
15.3. Маркетингові інструменти підтримки підприємницької діяльності.....	439
15.4. Маркетингові комунікації. Види та інструменти маркетингових комунікацій.....	444

15.5. Реклама, її завдання, функції та види.....	448
15.6. Планування маркетингу в підприємницькій діяльності.....	452
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	460
<i>Запитання та завдання.....</i>	461
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	462
<b>РОЗДІЛ 16. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ.....</b>	465
16.1. Причини підприємницьких ризиків.....	465
16.2. Сутність та основні види підприємницьких ризиків....	470
16.3. Аналіз ризиків.....	474
16.4. Управління підприємницькими ризиками.....	478
16.5. Механізм зменшення підприємницьких ризиків.....	482
<i>Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення.....</i>	493
<i>Запитання та завдання.....</i>	494
<i>Тести для самоконтролю.....</i>	494
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	497
<b>ДОДАТКИ.....</b>	511

## ПЕРЕДМОВА

Виокремлення підприємництва як особливого виду людської діяльності формувалося впродовж декількох століть. Унікальність даного виду господарювання полягає у можливості індивідуальної реалізації здібностей кожного суб'єкта. Розвиток підприємництва є і способом розвитку економіки країни на засадах інновативних проваджень форм та способів господарювання. В процесі розвитку підприємництва формується вищий рівень ефективності, бережливості та раціональності економічних систем, породжених конкурентною боротьбою суб'єктів підприємництва, суспільними потребами та обмеженими ресурсами. Дана властивість надає підприємництву ознаку відповідності способу господарювання різним історичним періодам як рушійної сили суспільного виробництва, що призводить до його розширеного відтворення із суміжним підвищенням рівня добробуту населення. З розвитком системи економічних відносин та зовнішнього середовища змінюється внутрішні процеси та прояви підприємницької діяльності. Так, в результаті змін потреб споживачів, регуляторного впливу та інституціонального середовища підприємницької сфери значних змін зазнають способи створення, функціонування та припинення діяльності суб'єктами підприємництва, інструменти та засоби, форми та моделі підприємницької діяльності, мотиваційні механізми у сфері підприємництва. Така мінливість засадничих умов здійснення підприємництва призводить до нарощування теоретико-методологічного базису даної господарської діяльності.

Освоєння теоретичного та практичного підґрунтя підприємництва є необхідною умовою розуміння принципів сучасного господарювання, що вимагає при підготовці майбутніх фахівців активного включення студентів у творчий процес, осмислення сучасних закономірностей для здійснення підприємницької діяльності, опанування наявних механізмів функціонування підприємництва та набуття навичок, які реалізуються у підприємницькій сфері.

Логіка формування змістовної частини підручника передбачає утворення професійних здатностей щодо генерування підприємницьких ідей, вибору способів започаткування, впровадження та масштабування підприємницької діяльності.

Підручник розроблений колективом кафедри економіки і підприємництва Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» для студентів, що навчаються за освітньо-професійною програмою

«Економіка бізнес-підприємства» та студентів інших спеціальностей, які вивчають дисципліну «Основи підприємницької діяльності».

Персональний авторський внесок формувався з урахуванням професійної спеціалізації, результатів наукових досліджень та практичних навичок викладацького складу. Структура підручника сформована на основі авторських розробок: передмова (д.е.н., проф. Шашина М. В.); РОЗДІЛ 1 (к.е.н., доц. Ткаченко Т. П.); РОЗДІЛ 2 (д.е.н., проф. Шашина М. В.); РОЗДІЛ 3 (к.т.н., доц. Підлісна О. А.); РОЗДІЛ 4: п. 4.1-4.6 (к.е.н., доц. Ткаченко Т. П.), п. 4.7 (к.е.н., доц. Кавтиш О. П.); РОЗДІЛ 5: п. 5.1, 5.3 (к.т.н., доц. Підлісна О. А.), п. 5.2 (к.е.н., доц. Кавтиш О. П.), п. 5.4-5.5 (к.е.н., доц. Поліщук С. В.); РОЗДІЛ 6: п. 6.1, 6.3 (к.т.н., доц. Підлісна О. А.), п. 6.2, 6.4-6.5 (к.е.н., доц. Кривда О. В.); РОЗДІЛ 7: п. 7.1-7.2 (к.т.н., доц. Підлісна О. А.), п. 7.3-7.5 (к.е.н., доц. Шевчук Н. А.); РОЗДІЛ 8 (д.е.н., проф. Дергалюк Б. В.); РОЗДІЛ 9 (к.е.н., доц. Кривда О. В.); РОЗДІЛ 10 (к.е.н., доц. Макалюк І. В.); РОЗДІЛ 11 (ст. викл. Кожемяченко О. О.); РОЗДІЛ 12 (д.е.н., проф. Марченко В. М.); РОЗДІЛ 13: п. 13.1-13.2 (к.е.н., доц. Погребняк А. Ю.), п. 13.3 (д.е.н., проф. Тульчинська С. О.), п. 13.4. (к.е.н., ст. викл. Дергалюк М. О.); РОЗДІЛ 14: п. 14.1-14.6 (д.е.н., проф. Гречко А. В.), п. 14.7-14.8 (д.е.н., проф. Тульчинська С. О.); РОЗДІЛ 15 (д.е.н., проф. Мартиненко В. П.); РОЗДІЛ 16: п. 16.1, 16.4-16.5 (к.е.н., доц. Тюленєва Ю. В.), п. 16.2 (к.е.н., доц. Кривда О. В.), п. 16.3 (к.е.н., доц. Погребняк А. Ю.).

Усі викладені положення у підручнику відповідають чинному законодавству України, наявні імплементовані теоретико-методичні засади закордонного досвіду, що не суперечать правовим нормам та практикам вітчизняних суб'єктів господарювання.

Кожний розділ підручника містить теоретичний матеріал, запитання для самоперевірки та обговорення, практичні, тестові та ситуаційні завдання. Теоретичні та тестові завдання передбачають всебічне охоплення перевірки засвоєних теоретичних знань. Практичні та ситуаційні завдання поглиблюють набуті теоретичні знання та розширюють практичні навички у сфері підприємництва. Таке структурування дозволяє студентам опрацьовувати матеріал підручника як спільно із викладачем, так і самостійно.

Цільовою аудиторією поданого матеріалу підручника є студенти економічних спеціальностей вищих навчальних закладів (фахівці-початківці), що продукують інтерес до підприємництва.

---

## **ЧАСТИНА 1. СУТНІСТЬ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

---

### **РОЗДІЛ 1. ЗМІСТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. МІСЦЕ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУСПІЛЬСТВІ**

Підприємницька діяльність є одним зі способів реалізації потенціалу особистості, прояву творчих здібностей у поєднанні з ризиками. Підприємницькою діяльністю переважно займаються люди, які схильні до ризику та не бояться брати на себе відповідальність.

Підприємництво може бути як видом діяльності, так і стилем господарювання, в основі якого закладено постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння залучати й ефективно використовувати ресурси з різних джерел. Підприємництво в будь-яких його формах є одним із найважливіших чинників економічного зростання та стабільності держави, необхідним як суб'єктам господарської діяльності – фізичним та юридичним особам, так і суспільству в цілому. Всі країни, уряди яких підтримують підприємництво, досягають економічного успіху й процвітання.

Підприємництво, як економічна категорія – це певний вид господарювання, де основним суб'єктом є підприємець, який раціонально комбінує фактори виробництва, на власний ризик та на інноваційній основі організовує та управляє виробництвом з метою отримання підприємницького доходу або іншої вигоди для власника.

---

#### **1.1. Історія розвитку підприємництва. Сутність та роль підприємницької діяльності в суспільстві**

---

Поняття «підприємництво» формувалося протягом багатьох років, проте, й досі не може бути повністю сформованим через те, що воно розвивається та продовжує розвиватися в сучасному світі. Деякі вчені-економісти давали визначення підприємництву через поняття «підприємець», як центральну постать цієї діяльності. Історичний розвиток понять наведено у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1. – Розвиток понять «підприємництво» і «підприємець»**

Період	Трактування понять представниками економічної думки
1	2
<p>XVIII ст. (1680-1734 р.) Р. Кантільон (англійський банкір- економіст)</p>	<p>Вперше ввів у науковий обіг поняття «підприємництво». Підприємництво – особлива економічна функція, що містить елемент ризику. Підприємець – будь-який індивід з бажанням брати на себе ризик, здатний до передбачення дій, які спрямовані на майбутнє, що характеризується сподіванням отримати дохід та готовністю до витрат.</p>
<p>XVIII – XIX ст. А. Сміт (англійський економіст)</p>	<p>Бізнес виникає спонтанно за наявності капіталу, праці та сировини (при цьому необхідна наявність власності на ресурси). Бізнесмен – власник капіталу. Мета підприємницької діяльності – одержання підприємницького доходу.</p>
<p>XVIII – XIX ст. Ж.-Б. Сей (французький економіст)</p>	<p>Підприємництво – організація людей в межах виробничої одиниці. Підприємець – людина, яка організовує інших людей в рамках виробничої одиниці й одночасно знаходиться в центрі процесу виробництва і теорії розподілу. Підприємець є рушієм економічного розвитку, який здатний взяти на себе відповідальність за «всі шанси успіху, або невдачі виробництва», тобто це ділова людина, здатна до новаторства на основі носія технічного прогресу. На думку Ж.-Б. Сей, підприємець має бути «людиною заможною, відомою своїм розумом, розсудливістю, любов'ю до порядку, чесністю тощо». Саме ці та інші обставини, на думку вченого, «обмежують кількість осіб, які пропонують свою працю як підприємці». Він відокремлював власників капіталу від підприємців, зазначаючи, що прибуток підприємця складається, як правило, з двох частин. До першої частини Ж.-Б. Сей відносив промисловий прибуток, або процент на капітал, що акумулюється за допомогою часу, виробництва та ощадливості. До другої – підприємницький дохід, або прибуток від використання капіталу, як винагорода за «промислові здібності, талант, дух порядку та управління».</p>
<p>XX ст. Й. Шумпетер (австро- американський економіст, соціолог)</p>	<p>Й. Шумпетер посів особливе місце в розробці теорії підприємництва. Його концепція базується на трьох головних засадах: - функція підприємництва полягає у революціонізації та реформуванні виробництва завдяки використанню різноманітних можливостей для випуску нових товарів, або старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків, реорганізації виробництва.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2
	<p>- підприємництво є універсальною загально-економічною функцією будь-якої економічної системи, що поєднує в собі виконання інших видів діяльності (управління, наукові розробки, маркетинг тощо) і тому «розсіюється» серед багатьох спеціалістів. Статус власника не виступає визначальною властивістю підприємця;</p> <p>- підприємництво є функцією господарсько-політичного середовища, яке визначає його можливості, типи, мотивації. Бути підприємцем – це «означає робити не те, що роблять інші», і «робити не так, як роблять інші». Підприємницьку функцію автор ототожнював із функцією економічного лідерства та новаторства. Постійно підкреслював, що інновація – це дітище підприємництва, а підприємець – творець інновацій.</p>
<p>XX ст. К. Макконнелл, С. Брю (американські вчені)</p>	<p>Підприємництво – особливий вид діяльності, в основі якої закладено ряд неодмінних умов і вимог. По-перше, підприємець бере на себе ініціативу поєднання ресурсів землі, капіталу й праці, створюючи єдиний процес виробництва товару чи послуги. Виконуючи роль свічки запалювання і каталізатора, підприємець одночасно може бути як рушійною силою виробництва, так і посередником, що поєднує всі ресурси та формує економічний результат для всіх зацікавлених осіб. По-друге, підприємець бере на себе важке завдання прийняття основних рішень у процесі виробництва товарів чи послуг (нерутинні рішення, які здатні визначити курс діяльності підприємства). По-третє, підприємець – це новатор, особа, яка прагне вводити в побут на комерційній основі нові продукти, виробничі технології, а в окремих випадках і нові форми організації підприємства. Нарешті, по-четверте, підприємець – це людина, що йде на ризик. Він ризикує не тільки своїм часом, працею, діловою репутацією, але й вкладеними коштами – власними та/або компаньйонів-акціонерів.</p>

Таким чином, в ході еволюції категорії «підприємництво» сформувалися чотири концептуальні підходи до його визначення.

Перший підхід визначає підприємництво як діяльність, яка ототожнюється з ризиком і фінансовою відповідальністю, а також характеризується наявністю у підприємця власності на засоби виробництва. Тобто підприємцем може бути лише власник засобів праці.

В другому підході попереднє уявлення щодо підприємництва доповнюється роллю організатора, яку має виконувати підприємець. Тобто власність на засоби виробництва доповнюється наявними у людини організаційними здібностями. Отже, однієї власності недостатньо.

Третій підхід до осмислення підприємництва виділяє такі функції, як розвиток власності, орієнтованої на зростання капіталу і одержання прибутку. Отже, такий підхід передбачає формування мети діяльності, а саме – отримання економічної вигоди для власника.

Четвертий підхід визначає підприємництво як специфічний вид організаційно-управлінської діяльності, орієнтованої на нововведення. Удосконалення є передумовою успішної підприємницької діяльності. Отже, діяльність повинна містити елемент новизни, щоб мати успіх на ринку і бути конкурентоспроможною.

Таким чином, підприємництво є одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності, що в більшості країнах світу вважається найпрестижнішим видом діяльності. Підприємництво властивий індивідуальний характер і високий ступінь стимулювання співробітників.

Досвід економічно розвинених країн свідчить про те, що підприємництво є базою національної економіки, а ефективна підприємницька освіта громадян – фундаментом економічного розвитку демократичного суспільства.

---

## **1.2. Співвідношення понять «бізнес» і «підприємництво». Види підприємництва**

---

Поняття «підприємництво» та «бізнес» часто ототожнюють у повсякденному житті. Вони співвідносяться між собою як специфічне і загальне. Поняття бізнес ширше ніж поняття підприємництво.

*Бізнес* – будь-яка традиційна діяльність, результатом якої є отримання прибутку або іншої вигоди для власника, а підприємництво – діяльність, орієнтована на впровадження нововведень. Бізнес розпочинається з підприємництва, або підприємництво переростає в бізнес.

Оскільки підприємництво – система економічних зв'язків між суб'єктами економіки, прийнято виділяти 4 групи суб'єктів, що взаємодіють при здійсненні підприємницької діяльності:

1) безпосередньо *підприємець* (основою його підприємницької діяльності є приватна власність на засоби виробництва, коли підприємцем здійснюється увесь цикл підприємницької діяльності:



пошук ресурсів, організація виробничого процесу та збутової діяльності, оптимізація цих процесів);

2) *споживач* (основа його діяльності – власність на дохід, економічний інтерес – задоволення потреб за рахунок доходу, отриманого від трудової діяльності);

3) *наймані робітники* (вони є трудовим ресурсом для підприємництва, носіями знань, вмінь та навичок виконання окремих операційних процесів. Без їх поєднання з засобами виробництва підприємця підприємницька діяльність є неможливою).

Робітники виконують такі функції:

- є учасниками процесу виробництва;
- отримують заробітну плату й переходять в розряд споживачів;
- співпрацюючи з підприємцями, вони теж ризикують.

- *держава* (створює правову базу, впливає на виробництво через економічні важелі, захищає інтереси підприємців і споживачів, здійснює вплив на підприємницьку діяльність, через свої органи використовує державну власність в якості основного інструменту підприємницької діяльності, здійснює виробництво суспільно необхідних товарів, впливає на попит приватного сектору через держзамовлення, а також регулює ринкову інфраструктуру).

Виходячи з вищесказаного, можна констатувати, що за критерієм відношення до підприємництва кожний із суб'єктів здійснює свою діяльність, яку можна класифікувати як:

- а) державна діяльність;
- б) підприємницька діяльність;
- в) споживча діяльність.

*Державна діяльність* – це діяльність, яка здійснюється державою через засновані нею організації і спрямована на розподіл й перерозподіл ресурсів, які належать державі. Державна діяльність спрямована на утримання економічної рівноваги в суспільстві, забезпечення спокою (за державою залишаються неприбуткові, але суспільно необхідні виробництва).

*Підприємницька діяльність* – систематична, ініціативна, самостійна, на власний ризик, інноваційна діяльність з виробництва продукції та надання послуг, метою якої є отримання прибутку. Діяльність заснована на власній ініціативі, ризикована, орієнтована на отримання прибутку шляхом виробництва тих товарів та послуг, які задовольняють існуючі потреби споживачів. Поділяється на виробниче, комерційне і фінансове підприємництво.

*Споживча діяльність* – здійснюється всіма громадянами, полягає у придбанні товарів або послуг згідно принципів максимізації вигоди

для споживача. Кожна людина щодня вирішує, на що їй краще витратити власні кошти для того, щоб задовольнити особисті потреби.

Кожна діяльність характеризується певними ознаками. Ознаки підприємництва витікають з його визначення, а саме, *підприємництво* (згідно ст.42 Господарського кодексу, ст.42) - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Таким чином, сутність *ознак підприємницької діяльності (підприємництва)* полягає в наступному:

1. Самостійність підприємницької діяльності полягає в можливості її здійснення в будь-якій організаційно-правовій формі, передбаченій в законодавстві.

2. Підприємництво є інноваційною діяльністю. Ця ознака є визначальною при розумінні самої сутності підприємництва, оскільки інновації є запорукою успішної діяльності та відповідності вимогами споживача.

3. Систематичність діяльність. Проте, чітких та кількісних критеріїв систематичності законодавством не встановлено. Тоді виходить, що особа зареєстрована, як суб'єкт підприємництва, регулярно подає звітність про результати своєї діяльності - здійснює її систематично.

4. Підприємництво - це ризикова діяльність. Підприємець бере на себе відповідальність за ризик збитків, які можуть виникнути в результаті своєї діяльності (порушення податкових норм, правил здійснення діяльності, які існують на ринку даного виду продукції).

5. Метою підприємницької діяльності є отримання прибутку. Господарським кодексом України, ст.42. визначено, що підприємництво є діяльністю, метою якої є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Деякі автори [117] додають ще одну ознаку підприємництва - це безпосередність діяльності, яка полягає в можливості безпосередньо діяти на ринку від свого імені, здійснювати виробництво продукції чи надання послуг, шукати партнерів та укладати угоди. Суб'єкт підприємництва набуває майнових прав, може представляти свої інтереси в різних державних органах влади, податковій адміністрації, суді та ін.

### ***Види підприємницької діяльності.***

Класифікувати підприємництво можна за різними ознаками [117]. Проте єдиної загальноприйнятої класифікації не існує. Класифікувати можна за суб'єктом діяльності, за предметом діяльності, за способом створення, за наявністю обмежень здійснення діяльності, за ступенем охоплення стадій відтворювального процесу.

За ознакою суб'єкта діяльності, підприємництво може здійснюватись :

1. юридичною особою. Хоча засновниками можуть бути фізичні особи, проте вони набувають статусу юридичної особи після її реєстрації. І цей суб'єкт набуває окремого статусу у правовідносинах.

2. фізичною особою-підприємцем, який є окремим суб'єктом господарювання, зареєстрований у відповідному порядку і наділений правами і обов'язками.

Деякі науковці [117] за цією класифікаційною ознакою, називають підприємництво простим (ФОП) і складним (юридична особа).

За предметом діяльності, тобто за тим, що є кінцевим результатом (товар чи послуга) підприємництво буває:

1. Виробничим, у процесі діяльності виробляється певна продукція, яка має матеріально-речову форму.

2. Невиробничим (результатом є послуга чи виконана робота).

В межах невинробничої підприємницької діяльності виділяють:

- діяльність з виконання робіт;
- діяльність з надання послуг;
- торговельну діяльність;
- фінансову діяльність.

За наявністю обмежень підприємницькою діяльністю, її можна розподілити на:

1. Діяльність, що не потребує додаткових дозволів держави на її здійснення

2. Діяльність, що потребує додаткових дозволів держави на її здійснення (обмеження можуть стосуватися організаційно-правової форми, способу реєстрації, форми власності чи потребою отримання ліцензії).

За ступенем охоплення стадій відтворювального процесу, підприємництво можна поділити на:

1. Виробниче (при чому в даній класифікації, до виробничого підприємництва буде відноситися надання інформаційних, телекомунікаційних послуг, освітніх послуг, оскільки наявні

- всі елементи виробничого процесу, а саме, єдність живої сили, засобів праці і предметів праці);
2. Комерційне підприємництво (товарообмінні операції, купівля-продаж);
  3. Фінансове підприємництво (специфічний вид, об'єктом товарообмінних операцій якого, є гроші, валюта, цінні папери).

---

### **1.3. Функції, принципи, суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності**

---

**Функції підприємництва (роль у суспільстві).** Суть підприємництва як методу господарювання розкривають його основні функції.

*Ресурсна* функція підприємництва передбачає, що воно націлене на найбільш ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, враховуючи досягнення в галузі науки, техніки, управління й організації виробництва.

*Організаційна* функція зводиться до діяльності з організації виробництва, збуту, маркетингу, менеджменту та реклами.

*Творча (інноваційна)* функція полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових ідей, здійсненню техніко-економічних, наукових розробок, проєктів, що пов'язані з господарським ризиком.

*Стимулююча (мотиваційна)* полягає у формуванні мотиваційного механізму ефективної та корисної праці, тобто ефективне використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління.

**Принципи підприємницької діяльності (правила діяльності):**

1. Вільний вибір видів діяльності. Суб'єкт підприємницької діяльності самостійно вирішує, якими видами діяльності йому займатися з огляду на обмеження, встановлені чинним законодавством.

2. Залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян.

3. Вільний найм працівників.

4. Вільне розпорядження прибутком, що залишається після оплати платежів, встановлених законодавством.

5. Самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.

**Суб'єкти підприємницької діяльності.** Особи, які можуть бути суб'єктами підприємницької діяльності (рис. 1.1):

1. Громадяни України або інших держав, а також особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності та дієздатності.

2. Юридичні особи всіх форм власності.

3. Об'єднання юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні на умовах угоди про розподіл продукції.

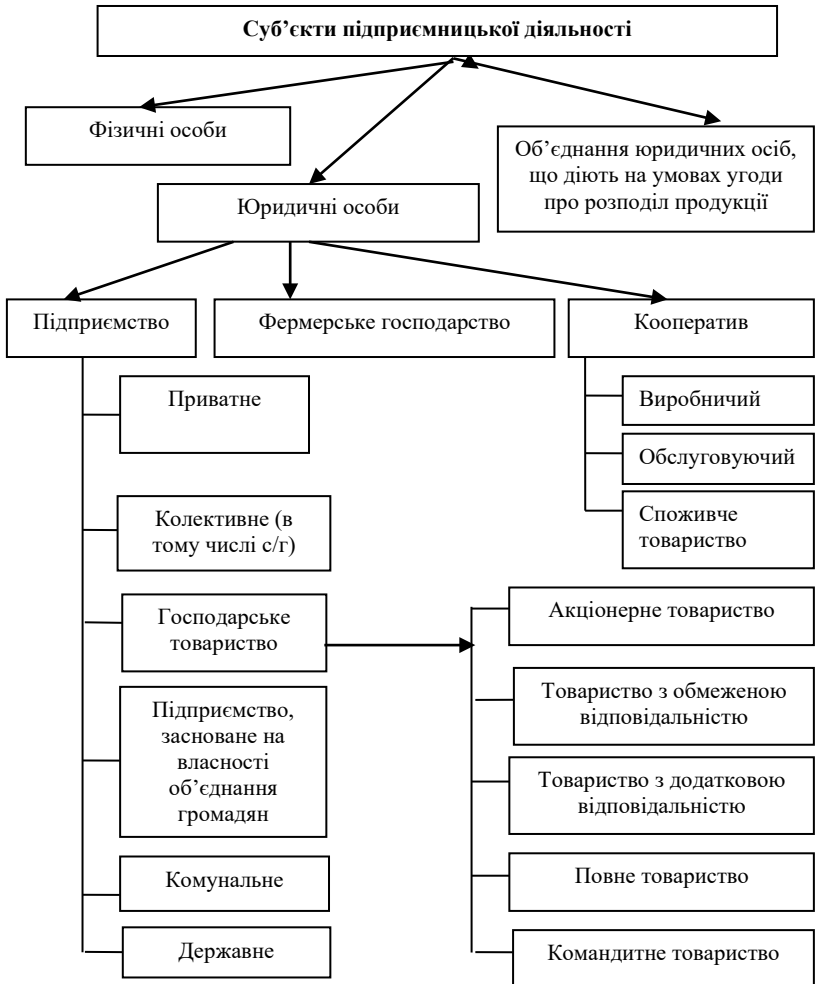


Рисунок 1.1 – Суб'єкти підприємництва

Відповідно до Конституції України (ст.42) та Господарського Кодексу, існують обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності певним категоріям осіб.

*Обмеження щодо суб'єктів підприємницької діяльності. Не можуть бути суб'єктами підприємницької діяльності:*

➤ особи, які не досягли повнолітнього віку (перевіряється під час державної реєстрації за паспортом), за винятком осіб, які досягли 16-річного віку за письмовою згодою батьків або опікунів);

➤ людина, яка внаслідок душевної хвороби або недоумства, не може розуміти значення своїх дій та керувати ними;

➤ військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду, господарського суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств, а також особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю;

➤ державні службовці або інші особи, уповноважені на виконання функцій держави;

➤ керівники, заступники керівників державних підприємств, установ і організацій, їх структурних підрозділів, а також посадові особи державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування. Але, незважаючи на заборону бути приватними підприємцями, вищенаведена категорія осіб має право стати засновниками юридичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;

➤ особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини.

*Об'єктом підприємницької діяльності* може бути будь-яка діяльність, що передбачає отримання підприємницького доходу або іншої економічної чи соціальної вигоди для підприємця. Тобто це може бути виробнича, торговельна, комерційна, фінансова, консалтингова, страхова, туристична та інші види діяльності. Об'єкт – це те, на що направлена діяльність. Це діяльність із виробництва та реалізації суспільних благ.

---

## **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Проаналізуйте ознаки і принципи здійснення підприємницької діяльності. Запропонуйте можливі (бажані для Вас) види підприємницької діяльності.

**Завдання 2.** Визначте категорії осіб, що не можуть займатися підприємницькою діяльністю. Запропонуйте можливі (з точки зору законності) шляхи провадження підприємницької діяльності цими категоріями осіб.

---

### Запитання та завдання

---

1. Визначте основні концептуальні засади формування поняття «підприємництво».
2. Визначте співвідношення понять «бізнес» і «підприємництво»: особливості, спільні і відмінні риси.
3. Охарактеризуйте ознаки підприємницької діяльності.
4. Яка функція підприємництва є визначальною при формулюванні сучасного бачення підприємницької діяльності?
5. Який принцип є спонукальним до здійснення підприємницької діяльності?

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Підприємництво – це:*

- а) діяльність з виробництва продукції, орієнтована на отримання прибутку;
- б) діяльність в сфері сільського господарства, результати якої використовуються на власні потреби;
- в) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання, метою якої є досягнення економічних і соціальних результатів одержання прибутку;
- г) будь-яка діяльність інноваційного характеру;
- д) самостійна діяльність, метою якої є задоволення потреб споживача.

*2. Передумовою виникнення підприємництва є:*

- а) натуральне господарство;
- б) товарне виробництво;
- в) суспільний поділ праці.

*3. Ознаками підприємницької діяльності є:*

- а) безвідповідальність та перестраховка;
- б) систематичність та самостійність;
- в) отримання прибутку та ризик;
- г) безпосередність.

*4. Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути:*

- а) громадяни України або інших держав, особи без громадянства, не обмежені у праводієздатності;
- б) юридичні особи всіх форм власності, визначених законодавством;
- в) військовослужбовці та державні службовці;

### 2.1. Сутність державного регулювання підприємництва

Сучасне трактування сутності державного регулювання підприємницької діяльності підпорядковане прагненню України щодо слідування цілям сталого розвитку як на рівні держави, так і окремих регіонів у розрізі підвищення достатку та якості життя громадян. Так, регуляторний вплив держави на підприємницький процес виступає однією зі структурних частин економічної політики, яку реалізують державні, регіональні та місцеві органи влади. Варто зауважити, що оптимальність регуляторного впливу, зокрема, визначається рівнем створених умов для розвитку підприємницьких структур та бізнес-клімату в цілому.

Наявність державної регуляторної політики у сфері підприємництва притаманна багатьом країнам. Проте, із використанням різноманітного інструментарію регуляторного впливу, може породжувати неоднорідність трактування сутності державного регулювання підприємництва. Основні відмінності полягають у різних розуміннях того, що має бути предметом регулювання, а з іншого боку – у чому саме має проявлятися регуляторний вплив.

*Сутність державного регулювання підприємництва* розглядаємо в якості систематизованих заходів регуляторного та управлінського впливу держави, які спрямовані на підтримку, обмеження, заохочення та компенсацію, де метою є створення сприятливих умов функціонування розвитку суб'єктів господарювання підприємницького сектору, що впливає на вирішення проблем сталого розвитку національної економіки.

Сучасні погляди на сутність державного регулювання підприємництва можна поділити на дві основні групи: *пробічників* та *супротивників*. Так ті, хто підтримує необхідність державного регуляторного впливу, стверджують, що регулювання має позитивний вплив на формування підприємницької відповідальності, зокрема, що стосується недбалого ставлення до навколишнього середовища, виробництва небезпечних товарів, убезпечення від промислового травматизму тощо [63, с. 115]. Супротивники наполягають, що регуляторні впливи з боку держави руйнують ринкові основи,



ускладнюють господарську діяльність та створюють додаткове навантаження.

Враховуючи наукові дослідження та правові аспекти, які відображено в Господарському кодексі України [10] та Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [86], можна виокремити наступні принципи, які подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Принципи державного регулювання підприємницької діяльності

Основними функціями регуляторних впливів держави на підприємницьку сферу є:

- формування умов для можливості зростання бізнесу, появи нових суб'єктів господарювання;
- підтримка конкурентного середовища, нівелювання монопольних впливів;
- формування інструментів захисту функціонування підприємств та споживачів, які споживають їх товари та користуються послугами;

- сприяння підвищенню рівня ефективності діяльності суб'єктів господарювання;

- формування стабільних потоків до державного бюджету від діяльності підприємницького сектору.

Так, державне регулювання підприємницької діяльності, з одного боку, спрямоване на розвиток стимулів її здійснення, а з іншого – формує бар'єри для зменшення негативних впливів функціонування суб'єктів підприємництва та економіку в цілому.

---

## **2.2. Методи та інструменти державного регулювання підприємництва**

---

*Методи державної регуляторної політики у сфері підприємництва* – це способи впливу державних та місцевих органів влади на підприємницьке середовище та ринкову інфраструктуру, метою якого є створення сприятливих умов для ефективного функціонування суб'єктів підприємництва відповідно до обумовлених напрямів реалізації державної соціально-економічної політики.

Методичний підхід до класифікації методів державного регулювання виокремлює дві основні ознаки їх групування: *форма впливу та засіб впливу*. За допомогою першої ознаки визначаються методи прямого та непрямого регуляторного впливу.

Основу *прямого* регуляторного впливу становлять методи, які безпосередньо мають вплив на суб'єктів підприємництва, регламентуючи їх діяльність. Методам *непрямого* впливу властиво сприяти на створення підприємницького середовища, опосередковано впливаючи на поведінку суб'єктів господарювання.

Реалізація будь-яких методів здійснюється за допомогою інструментів та засобів. Відмінність між ними полягає в тому, що *інструмент* виступає комплексним знаряддям, яке може впливати на підприємництво опосередковано, а *засіб* є конкретним знаряддям впливу, який становить необхідну умову розвитку підприємництва.

Приклад класифікації інструментів та засобів впливу за спорідненою ознакою можна знайти в роботах О. Мордвінова (табл. 2.1).

Таким чином, можна виокремити основні *інструменти* методів *прямого та непрямого впливу*. Так, методи прямого впливу на суб'єктів підприємництва реалізуються за допомогою нормативно-правових актів, цільових програм та планів, державних замовлень, тарифних цін,

ліцензій, товарних квот, бюджетних витрат тощо. Непрямі методи, як правило, застосовують інструменти бюджетних видатків, державних замовлень, фінансування інвестиційних програм, визначення видів податків, надання податкових пільг, грошової емісії, операцій з державними цінними паперами, зміни норми резервування банківських установ, прискореної амортизації, мотиваційних знарядь щодо здійснення підприємницької діяльності та інше.

**Таблиця 2.1 – Класифікація інструментів та засобів державного регулювання за спорідненою ознакою**

Інструменти державного регулювання		Засоби державного регулювання	
Види	Приклади	Види	Приклади
Законодавчо-правові	Закони, постанови, укази	Адміністративні	Стандарти, дозволи, ліміти, заборони, обмеження, нормативи, штрафи
Нормативно-правові	Розпорядження, рішення, вказівки, накази, інструкції, правила, положення, договори	Економічні	Податки, ціни, державні інвестиції, закупівлі, субсидії, дотації, кредити, позики
Організаційно-економічні	Плани, проекти, державний і місцевий бюджети, державне замовлення і державний контракт, договори, цільові програми, прогнози	Інформаційні	Публікації, повідомлення

Типологія методів, яка згрупована за ознакою засобів впливу, може бути представлена наступною групою методів:

- *політичні* – передбачають юридичне оформлення норм поведінки суб'єкта підприємницької діяльності, його статусу, організаційні форми, принципи функціонування та ознаки діяльності;

- *адміністративні* – реалізуються шляхом прямого впливу органів державної та місцевої влади на суб'єктів господарювання через визначення їх прав, обов'язків та відповідальності;

- *економічні* – створюють умови, які спонукають суб'єктів підприємництва діяти згідно відповідного економічного напрямку із збереженням права на вибір своєї поведінки, що ґрунтується на засадах

фіскальної, кредитно-грошової, інвестиційної, амортизаційної політики;

- *мотиваційні* – передбачають формування державного регуляторного впливу духовних цінностей, моральних позицій, психологічних настанов для популяризації суспільної думки, де метою є реалізація підприємницької діяльності;

- *технічні* – здійснюють впорядкування відповідності результатів різних економічних сфер стосовно продукції, процесів та послуг, їх функціональним призначенням, усунення торговельних перешкод, що сприяє науково-технічному розвитку;

- *інформаційні* – сприяють розширенню інформаційного поля, підвищенню рівня обізнаності суб'єктів підприємництва із залученням інформаційно-комунікаційних технологій.

Типологічна класифікація співвіднесення методів за формою та засобами впливу подана на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Типологічна класифікація методів державного регулювання

В цілому, виокремлюють такі основні напрями, через які державні та місцеві органи влади здійснюють свій регуляторний вплив на підприємницьку діяльність [3]:

- нормативне забезпечення вільної конкуренції, захисту прав споживачів щодо впливу недобросовісної конкуренції за всіма сферами підприємництва;

- виокремлення соціальних норм та нормативів здійснення підприємницької діяльності, що регулюється дотриманням умов праці, охорони праці, винагороди за працю, а також дотриманням соціальних гарантій, у тому числі медичного та соціального страхування;

- податкову та фінансову політику через коригування податкових ставок, пільг, відсотків щодо державних кредитів, ціноутворення, валютного курсу та обсягу економічних санкцій;

- визначення екологічних норм і нормативів;

- задіяння підприємницького сектору до реалізації науково-технічної політики.

---

### **2.3. Правова база розвитку підприємництва**

---

Деякі із дослідників зазначають, що початкові дії держави щодо підприємництва можуть бути означені ще у XVI ст., коли мова йшла про протекціонізм щодо імпортування іноземних товарів [63, с. 113]. В подальшому усі регуляторні впливи розглядалися як заходи щодо створення умов функціонування суб'єктів господарювання. Україна, із початком затвердження себе як суверенної держави в 1991 році, почала формувати правове поле для здійснення регуляторної політики у сфері підприємництва. Цим періодом датуються такі Закони України, як: «Про підприємництво» [100], «Про підприємства в Україні» [99] (втратив чинність у 2004 році). Засади щодо ведення підприємницької діяльності викладені також в основному документі України у статті 42 Конституції, які визначають право на ведення підприємницької діяльності із обмеженням щодо заборонених видів діяльності [34].

В сучасному правовому полі України окреслюється декілька напрямів, згідно яких здійснюється формування базису щодо реалізації підприємницької діяльності (рис. 2.3).

*Правовий статус суб'єктів господарювання* охарактеризований наступними спрямуваннями:

- визначення нормативно-правових ознак підприємництва, принципів здійснення підприємницької діяльності, її функціонального

навантаження у концептах розвитку національної економіки та допустимість певних видів економічної діяльності з позицій комерціалізації, що регламентовано Господарським [10], Цивільним [122] та Митним [46] кодексами України;

- формулювання положень щодо статусу юридичних та фізичних осіб, можливі організаційні форми їх представлення, окреслення осіб, які не можуть здійснювати підприємницьку діяльність через власні посадові повноваження, що представлено у Господарському та Цивільному кодексах, Законах «Про господарські товариства» [74], «Про акціонерні товариства» [65], «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [107], «Про запобігання корупції» [85].



Рисунок 2.3 – Напрями правового регулювання підприємництва

*Легітимаци́я*, як удосконалення механізму прав та повноважень, в процесі здійснення підприємницької діяльності передбачає реєстрацію суб'єктів господарювання, а також процедури набуття прав на реалізацію певних видів підприємництва шляхом ліцензування та квотування, набуття особливого правового статусу суб'єктами підприємництва (наприклад: малі, середні, сільськогосподарські тощо). Особливий правовий статус суб'єкта підприємництва, що регламентується загальною нормативно-правовою базою здійснення державної політики у сфері підприємництва, тобто Цивільним, Господарським, Митним кодексами України, містить специфічну нормативну базу, зокрема, такі Закони України, як: «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських

формувань» [76], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедур припинення юридичних осіб та підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців за їх рішенням» [70], «Про ліцензування видів господарської діяльності» [95], «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [79], «Про електронні документи та електронний документообіг» [81] тощо.

*Правовий режим щодо майна* розглядається із позицій правої структури майна, порядку його формування (придбання), застосування, вибуття та процедур погашення майном кредитних зобов'язань. Ці положення надають можливість встановити:

- які складові частини майна закріплені за суб'єктом господарювання;
- способи та джерела накопичення майнової бази з відповідним майновим станом суб'єкта підприємницької діяльності;
- правові експлуатаційні обмеження окремих видів майна в процесі господарювання;
- вибуття на основі договірних умов, здійснення господарської діяльності чи вилучення повноважними органами.

Основу правового поля щодо майна господарюючих суб'єктів становлять право власності (володіння, користування, розпорядження), а також право господарського відання та оперативного управління, які упорядковані Господарським кодексом.

Одним із напрямів регламентування підприємницької діяльності є *визначення підстав та способів її припинення*. Існує велике різноманіття нормативно-правових актів, які регулюють дані положення, але основа здійснення таких процедур з боку Господарського кодексу передбачає, що припинення підприємницької діяльності може бути у разі наступних обставин: з власної ініціативи суб'єкта господарювання, за умов закінчення строку дії ліцензії, припинення існування підприємця або за рішенням суду. Цивільний кодекс визначає загальні положення щодо реорганізації та ліквідації суб'єктів господарювання, акцентуючи увагу на тому, що ліквідаційні процедури передбачають припинення діяльності без переходу майнових прав та обов'язків у правонаступництво. Ліквідаційні процедури можуть бути здійснені як добровільно, так і примусово. Реорганізація відбувається у разі злиття, приєднання, поділу, або ж перетворення суб'єктів підприємницької діяльності.

Сучасне правове поле щодо підтримки *конкурентного середовища* може бути представлено двома основними напрямками: економічним та правовим. Економічний механізм державного регулювання захисту конкуренції використовує монополізацію,

модернізацію економіки, існування альтернативних форм власності. Правовий механізм регламентує недобросовісну конкуренцію, зловживання монополюючим становищем, вплив на поведінку господарюючих суб'єктів, обмеження діяльності монополій. Законодавча база відносно розвитку економічної конкуренції почала своє формування ще в 90-ті роки минулого століття й продовжує удосконалюватися й на сьогодні, тому перелік нормативних документів є доволі широкий. Із основних варто звернути увагу на такі Закони України, як: «Про захист економічної конкуренції» [92], «Про Антимонопольний комітет України» [66] тощо.

Аспекти *контролю підприємницької діяльності* передбачають перевірку і спостереження уповноваженими органами, метою яких є запобігання небажаних протиправних дій суб'єктів господарювання.

На підставі Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» [96] розрізняють різні види контролю та процедури його проведення.

Правове поле *відповідальності у сфері підприємництва* регулює стан, при якому суб'єктом господарювання скоєне правопорушення і суб'єкт підприємництва зазнає негативних наслідків за неправомірні дії. Розрізняють господарську, адміністративну та кримінальну відповідальність, кожен напрям якої визначається власною законодавчою базою, в залежності від предмету, виду суб'єкта підприємницької діяльності та складності правопорушення.

---

## **2.4. Обмеження у підприємницькій діяльності**

---

Згідно конституції визначених положень в Україні, здійснювати підприємницьку діяльність мають право усі громадяни, особи без громадянства та громадяни інших країн, але за виключенням тих випадків, які передбачені законом. Це говорить про те, що право займатися підприємницькою діяльністю має певні обмеження.

Будь-які обмеження прав та свобод громадян з боку держави мають на *мети* вирішення певних завдань. Що стосується реалізації підприємницької діяльності, то до них відносять наступні:

- забезпечення правопорядку в країні;
- гарантування особистої безпеки;
- усунення екзогенних та ендогенних факторів небезпеки суспільству та державі;



- формування сприятливого середовища, що гарантує захист прав власності та здійснення господарської діяльності;
- забезпечення мінімальних соціальних стандартів щодо рівня життя населення;
- підтримка культурного розвитку громадян.

Ст. 64 Конституції України визначає неможливість обмеження прав громадян, окрім передбачених її статтями, а також можливості додаткових умов щодо обмежень у випадках воєнного та надзвичайного станів із чітким визначенням строку їх дії; але існує перелік прав, що не підлягають обмеженню за будь-яких обставин. Тобто основна ідея наявності обмежень – це захист цінностей суспільства (життя, свобода, гідність тощо). Факт обмежень в підприємницькій діяльності обумовлений соціальними або економічними обставинами, а їх існування визначено необхідністю регуляторного аспекту у правовому полі суспільних відносин.

Обмеження у сфері підприємництва може набувати дві *форми*:

- *повне обмеження*, що містить заборону здійснення будь-якого виду підприємництва й окресленому колу осіб (наприклад особи, які мають непогашену судимість за хабарництво, не можуть бути зареєстровані як суб'єкти підприємництва);

- *часткове обмеження*, до яких відносяться певні види діяльності, які не заборонені для окремих суб'єктів підприємництва (наприклад, виробництво бензинів з фракційних компонентів можуть здійснювати суб'єкти підприємництва, перелік яких затверджено Кабінетом Міністрів України).

Таким чином, *види обмежень у підприємницькій діяльності* – це систематизовані за відповідними критеріями заборони і обмеження, які визначають обставини недопустимості підприємницької діяльності, що відповідають нормам міжнародного та національного законодавства.

Критерії видів обмежень у підприємницькі сфері подані на рис.

#### 2.4.

Обмеження за *видами діяльності* відносяться, перш за все, до об'єктів державної власності, які визначені переліком Кабінету Міністрів України, а їх діяльність пов'язана із видами діяльності, що здійснюються виключно державними підприємствами та організаціями. Наприклад, судово-медична, судово-психіатрична, криміналістична експертизи, усі стадії розробки, виробництва й експлуатації ракет-носіїв.



Рисунок 2.4 – Групування критеріїв обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності

Проте більшість видів підприємницької діяльності, як правило, підлягають реєстрації. Обмеження підприємництва за цим спрямуванням набувають напрями діяльності, які властиві державним монополіям: виготовлення цінних паперів, грошових знаків, виробництво та реалізація наркотичних, вибухових речовин, зброї тощо. Також існує обмежений перелік підприємств для здійснення певного виду діяльності (наприклад, видобування бурштину).

Спеціальні умови функціонування підприємців існують для таких територій, як: прикордонні, зони вільного підприємництва, порти тощо.

Розрізняють також види обмежень, які підлягають Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [95], зокрема: виготовлення та роздріб спирту, алкогольних та тютюнових виробів тощо.

Деякі з видів економічної діяльності мають дотичність до екологічної безпеки, які можуть підлягати квотуванню (обмеженню) як державою, так і виробником певної продукції.

Особливий статус обмежень підприємницької діяльності набувають певні суміщення видів економічної діяльності. Наприклад, заборонена сумісна роздрібна торгівля вибухонебезпечними та піротехнічними товарами, або промисловими та продовольчими товарами, існує недопущення конкуренції у діяльності між повним товариством та тим, хто виступає його учасником.

Існують також суб'єктні обмеження для представників різних спрямувань, наприклад, військовослужбовців, службових осіб

судочинної системи, які мають непогашену судимість або засуджені за економічні злочини, громадяни іншої держави, або їх піддані обмежуються у здійсненні аудиторської діяльності й не можуть бути повіреними у справах інтелектуальної власності тощо.

Варто зазначити, що складність суспільно-економічних відносин вимагає застосування досить різноманітного кола обмежень. Додатковим аспектом слугують напрями укладання договорів та угод, обмеження яких обумовлено диспозиціями на основі викладених в них цінових, платіжних та інших умов.

Напрями, способи реалізації та критерії групування обмежень підприємницької діяльності можуть бути досить мінливими в часі разом із розвитком правової бази країни та потреб суспільства.

---

## **2.5. Ліцензування підприємницької діяльності**

---

Правовою основою щодо проведення процедур ліцензування у сучасних умовах є Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», згідно з яким *ліцензування* – це засіб регуляторного впливу держави на суб'єктів підприємництва, метою якого є забезпечення соціально-економічних інтересів держави, суспільства в цілому та індивідуальних споживачів. Також наявне спеціальне законодавство за окремими видами діяльності, зокрема, щодо банківської діяльності – «Про банки і банківську діяльність», телебачення і радіомовлення – «Про телебачення і радіомовлення», виробництво та роздріб алкогольних та тютюнових виробів – «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів».

Єдиним дозвільним документом щодо здійснення визначених видів економічної діяльності є ліцензія, загальна ідея існування якої не в обмеженні прав підприємців, а у встановленні державою додаткових вимог щодо реалізації певних видів діяльності.

*Ліцензія* – офіційний документ на право здійснення господарської діяльності (яка визначена чинним законодавством як та, що підлягає ліцензуванню), який надається органом ліцензування у встановленому порядку і термінах та може бути представлений в електронному варіанті (як запис в Єдиному державному реєстрі фізичних та юридичних осіб) або у паперовому вигляді.

*Суб'єктами ліцензійних відносин* виступають суб'єкти підприємницької діяльності та органи ліцензування. Діяльність органів

ліцензування регламентована постановою КМУ «Про затвердження переліку органів ліцензування» [87]. Вони можуть бути представлені відповідними структурними підрозділами профільних міністерств і відомств.

*Предметом ліцензійних відносин* є такі види господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню. До таких, наприклад, відносять виробництво лікарських засобів, медична та ветеринарна практика, зовнішньоекономічна, банківська, туроператорська діяльність тощо. В цілому існує близько 29 видів господарської діяльності.

Процедура отримання ліцензії відповідає алгоритму, поданому на рис. 2.5.

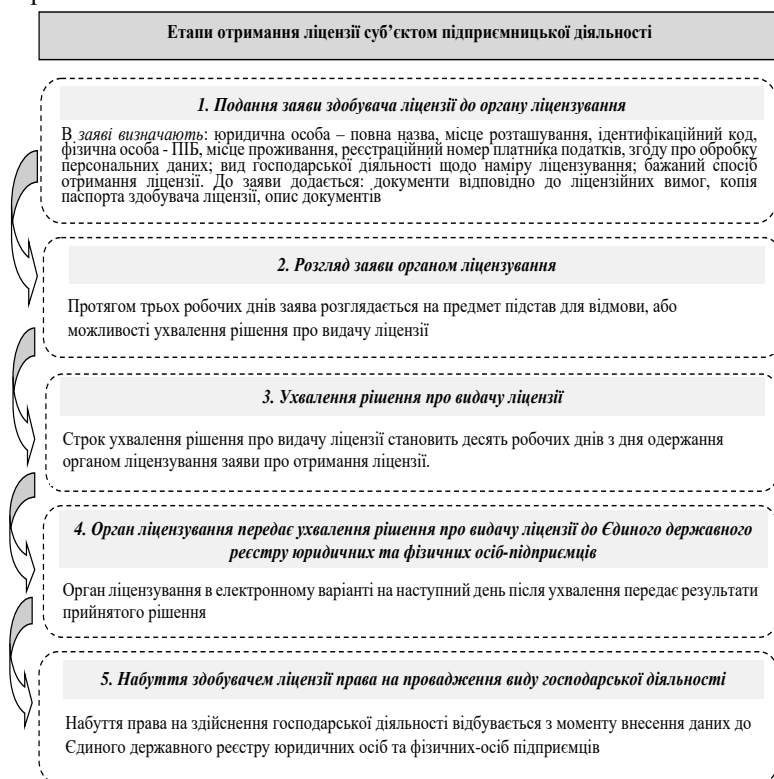


Рисунок 2.5 – Етапи отримання здобувачем ліцензії права на провадження визначеного виду господарської діяльності

Відповідно до другого етапу підставами для *відхилення* заяви є:

- додаткові документи до заяви, які подані не в повному обсязі;
- документи підписані особою, у якої відсутні відповідні повноваження;
- документи оформлені не відповідно до наявних вимог;
- відсутні дані, які мають бути обов'язково відображені у заяві або додаткових документах;
- порушені терміни подання заяви;
- відсутні дані у Єдиному державному реєстрі про здобувача ліцензії.

Ліцензія має необмежений строк дії. Підставами для переоформлення ліцензійних документів, може слугувати зміна найменування юридичної особи або для фізичної особи-підприємця – прізвища чи імені. У такому випадку подання документів ліцензіатом має здійснюватися у місячний строк.

Видача ліцензії є платною послугою, що здійснюється одноразово, яка корельована із рівнем мінімальної заробітної плати на момент подання заяви. Переоформлення документів відбувається безоплатно.

Причиною можливого анулювання ліцензії є недотримання ліцензійних вимог. Вони являють собою нормативно-правові акти, які затверджені урядом країни з вичерпним переліком, до яких відносять організаційні, технологічні, кадрові та інші вимоги. При цьому, кожен вид господарської діяльності, як правило, повинен містити власний перелік ліцензійних умов, яких має дотримуватися ліцензіат.

---

## **2.6. Стандартизація та сертифікація**

---

Стандартизація виступає одним із інструментів державного регулювання підприємництва, що покликаний здійснювати управління якістю щодо безпечності товарів, послуг та процесів їх надання та виробництва, досягаючи завдань сталого розвитку. Більшість країн світової економіки використовують стандартизацію для підвищення ефективності виробництва, якості продукції та життя населення.

*Стандартизація* покликана розробляти положення відповідності об'єктів своєму функціональному призначенню та дотримання безпечності для життя людей, стану здоров'я, майна, збереження тваринного і рослинного світу, навколишнього середовища. Такі положення сприяють забезпеченню умов

раціонального використання ресурсів, усунення торговельних бар'єрів, підвищення конкурентних позицій до науково-технічного рівня та міжнародного співробітництва у сфері науки, техніки й економіки. Досягнення зазначених позицій відбувається шляхом розроблення та використання нормативно-технічної документації.

Основними завданнями стандартизації є такі:

- розроблення нормативних документів зі встановлення допустимих та оптимальних вимог щодо продукції, котра задовольняє потреби населення та держави, що використовується для обороноздатності країни і може бути експортована;

- задоволення безпеки життя людей, стану здоров'я, майна, збереження тваринного і рослинного світу, охорони навколишнього середовища;

- створення якісної продукції, послуг та здійснення процесів відповідно до наявних потреб суспільства та науково-технічного розвитку;

- підвищення продуктивності виробничих процесів, їх оновлення та впровадження нових технологій;

- забезпечення прав споживачів;

- сумісність та взаємозамінність технічної та інформаційної складової нормативних документів;

- відтворюваність та відповідність результатів контрольних замірювань та випробувань;

- забезпечення відповідного рівня безпеки для складних технічних систем у випадках природних та техногенних катаклізмів;

- поліпшення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях;

- нівелювання технічних бар'єрів у торговельній діяльності.

Відповідно до виокремлених завдань можна виділити дві складові стандартизації: технічну та безпекову. *Технічна* – формулює технічні умови. *Безпекова* – забезпечує зниження протиріччя між науково-технічним прогресом та збереженням навколишнього середовища.

Правова база змісту та процедур стандартизації розкрита в Законі України «Про стандартизацію» [104], відповідно до якого розрізняють *рівні стандартизації* за географічною, економічною та політичною ознакою учасника процедури:

- на *національному* рівні орган стандартизації встановлює національні стандарти та кодекси ustalеної практики;

- на *локальному* рівні підприємства, організації та установи, які проводять стандартизацію та приймають стандарти, кодекси ustalеної практики та технічні умови (ТУ).

*Стандарт* – нормативний документ регуляторного впливу, який визначає загальні правила, інструкції та характеристики щодо певного виду діяльності на основі отриманих результатів, які спрямовані на впорядкованість певної сфери [104]. У стандартах можуть бути відображені вимоги щодо технології, маркування, упаковки тощо, які реалізуються для продукту, послуги чи процесу.

В регламентуванні якості продукції та способів її виготовлення стандарти не завжди є обов'язковими до виконання, на відміну від *технічних регламентів*, які виступають законами або нормативними актами, що визначають технічні умови чи посилання на стандарти, які є обов'язковими до виконання.

Випадки, у яких *застосування стандартів є обов'язковим*, визначені Господарським кодексом, зокрема:

- коли стандарт має посилання на технічний регламент;
- при виконання договору щодо виробництва, постачання продукції за умови посилання на певний стандарт;
- у разі складання декларації відповідності продукції зазначеним стандартам при її маркуванні.

*Кодекси ustalеної практики* – нормативні документи, які містять рекомендації щодо практик або процедур проектування, виготовлення, монтажу, технічного обслуговування та експлуатації обладнання, конструкцій і виробів [104]. Можуть бути представлені у вигляді стандарту або його частини, або автономного документу.

*Технічні умови* – нормативний документ, що встановлює внутрішні технічні вимоги, яким повинна відповідати продукція, процес, послуга або процедура, за допомогою яких може бути встановлено, чи дотримані такі вимоги [104]. Їх використовують для встановлення та уніфікації взаємозв'язку між виробниками та постачальниками, або споживачами. Можуть бути представлені як самостійним документом, так і частиною конструкторської, технологічної та іншої документації.

Розрізняють такі *типи стандартів*:

- *міждержавні* підтримують країни, які підписали угоди щодо провадження діяльності у даній сфері, зокрема для України – це «Угода про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології і сертифікації» [121], яка укладена між 10 країнами колишнього Радянського Союзу;

- *міжнародні*, прийняті Міжнародною Організацією зі Стандартизації (ISO), що провадить ратифікацію стандартів різних країн, наразі 161 країна є її учасником; з боку України державні інтереси представлені комітетом з питань технічного регулювання та споживчої політики;

- *національні* – приймаються національним органом окремої країни; в Україні на основі розпорядження КМУ «Про визначення державного підприємства, яке виконує функції національного органу стандартизації» [68] дану функцію виконує ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості»;

- *підприємства*, які розробляються для застосування виключно на даному підприємстві з метою уніфікації відносин між постачальниками та споживачами.

Відповідно до способів застосування та спрямування виокремлюють:

- *параметричні*, які використовуються при оптимізації параметрів продукції щодо кількісних ознак (наприклад, розміри одягу «S, L, M...» відповідають певному об'єму грудей, обхвату талії, стегон, росту тощо);

- *комплексні* – встановлюють взаємопов'язані вимоги (наприклад, продукція – сировина);

- *попереджувальні* передбачають підвищення рівня вимог у майбутньому на відміну від використовуваних у практиці.

У маркуванні продукції, послуг або процесів використовують таку аббревіатуру: ДСТУ – державні стандарти України, ГОСТ – державні стандарти радянського періоду, які були прийняті в якості міждержавних для країн СНД та лягли в основу сучасних ДСТ України; ТУ – технічні умови, що затверджуються на рівні підприємств та організацій; ISO – міжнародний стандарт, який ратифікований більше ніж у 140 країнах світу.

Органи і служби стандартизації діють у тісному взаємозв'язку із всіма суб'єктами господарювання. Представниками державних органів, які здійснюють розробку та впровадження документів, висувають Держстандарт України, його територіальні представництва із науко-дослідною базою, а також організації та профільні технічні комітети відповідних галузей промисловості.

Нагляд за дотриманням стандартів відбувається на всіх стадіях життєвого циклу продукції, робіт та послуг, що проводиться територіальними представництвами Держстандарту України та іншими державними або громадськими організаціями (наприклад,



Міністерствами охорони здоров'я, захисту довкілля та природних ресурсів, товариством споживачів тощо).

Система *сертифікації* покликана створити єдину технічну та методологічну політику з проведенням сертифікації продукції та її якості. Основою положенням документом, який підтверджує, що продукція, система якості, управління якістю, управління довкіллям має відповідати визначеним вимогам відповідного стандарту або іншим нормативним вимогам (ДСТУ, ГОСТ, ТУ), є *сертифікат відповідності*. Даний документ видається заявнику уповноваженим державним органом з сертифікації, який несе відповідальність за достовірність поданої інформації у сертифікаті.

Розрізняють різні *форми сертифікатів відповідності*, які використовуються залежно від Системи сертифікації продукції згідно нормативним документам. Так, сертифікувати можна партію продукції (на основі інвойсу або складської довідки), а також серію продукції. У другому випадку, процедура сертифікації здійснюється за наступними схемами: без обстеження виробництва (на основі документації) – сертифікат дійсний 1 рік; з оглядом виробництва (3 роки); із атестацією виробничого процесу (5 років).

Щоб *отримати сертифікат* відповідності, суб'єкт підприємництва (заявник) здійснює збір необхідних документів: заява, завірена печаткою підприємства і підписом керівника; довіреність; свідоцтво про реєстрацію, ППН; контракт із специфікацією, супровідні документи товару – інвойс, накладна, тощо; опис продукції щодо технічних характеристик, сфери застосування, вигляду, умов експлуатації, тощо; підтверджуючі якість документи – сертифікат якості, походження, протокол випробувань, за наявності – зразок та інструкція з експлуатації. Зібрані документи подаються до уповноваженого органу із сертифікації.

До системи *уповноважених органів із сертифікації* відносять: Держстандарт України, як національний регуляторний орган, органи сертифікації однорідної продукції, систем якості, лабораторії із відповідним рівнем акредитації.

У зв'язку із припиненням дії Закону України «Про технічний регламент та оцінку відповідності» у 2018 році, враховуючи потреби виробників та продавців щодо компетентної оцінки незалежною третьою стороною, була створена Система добровільної сертифікації. Дана система покликана реалізовувати наступні завдання:

- запобігання реалізації небезпечної для життя, здоров'я, майна та навколишнього середовища продукції;

- інтегрування суб'єктів підприємництва до системи міжнародної торгівлі;

- компетентне сприяння споживачеві у виборі продукції.

Основною відмінністю сучасної системи є можливість здійснення добровільної сертифікації, що надає більш широке поле як виробникам, так і споживачам для підтвердження якості продукції.

---

## **2.7. Державна підтримка підприємництва**

---

*Державна підтримка підприємництва* розглядається із позиції двох основних напрямів. В першу чергу, це задіяння механізмів регуляторного впливу за допомогою правових, організаційних та економічних заходів щодо створення умов формування та розвитку підприємницького середовища (про що йшлося вище). В другу чергу, вона відповідає за створення мотиваційних стимулів до здійснення підприємницької діяльності шляхом полегшення умов створення та функціонування певних категорій підприємців, фінансових інструментів підвищення ефективності функціонування на пільгових або безоплатних засадах, підвищення поінформованості, залученості, технологічності суб'єктів підприємництва.

Загальну сукупність *целей державної підтримки підприємництва* можна згрупувати за наступними напрямками, які реалізуються впродовж усього періоду існування України як суверенної держави:

- задіяння суб'єктів підприємництва до вирішення соціальних та економічних питань на всіх рівнях регулювання;

- підвищення технологічності виробничих циклів суб'єктів господарювання;

- залучення підприємців до стратегічних галузей та територій щодо розвитку економіки;

- організація нових робочих місць та підвищення рівня зайнятості;

- допомога громадянам реалізовувати підприємницькі здібності;

- формування соціального прошарку власників та підприємців.

Господарський кодекс пропонує три основні блоки інструментів для формування сприятливого бізнес-клімату (рис. 2.6).

Із започаткуванням процедури децентралізації в Україні місцеві органи влади почали приймати більшу участь у вирішенні питань щодо створення робочих місць, формування податкових надходжень,

стабілізації соціального та політичного становища країни, а, відтак, і у питаннях розвитку підприємництва. Тому попередні положення щодо підтримки підприємництва набули розвитку і, наразі, до основних шляхів сприяння підприємницькій діяльності відносять:

- надання суб'єктам підприємництва державного майна та земельних ділянок для реалізації підприємницької діяльності;
- налагодження матеріально-технічного обслуговування та інформаційних послуги у напрямку підготовки з питань підвищення кваліфікації кадрів, освоєння територій суб'єктами соціально-виробничої інфраструктури;
- стимулювання модернізації технологій, інноваційної діяльності, розробці та впровадженню нових видів товарів та послуг, використовуючи економічні важелі (цільові субсидії, податкові пільги тощо);
- розширення підприємницької сфери засобами пільгових кредитів.

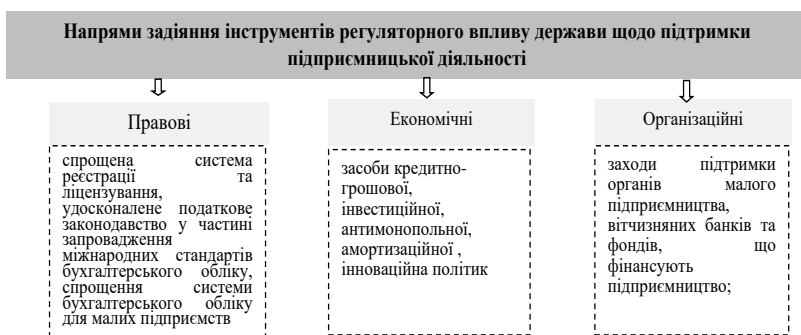


Рисунок 2.6 – Напрями застосування інструментів підтримки підприємництва державою

На початок 2021 року в Україні функціонувало 512 од. суб'єктів великого підприємництва, 17 946 од. – середнього та 1 955 119 од. – малого (що становить 99,1 % від усієї кількості господарюючих суб'єктів). Незважаючи на значну чисельність представників малого бізнесу, дана група є найбільш мінливою. Так, порівняно із 2010 роком, їх кількість скоротилася на 10 % (206,88 тис. од). Природньо, що при реалізації підтримки підприємництва, держава приділяє значну увагу суб'єктам малого бізнесу, як осередку економічного потенціалу зі стійким розвитком країни.

Основи здійснення державного регуляторного впливу щодо підтримки суб'єктів малого підприємництва, що відображено у Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [104], який окреслює економічні та правові спрямування держави за напрямками та інструментами, подані на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Концепти державної підтримки малого та середнього підприємництва

Підтримкою підприємства опікуються різні суб'єкти: Верховна рада України, Кабінет Міністрів та відповідні структурні міністерства і відомства, органи місцевої влади, Державна регуляторна служба, фонди різного спрямування, зокрема, Український фонд підтримки підприємництва; Український державний фонд підтримки фермерських господарств; Фонд підтримки малого інноваційного

бізнесу тощо. Крім того, значний вплив мають міжнародні організації, які розподіляються за такими групами:

- організації сприяння розробки державних програм розвитку підприємництва;
- кредитно-фінансові організації сприяння щодо створення суб'єктів підприємництва;
- донорські організації, які надають фінансову допомогу на безповоротній основі;
- сервісні організації розвитку інфраструктури.

Відповідно до «Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 року» [118] та інших нормативних документів, що подані вище, досить велика увага приділялася саме розвитку інфраструктурної підтримки підприємництва. Кількісні параметри її існування подані на рис. 2.8. Варто зазначити, що наразі вирішення даної проблеми не є завершеним, присутня неоднорідність представлення об'єктів за регіонами та їх актуалізація щодо сприяння підприємству.

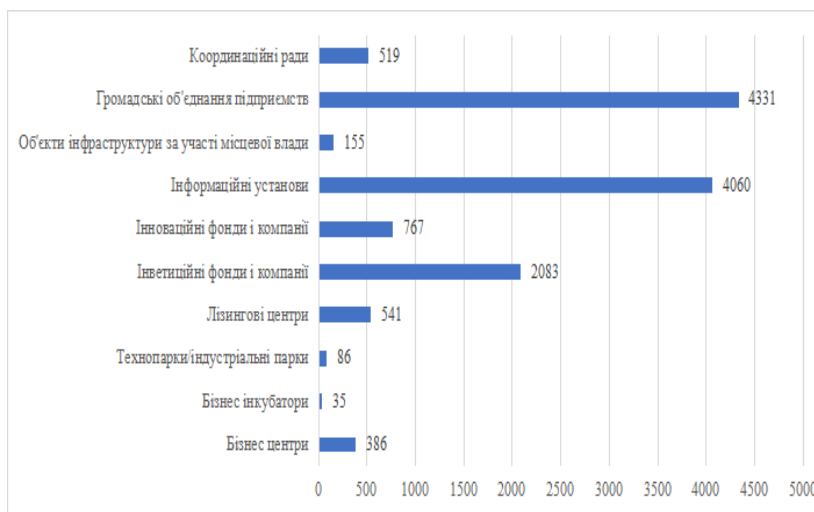


Рисунок 2.8 – Інфраструктурні об'єкти підтримки середнього та малого підприємництва на початок 2019 року, од.

Щодо інших показників результативності уряду у сфері підтримки підприємництва, то варто звернути увагу на те, що кількість навчальних закладів, у яких запроваджено викладання основ

підприємництва, становить 541 од., кількість профінансованих бізнес-проектів – 445, загальна площа приміщень, переданих в оренду, 459,96 тис. м<sup>2</sup> [47]. Такі результати вважаються значними, але недостатніми, оскільки питання стійкості малого та середнього підприємництва щодо впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ ще й досі залишається відкритим. Це стало особливо відчутним під час епідемії коронавірусу SARS-CoV-2, яка порушила питання оплати оренди, зривів постачання сировини, повернення кредитів, затримки експорту, невиконання зобов'язань, що призвели до припинення діяльності суб'єктів підприємницького сектору (зокрема, у сфері громадського харчування близько 12 тис. од., що становить 40 % від загальної кількості).

Для сприяння стабілізації та підтримки зайнятості у 2020 році Кабінетом Міністрів було затверджено «Державну програму стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки» [14]. Зокрема, деякими із основних інструментів підтримки підприємництва було визначено:

1) вирішення проблем із ліквідністю шляхом спрощеного доступу суб'єктів середнього та малого бізнесу до фінансових ресурсів. У цьому напрямі відбувається популяризація Державних програм «Доступний кредит 5-7-9», яка передбачає доступ мікро- та малих підприємств до банківського кредитування, що характеризується спрощеною процедурою із максимальною сумою підтримки для підприємства 3 млн грн; «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9», яка спрямована на придбання чи модернізацію основних засобів суб'єктів мікро- та малого підприємництва; Програми мікрокредитування у визначених для кредитування галузях, максимальна сума яких складає 250 тис. євро; Програма «DCFTA Initiative East Guarantees Window» для здійснення інвестування у інноваційні технології малими та середніми підприємствами із чисельністю працюючих менше 10 осіб та інші;

2) формування відповідно стандартам Європейської мережі бізнес- та інноваційних центрів (EBN) національної мережі бізнес-центрів;

3) розробка програм бізнес-моделей відновлення доданої вартості на грантовій основі;

4) підвищення інституційної спроможності на основі створення Агенції з питань розвитку, підтримки малого та середнього бізнесу;

5) розроблення та впровадження довірчої стратегії розвитку підприємництва у посткризовий період.

Таким чином, державна підтримка підприємництва здійснюється за напрямами регулювання та мотивування з використанням правових, економічних та організаційних форм, які розвиваються та змінюються у відповідності із викликами зовнішнього та внутрішнього середовища, фази економічного циклу, в якій знаходиться країна, а також з урахуванням потреб суспільства.

---

## **2.8. Державні та міжнародні організації, що сприяють розвитку підприємництва**

---

Функціональне навантаження державних та місцевих органів влади та міжнародних організацій з питань розвитку підприємництва в Україні розподілене згідно логіки функціонування суверенної держави, тобто урядові організації, відомства та уповноважені органи влади виконують регуляторний вплив, метою якого є створення підприємницького середовища. Міжнародні організації радше сприяють підтримці функціонування суб'єктів господарювання шляхом консультування органів державної влади згідно відповідних програм розвитку підприємництва, консультування та фінансування суб'єктів підприємницької діяльності задля підтримки мотиваційних факторів ведення бізнесу.

Повноваження органів державної та місцевої органів влади, а також уповноважених осіб розподілені за напрямами загального впливу на всі сфери підприємництва згідно з функціональними спрямуваннями та специфікою, в залежності від сфери регуляторного впливу. Повноваження центральних та місцевих органів влади подано на рис. 2.9.

*Консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи* розвитку підприємництва можуть бути представлені громадськими та директорськими радами підприємств, колегіями районних рад, комісіями з питань: захисту прав людини; грошового забезпечення; техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій; фінансово-господарської діяльності підприємств; своєчасної сплати податків, що здійснюється районними радами щодо розвитку малого та середнього підприємництва; спілками підприємців, які створені при центральних та місцевих органах влади, що представляють собою інтереси суб'єктів господарювання у центральних та місцевих органах влади.

Розрізняють також *спеціальні органи державного регулювання*, які впливають на розвиток підприємництва у сфері їх відповідальності, такі як: Антимонопольний комітет, Державна регуляторна служба тощо.

Також існує ряд *неурядових організацій*, які здійснюють значний вплив на розвиток підприємництва. Зокрема, Торгово-промислова палата України, що є недержавною, неприбутковою та самоврядною організацією, діє на добровільних засадах, об'єднуючи юридичних та фізичних осіб, метою якої є формування конкурентоспроможного бізнесу на міжнародних ринках. Її функціональні інтереси охоплюють надання практичної допомоги суб'єктам підприємництва на внутрішніх та зовнішніх ринках, консультування в питаннях зовнішньої торгівлі та оцінювання ринків, проведення експертизи товарів, оцінювання вартості майна, патентно-ліцензійні послуги, допомогу у захисті прав інтелектуальної власності тощо. Також можна виокремити Спілку українських підприємців, яка об'єднує суб'єктів підприємництва для відкриття інноваційних та нових ринків для українських компаній.

Ще одним із важливих напрямів щодо виокремлення суб'єктних груп державного регуляторного впливу є *організації та установи, які патронують фінансові аспекти розвитку підприємництва*. До таких можна віднести *Український фонд підтримки підприємництва*, який є державною, некомерційною, неприбутковою організацією, яка гарантує за державні кошти провадити фінансову підтримку суб'єктів підприємництва згідно з затвердженими програмами розвитку; *Український державний фонд підтримки фермерських господарств*, який виступає бюджетною установою та забезпечує фінансову підтримку розвитку фермерських господарств; *Фонд підтримки малого інноваційного бізнесу*, який організовує роботи з експертизи інноваційних проєктів, їх фінансування, сприяє впровадженню науково-технічних та наукових розробок у виробництво за рахунок надання кредитів, інвестування, проведення спільних робіт, залучає позабюджетні кошти для фінансування інновацій та забезпечує повернення інноваційних позик.

Щодо міжнародних організацій, які впливають на розвиток підприємництва в Україні, то вони можуть бути представлені міжнародними банками, фондами різного спрямування, програмними продуктами, грантонадавачами, представниками яких виступають різні країни.



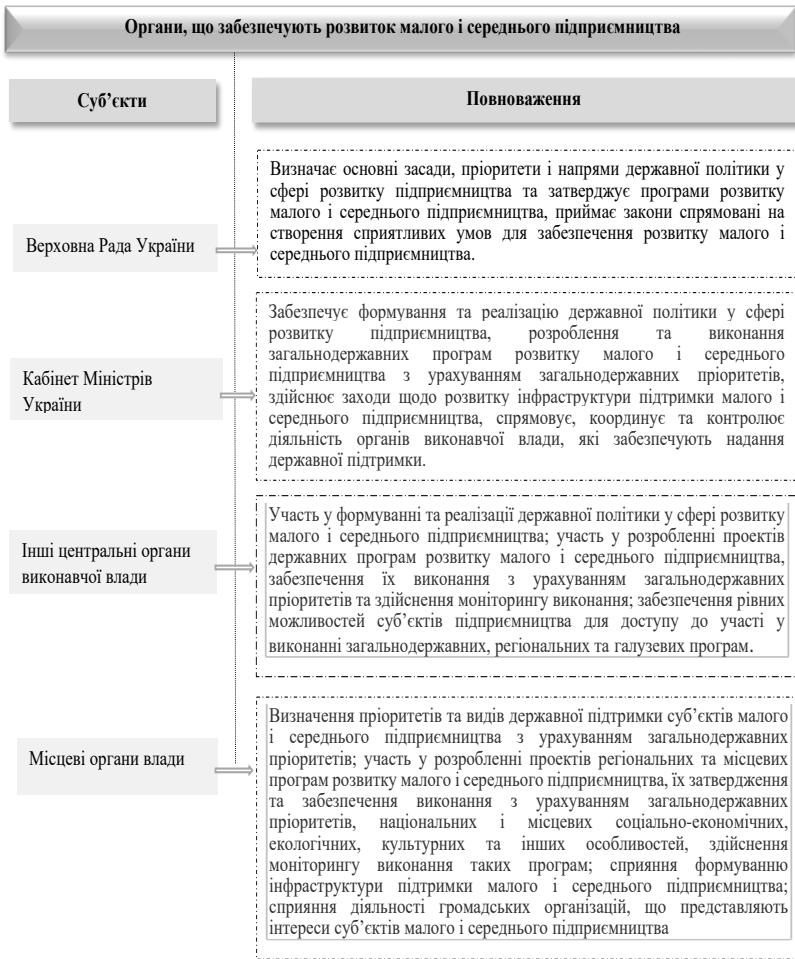


Рисунок 2.9 – Повноваження центральних та місцевих органів влади щодо розвитку підприємництва

Їх діяльність спрямована на проведення нормативно-правової підтримки підприємств, консультування та фінансування проєктів, розширення ринків нової продукції, підвищення рівня безпеки

функціонування економіки. Основні їх представники наведені в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2 – Міжнародні організації сприяння розвитку підприємництва в Україні**

<b>Міжнародні організації</b>	<b>Функціональна сфера</b>
Європейська мережа підприємництва	Допомагає у просуванні нових ідей на міжнародних ринках шляхом консультування щодо інноваційної політики, законодавства, програм, що надають комунікацію із інноваційними партнерами та інформацію про джерела фінансування.
Виконавче агентство з інновацій та мереж (INEA)	Надає можливість підключення до програми Європейські можливості та Horizon 2020 у частині розумне, зелене та інтегроване транспортне забезпечення із загальним бюджетом на 2014-2020 роки 34,1 млрд євро.
Світовий банк	Підвищення доступності довгострокового кредитування для суб'єктів малого та середнього бізнесу, орієнтованого на експорт.
Європейський банк реконструкції та розвитку	Налагодження комунікації із міжнародними та місцевими інвестиційними партнерами, співпраця із компаніями, в яких чисельність працюючих не перевищує 250 осіб, а вартість активів 43 млн євро. Здійснює щорічне інвестування в Україну близько 1 млрд євро.
Фонд розвитку підприємництва (німецько-український)	За допомогою банків-партнерів здійснює мікрокредитування за пріоритетними галузями: сільське господарство, харчова, легка промисловість, зелений туризм, сфери енергоефективності, енергозбереження, імпортозаміщення. Для мікро-підприємств максимальна сума кредиту – 25 тис. євро, малих – 100 тис. євро, середніх – 250 тис. євро.
Міжнародна фундація досліджень експериментальної економіки	Фінансує первинні дослідження ринкової системи, надає консультування із питань економіки.
Фінський фонд місцевого співробітництва	Спрямований на підтримку розвитку місцевих неурядових організацій, науково-дослідних інститутів, торгових палат щодо розвитку експорту інновацій, здійснення інвестицій, організації ринку праці.
Фонд Східна Європа	Сприяє мобілізації ресурсів місцевого розвитку, екології та енергоефективності.

## Продовження таблиці 2.2

1	2
Програма Horizon 2020	Нівелювання бар'єрів щодо інновацій, підтримка співпраці громадського та підприємницького секторів у сфері інновацій. Налічує 80 млрд євро впродовж 2014-2020 років.
Програма COSME	Підтримує конкурентоспроможність малих та середніх підприємств, їх інтернаціоналізацію, сприяє доступу до фінансових джерел, поширює підприємницьку культуру. Бюджет програми на 2014-2020 роки 2,3 млрд грн.

Україна, підписавши Угоду про асоціацію із Європейським Союзом у 2014 році, змінює своє нормативно-правове законодавство, порядок використання інструментів регулювання, засобів державного впливу відповідно до стандартів Євросоюзу.

### **2.9. Сприяння Державної служби зайнятості в організації підприємницької діяльності безробітним**

*Державна служба зайнятості України* є централізованим органом державних установ, що підпорядковується Міністерству економіки України, діяльність якої регламентована Законом України «Про зайнятість населення» [84], виступає посередником на ринку праці між роботодавцями та особами у пошуку роботи, безоплатно надає послуги із пошуку робочого місця та підбору персоналу, соціального страхування щодо питань безробіття, надає матеріальну допомогу у випадку тимчасової втрати роботи.

Служба зайнятості займає активну позицію у допомозі безробітним щодо відкриття власної справи. Так, у 2019 році за її сприяння започаткували власний бізнес 2,4 тис. осіб, а в 2020 – 8,5 тис. осіб.

Для того, щоб прийняти участь в програмі із започаткуванням власної справи за сприянням Служби зайнятості, необхідно бути зареєстрованим безробітним та відповідати наступним критеріям:

- бути старшим вісімнадцяти років;
- не мати укладених трудових договорів, не менше, як за місяць після реєстрації безробітним.

Основними етапами дій щодо започаткування власної справи безробітним під патронажем Служби зайнятості є такі:

- 1) скласти індивідуальний план дій під керівництвом кар'єрного консультанта щодо започаткування власної справи і неухильно його дотримуватися;

2) пройти тести поглибленого профілювання щодо виявлення здібностей для здійснення підприємницької діяльності;

3) пройти безкоштовне навчання за програмою «Генеруй бізнес-ідею. Розпочни власний бізнес», яка розроблена із використанням методики Міжнародної організації праці;

4) розробити та пройти захист власного бізнес-плану;

5) пройти державну реєстрацію суб'єкта підприємництва;

6) отримати кошти на започаткування власної справи.

Варто зазначити, що виплати допомоги по безробіттю не надаються зареєстрованим безробітним, якщо особа до моменту реєстрації менш ніж за 24 місяці діяла, як фізична особа-підприємець навіть у випадку, якщо діяльність була припинена, а суб'єкт підприємництва знятий з реєстрації.

Крім того, не мають права на отримання одноразової допомоги особи, які в минулому вже пройшли програму підтримки і отримали допомогу на відкриття власної справи.

Розмір одноразової виплати для започаткування власної справи розраховується індивідуально. Станом на 2020 рік максимальна величина виплати становила 90 тис. грн. Середній розмір виплат сягав 46 тис. грн.

Допомога Служби зайнятості на започаткування власної справи безробітним здійснюється на постійній основі, й у 2020 році актив програми становив 386 млн грн.

---

## Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення

---

**Завдання 1.** Наведіть приклади застосування засобів державного регулювання, поданих у таблиці щодо обмеження та стимулювання підприємницької діяльності.

Засоби державного регулювання	Обмеження	Стимулювання
Податки		
Відсоткова кредитна ставка		

**Завдання 2.** Оберіть один із уповноважених органів ліцензування, на його офіційному сайті знайдіть форму заяви щодо отримання ліцензії та заповніть її на основі власних гіпотетичних даних.

**Завдання 3.** За критерієм власності та місцем ведення підприємництва визначте організаційно-правові форми суб'єктів підприємництва, які можуть набувати обмежень.

---

### Запитання та завдання

---

1. В чому полягає сутність державного регулювання підприємництва?
2. Які основні аргументи щодо підтримки та заперечення державного регуляторного впливу на сферу підприємництва?
3. Визначте базові принципи здійснення регуляторного впливу держави на підприємництва.
4. Окресліть основні напрями правового впливу держави на підприємництво.
5. В чому полягають основні передумови наявності обмежень у підприємницькій сфері?
6. Поясніть відмінність між методами прямого та непрямого регулювання підприємництва.
7. З якою метою проводиться ліцензування певних видів економічної діяльності?
8. Поясніть, як процедури стандартизації можуть впливати на рівень життя населення.
9. Визначте сучасні напрями державної підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.
10. Охарактеризуйте участь міжнародних організацій у розвитку підприємництва в Україні.

---

### Тести для самоконтролю

---

1. *Принцип доцільності державного регулювання визначає:*
- а) обґрунтування умов втручання органу державного регулювання в підприємницьку сферу;
  - б) відповідність форм та методів державного регулювання;
  - в) розподіл функціонального навантаження органів державного регулювання у сфері підприємництва;
  - г) відповідність планових завдань господарювання цілям розвитку країни;
  - д) пропорційність розподілу обмежень та правопорушень.
- 
2. *Законодавство країни щодо регулювання підприємництва виступає інструментом:*
- а) економічних методів;
  - б) технічних;
  - в) правових;
  - г) адміністративних.
- 
3. *Правовий статус суб'єктів господарювання у правовому полі країни передбачає:*

- а) набуття прав на реалізацію підприємництва;
  - б) визначення ознак підприємницької діяльності;
  - в) правову структуру майна суб'єктів підприємництва;
  - г) припинення підприємницької діяльності.
- 

4. Відповідно до суб'єктних обмежень, яка із наведених категорій не може бути представлена у сфері підприємництва:

- а) іноземці;
  - б) особи без громадянства;
  - в) військовослужбовці;
  - г) відповідальні особи.
- 

5. Предметом ліцензійних відносин виступають:

- а) продукція та послуги;
  - б) види господарської діяльності;
  - в) організаційні форми господарювання;
  - г) способи реалізації товарів та послуг.
- 

6. Яка з умов не може бути підставою для анулювання ліцензії:

- а) несплата за отримання ліцензії;
  - б) первинне порушення ліцензійних вимог;
  - в) заява ліцензіата про припинення ліцензії;
  - г) підтвердження факту причетності ліцензіата до країни-агресора.
- 

7. Технічні умови встановлюють вимоги щодо продукції та послуг на рівні:

- а) підприємства;
  - б) держави;
  - в) між державами;
  - г) окремого ринку.
- 

8. На скільки років видається сертифікат відповідності у разі проведення атестації виробничого процесу:

- а) 3;
  - б) 5;
  - в) 1;
  - г) 10.
- 

9. Основним осередком щодо реалізації державної підтримки підприємництва виступають:

- а) стратегічні підприємства;
  - б) середні підприємства;
  - в) малі підприємства;
  - г) великі підприємства.
- 

10. Діяльність міжнародних організацій щодо сприяння розвитку підприємництва більшою мірою передбачає:

- а) інвестиційну діяльність;
  - б) заохочення молоді до підприємництва;
  - в) прямий регуляторний вплив;
  - г) формування підприємницького середовища.
-

### РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Зовнішнє середовище підприємницької діяльності

Підприємство, як суб'єкт господарювання, функціонує у взаємодії із суспільством, державою та іншими суб'єктами економічного середовища [10; 123]. Всі об'єкти, які мають дотичний вплив на суб'єкт господарювання, відносять до зовнішнього економічного середовища [11].

*Зовнішнє економічне середовище* – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних, природних, національних та міждержавних умов та чинників, що діють у глобальному оточенні. Зовнішнє середовище не підпорядковується суб'єкту господарювання. Воно формує умови його існування, ризики його діяльності. Факторами зовнішнього середовища є: політика, економіка, географія, демографія, культура, науково-технічний прогрес (рис. 3.1). Зазначені фактори також називають факторами непрямого впливу на підприємство, або макросередовищем.



Рис. 3.1 – Фактори зовнішнього середовища підприємства

Такі фактори, як політика, економіка, географія, культура, демографія, науково-технічний прогрес дають підприємству час на ухвалення рішення у відповідь на сформовані виклики.

Також виділяють фактори мікроекономічної сфери: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти. Відстань від їх дій до відповіді суб'єкта на ці дії коротка, вони активно впливають на суб'єкт господарювання.

Розглянемо внутрішнє наповнення факторів зовнішнього середовища (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Приклади елементів для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність суб'єкта господарювання**

<b>Фактор зовнішнього середовища</b>	<b>Приклади елементів для дослідження впливу фактору на підприємницьку діяльність</b>
1	2
Політика	<p>Цей фактор учасниками ринку сприймається як абстрактний і далекий від практичної діяльності суб'єкта. Основними елементами, які досліджують при аналізі впливу політики на діяльність підприємця, є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особливості реалізації державного регулювання видів економічної діяльності, галузей економіки;</li> <li>- особливості державного регулювання ринкової політики, монополій, державного сектору, приватно-державного партнерства, конкуренції та ін.</li> </ul>
Економіка	<p>Активно впливає на бізнес-середовище конкретної держави. Формує інвестиційний клімат. Основні елементи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- динаміка ВВП;</li> <li>- інфляція;</li> <li>- динаміка валютного курсу;</li> <li>- динаміка ставки рефінансування центрального банку країни;</li> <li>- динаміка зайнятості;</li> <li>- платоспроможний попит;</li> <li>- формування державного ринку та керування торговельними циклами;</li> <li>- формування тенденцій і політики доступу суб'єкта господарювання до ресурсів (енергія, сировина тощо);</li> <li>- формування цінової політики тощо.</li> </ul>
Географія	<p>Визначається географічними особливостями розташування країни. Досліджують:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив кліматичних зон на доцільність підприємництва;</li> <li>- особливості логістичних потоків, сформовані географічним розподілом;</li> <li>- сезонність підприємницької діяльності тощо.</li> </ul>
Демографія	<p>Фактор, який визначає трудові ресурси суб'єкта господарювання, здійснює формування споживчого ринку для планового товару, що забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції приросту/убутку населення;</li> <li>- віковий, освітній розподіл потенційних споживачів;</li> <li>- культурні та соціологічні особливості регіону ведення підприємницької діяльності тощо.</li> </ul>
Культура	<p>Культура певного регіону формує позитивне чи негативне ставлення до конкретного виду економічної діяльності.</p>



Продовження таблиці 3.1

1	2
	Досліджують: <ul style="list-style-type: none"> <li>- базові цінності населення;</li> <li>- тенденції у стилі та зміни рівня життя;</li> <li>- ставлення до праці і відпочинку;</li> <li>- культура ведення домашнього господарства;</li> <li>- сімейні цінності;</li> <li>- релігійні прагнення;</li> <li>- тенденції змін джерел отримання інформації та ін.</li> </ul>
Науково-технічний прогрес	Формує рівень технологічного укладу території. Досліджують: <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції інноваційних розробок;</li> <li>- схильність населення до інноваційного мислення, впровадження інновацій, креативності;</li> <li>- формування і дотримання авторських прав і прав інтелектуальної власності тощо.</li> </ul>

Тенденції змін у зовнішньому середовищі суб'єкта господарювання формуються під впливом тенденцій світового ринку, суспільно визнаних вимог охорони довкілля, рівнем державного регулювання й державного контролю за бізнес-процесами підприємств, соціальних традицій суспільного запиту, конкуренції з боку нових учасників світового ринку, технологічних проривів тощо [11].

Всі фактори зовнішнього середовища підприємницької діяльності здатні визначати спрямування розвитку країни. Підприємець обирає країну для ведення власної діяльності згідно з критеріями співпадіння цілей його діяльності із стратегічними цілями території, на якій він планує свою діяльність. Таким чином, зовнішнє середовище формує стратегію суб'єкта підприємництва.

Досліджувати вплив факторів мікроекономічної сфери (конкуренти, посередники, постачальники, споживачі) легше за рахунок їх тісного контакту з суб'єктом підприємництва. Обов'язок контролю за ними покладено на маркетингову службу підприємства. Саме ці фактори формують конкурентне середовище суб'єкта господарювання.

*Конкуренція* (лат. concurrentia – суперництво, змагання) – ключовий елемент ринку: немає конкуренції – немає ринкової економіки. Розуміння конкуренції як рушійної сили ринку започатковано в середині XVIII ст. А. Смітом. У розвиток наукового підґрунтя Д. Рікардо побудував модель досконалої конкуренції (perfect competition, англ.). Ринок досконалої конкуренції – ідеальна ринкова структура, коли окремі його учасники (продавці, споживачі) не можуть

впливати на ціну. Ціна на такому ринку встановлюється як середня величина цін великої кількості угод за певний період. Ринкова ціна за досконалої конкуренції збігається з рівноважною ринковою ціною. К. Маркс доповнив теорію досконалого ринку з позиції закону вартості: виробництво та обмін товарів мають здійснюватися на основі їх вартості, як обмін еквівалентів. Конкуренція виникає і діє тільки в умовах ринку (рис. 3.2). Ринок своїми динамічними змінами стимулює суб'єкта до дій. Дії суб'єкта стимулюють відповідь ринку, яка впливає на наступні дії зазначеного суб'єкта і ринку в цілому.

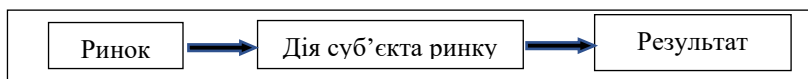


Рис. 3.2 – Схема ринкової взаємодії

Конкуренція – це змагання учасників ринку за досягнення саме своїх цілей. Конкуренція може відбуватися як між суб'єктами ринку, так і між товарами. Систематизуємо фактори впливу на формування обох типів конкуренції (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2 – Фактори конкуренції**

Фактори конкуренції	
між суб'єктами ринку	між товарами
а) незадоволення учасників ринку їх позиціями (спонукання до агресії); б) зростання прибутковості окремих учасників (внаслідок вдалих стратегічних рішень) посилює конкуренцію пропорційно цій прибутковості; в) витрати суб'єкта господарювання на те, щоб вийти з даного ринку, вищі, ніж витрати на продовження діяльності; г) готовність великих компаній купувати слабкі підприємства.	а) наявність підприємств з однаковими обсягами продажу товарів та послуг (ймовірність появи стратегічних ініціатив); б) повільне зростання попиту (підвищує інтенсивність конкуренції); в) умови господарювання у виді економічної діяльності (спонукають до демпінгування цін або формування монополістичних спілок); г) витрати на залучення й утримання покупців при переході від виробництва однієї марки товару до іншої.

Суб'єкт господарювання вибудовує стратегію конкурентної поведінки.

Впродовж тривалого часу конкурентне середовище суб'єкта господарювання сприймалося цим суб'єктом в якості поля битви. Так формувалася риторика «вбити конкурентів з ринку», «захопити

нішу», «сформувати конкурентні переваги» тощо. Але після виходу книги «Blue Ocean Strategy» (2005) авторів Ким Чан і Рене Моборн (INSEAD) парадигма конкурентної боротьби почала поступово змінюватися. Різні науковці формували різні стратегії – бірюзові, червоні, блакитні, білі тощо. Насиченість кольору стратегії визначала рівень конкурентної боротьби: червоний – жорстка конкуренція, «на життя та смерть»; бірюзовий – вільний від конкурентів простір; білий – взагалі вільний простір. З 2011 року змінилася концепція управління фінансовими ресурсами: світ перейшов від конкурентного жорсткого середовища, яке пов'язане з регламентацією дій на основі обмежених ресурсів, до децентралізації платіжних систем без адміністраторів, автономних (журнал Forbes, стаття «Crypto currency» (Криптографічна валюта), автор Andy Greenberg). Цей непомітний процес сформував новий простір – простір співпраці суб'єктів господарювання. Саме різноманітність криптовалют, можливість генерування нових видів валют прибрала монополізм держав в управлінні фінансовими ресурсами. Нові інформаційні та платіжні технології показали, що кожен суб'єкт може сформувати власний простір діяльності, що сприяє задоволенню потреб певного кола споживачів.

Розвиток нового миролюбного сприйняття бізнес-середовища став поштовхом для стрибкоподібного розвитку технологічних компаній, стартапів, суб'єктів виробництва під нові цілі й завдання людства. Сучасними лідерами такого інноваційного руху по праву є Стів Джобс, Ілон Маск, розробники high tech-компаній, ІТ-компаній, соціальних мереж, фахівці data sciens тощо. Цифровий світ перевів войовничу конкуренцію у зацікавлену співпрацю, причому не тільки на рівні суб'єктів господарювання, але й на рівні формування вимог до держав про адаптацію законодавчого простору під безадміністративне середовище бізнесу. Так поступово змінюється вплив факторів зовнішнього середовища на підприємництво.

---

### **3.2. Ринок і його види**

---

*Ринок* – сукупність економічних відносин, які формуються в сфері обміну з приводу реалізації, купівлі-продажу товарів, робіт, послуг. Сюди входять відносини попиту і пропозиції між виробниками і споживачами, продавцями і покупцями, між промисловістю і торгівлею.

Ринкова економіка є прямою протилежністю чіткої та сталої центрально-керованої (адміністративної) економіки (табл. 3.3). Вона мінлива, враховує постійні ситуаційні зміни та вимагає від керівників своєрідного «креативного» стилю мислення, пошуку неординарних рішень у повсякденні [53].

**Таблиця 3.3 – Характеристика центрально-керованої і ринкової економік**

Найменування критерію	Способи ведення економіки	
	центрально-керована	ринкова
Торгові і фінансові посередники	Другорядні або небажані	Система керування
Матеріально-технічні ресурси	Централізовані, визначені, розподілені	Вільно переміщуються
Виробнича структура підприємства	Теорія фірм, піраміда	Визначається власником
Структура управління	Вертикальна	Визначається власником
Облік та контроль	Бездоганий	Визначається власником і ринком
Ціноутворення	Жорстко встановлене	Визначається співвідношенням попиту і пропозиції

*Ринок* – сфера товарного обміну між продавцем і покупцем. На ринку формується пропозиція і попит на товари в масштабі світового виробництва, держави, окремого регіону. Ринок формує ринкову вартість виготовленого товару, визначену витратами суспільно необхідної праці. Ринок сполучає між собою виробника і споживача. Тільки ринок визначає ступінь успіху чи неуспіху підприємницької діяльності. Ринок виступає як єдиний об’єкт ринкових відносин, який містить сукупність певних об’єктів.

Основні характеристики ринку [53] систематизовано у таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4 – Характеристики ринку**

Характеристика	Сутність
1	2
Функції ринку	- інформаційна; - регулювання; - санація.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Межі дії ринкового механізму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринок не регулює зовнішнє середовище;</li> <li>- ринок не враховує інтереси соціально незахищених верств населення;</li> <li>- ринок визначає поточні потреби суспільства і не формує перспективи.</li> </ul>
Типи інфраструктури ринку (система державних, приватних, суспільних організацій і установ, які забезпечують інтереси суб'єктів ринку)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаційно-технічні (товарні біржі, аукціони, торгові доми, торгові палати, холдингові і брокерські контори, інформаційні центри та ярмарки, інжинірингові фірми, сервісні центри, пункти прокату та лізингу, державні інспекції, транспортні комунікації, зв'язок);</li> <li>- фінансово-кредитні (банки, біржі, страхові й інвестиційні компанії, фонди профспілок та інших суспільних організацій);</li> <li>- науково-дослідницькі (наукові інститути, інформаційно-дослідницькі центри, аудиторські фірми, спеціальні навчальні заклади).</li> </ul>
Суб'єкти ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємці;</li> <li>- держава.</li> </ul>
Об'єкти ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурси.</li> </ul>
Основні недоліки ринкової економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль з часом слабне;</li> <li>- прибутковість заперечує соціальні потреби;</li> <li>- конкурентне середовище не гарантує рівноважних цін.</li> </ul>
Умови ефективного функціонування ринкової економіки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимальна свобода господарської діяльності;</li> <li>- відмова держави від прямої участі у господарській діяльності;</li> <li>- економічна інтеграція;</li> <li>- вільне ціноутворення;</li> <li>- добровільне виконання учасниками правил ринкового обміну.</li> </ul>

Держави намагаються на своїх територіях означити сфери власного впливу. Тим самим держава стає однією з ринкових сил. Інструментами впливу держави на ринок є економічна політика, інфляція, традиції території тощо. В умовах вільного підприємництва об'єктами державного регулювання стають приватизація й націоналізація об'єктів власності, формування грошово-кредитної та фінансової сфер, активна структурно-інвестиційна політика.

Виділяють ринки:

1. Залежно від умов господарювання:

- вільний (велика кількість виробників однакової продукції, які не можуть впливати на рішення один одного);
- монополізований (незначна кількість виробників, дефіцит необхідної інформації, важкий доступ до ресурсів, дії учасників ринку узгоджуються);
- регульований (контролюється і регулюється державою засобами економічного та адміністративного характеру).

1. *За територіальною ознакою:*

- регіональний;
- національний;
- світовий.

2. *Відповідно до виконання вимог законодавства:*

- легальний;
- тінювий.

3. *За об'єктами купівлі-продажу:*

- товарів широкого вжитку (предметів споживання);
- товарів проміжного споживання (засобів виробництва);
- праці (ринок трудових ресурсів);
- капіталів (грошовий);
- цінних паперів;
- науково-технічних знань;
- інформації.

4. *За класом споживача:*

- споживчий;
- ринок виробників;
- ринок продавців-посередників;
- ринок державних організацій.

Класифікація ринків за кількістю учасників наведена на рис. 3.3.

Класифікація ринків за функціональним призначенням представлена на рис. 3.4.

Основні елементи ринку – попит, пропозиція, ринкова ціна.

*Попит* – потреба у певному товарі, роботі, послугі, яка забезпечена грошовою масою.

*Пропозиція* – сукупність товарів, робіт, послуг, наявних на ринку.

*Ринкова ціна* – ціна, встановлена на ринку. Вирізняють ціни попиту, пропозиції і рівноваги. Ринкова рівновага – стан рівноваженості, балансу попиту і пропозиції на ринку. Точка рівноваги знаходиться на перетині кривих попиту і пропозиції і називається рівноважною ціною (рис. 3.5).



**Ринок чистої конкуренції** – необмежена кількість учасників, вільний доступ на ринок і вихід з нього; повнота ринкової інформації для кожного; однорідність продуктів; жоден учасник не може впливати на економічне рішення іншого.



**Олігополістичний ринок** – в одному виді діяльності домінує декілька конкурентів, продукція стандартизована, лідер є за долею ринку (а не за якістю товару).



**Монополістичний ринок** – продавці об'єднуються у групи, конгломерати для конкуренції за обсяги збуту між цими об'єднаннями.



**Монопольний ринок** – один із учасників (або конкретизована група учасників) має виключне право (виробництва, торгівлі, промислу тощо); контроль над видом економічної діяльності з метою збільшення прибутків і недопущення конкуренції.

Рис. 3.3 – Класифікація ринків за структурою учасників

Збільшення ціни стимулює надлишок пропозиції, підсилює конкуренцію продавців, внаслідок чого ціна зменшується. Якщо ціна менше рівноважної, то попит перевищує пропозицію, виникає конкуренція споживачів, в результаті ціна збільшується. Таким чином, в умовах вільної конкуренції ринок прямує до рівноваги, а ціна до рівноважного стану.

Точка перетину кривих попиту і пропозиції вказує на співпадіння інтересів продавців і споживачів, відповідність попиту і пропозиції, рівновагу ринку.

Взаємодія попиту і пропозиції свідчить, що пропозиція є інертною, а попит – пріоритетним. Аналіз тривалого проміжку часу вказує на зростання впливу попиту на пропозицію, але, остаточно, виробництво визначає динаміку потреб і споживання. Отже, попит є зворотно пропорційним ціні, а пропозиція – прямо пропорційною.

Взаємозв'язок попиту і пропозиції з ціною характеризується еластичністю.



Рис. 3.4 – Класифікація

товару

Взаємозв'язок попиту і пропозиції з ціною характеризується еластичністю.

Еластичність попиту: зменшення ціни стимулює попит на товар.

Еластичність пропозиції: зменшення ціни зменшує пропозицію товару.

Динамічна рівновага попиту і пропозиції виступає рушійною силою ринкового розвитку.



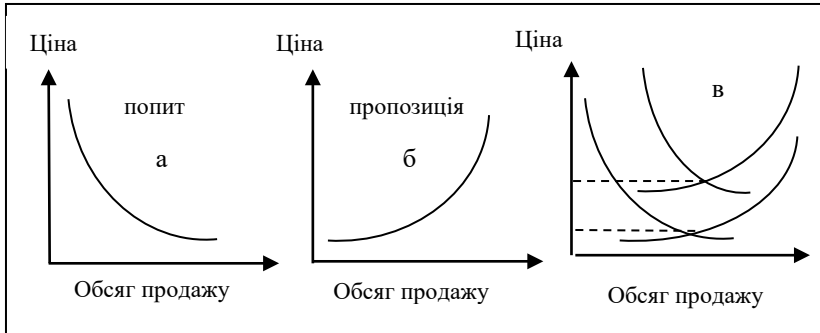


Рис. 3.5 – Криві попиту (а), пропозиції (б), формування рівноважної ціни (в)

### 3.3. Методи оцінювання попиту і пропозиції

Підприємець виводить на ринок товар для його продажу і отримання прибутку [44]. Ідеальною є ситуація, коли:

$$\text{ПОПИТ} = \text{ПРОПОЗИЦІЯ}.$$

Тоді весь виготовлений товар продається за рівноважною ціною. Але така рівновага є динамічною. Для оцінки можливих коливань, як правило, застосовують методи оцінювання попиту і пропозиції (рис. 3.6).

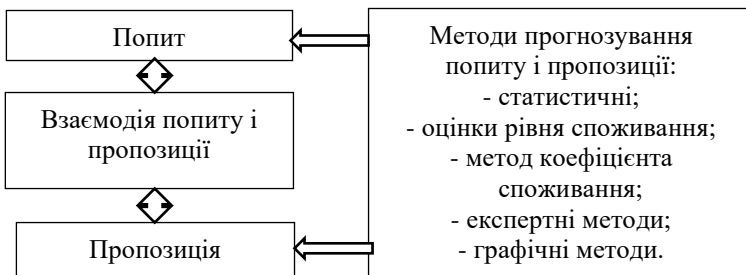


Рис. 3.6 – Методи прогнозування попиту і пропозиції

Статистичні методи дозволяють на основі статистики минулих періодів прогнозувати тенденції попиту у майбутньому. Перевагою цих

методів є математичне підґрунтя (математичні моделі, статистика фінансових і маркетингових звітів). Недоліком – складність формування математичної моделі унікальної торгової пропозиції. Поширеними статистичними методами прогнозування попиту є екстраполяція, методи кореляційних та регресійних моделей. Статистичні методи дозволяють інструментами математичного аналізу визначити тенденції змін попиту, зокрема, на інноваційні і високотехнологічні товари.

Метод оцінки рівня споживання базується на результатах маркетингових досліджень. Маркетологи розробляють інструменти для визначення максимального рівня попиту на товар, рівня задоволеного попиту, визначення груп платоспроможних споживачів. Також маркетологи прогнозують тривалість попиту на товар у часі. Основними інструментами маркетингу для збору ринкової інформації є спостереження і опитування.

Метод оцінки коефіцієнта споживання [7] застосовують для прогнозування попиту на комплектуючі. Він передбачає визначення усіх видів економічної діяльності, де застосовують ці комплектуючі, прогнозування темпів розвитку цих видів діяльності і, як результат, оцінюють прогнозний попит на самі комплектуючі.

Експертні методи прогнозування попиту і пропозиції базуються на коректному виборі експертів – фахівців певного напрямку із власним рівнем креативності і компетенцій, власним відчуттям майбутнього. Експертні методи дозволяють оцінити прогнозний попит на інноваційні і високотехнологічні товари, базуються на «відчутті» експерта, його компетенціях і фаховості. Недоліком цих методів є суб'єктивність експерта і похибка у визначенні сфери його компетенції.

Графічні методи оцінки попиту і пропозиції є візуалізацією усіх інших методів за допомогою систем комп'ютерного програмування і прогнозування. Такі методи засновані на математичних моделях, що дозволяють формувати тренди і динаміки. Недоліки цих методів пов'язані з особливостями формування таких математичних моделей.

Таким чином, методи оцінки попиту і пропозиції можна поділити на дві основні групи – інтуїтивні і математичні методи. І, якщо вважати, що штучний інтелект матиме тонкі математичні налаштування і здатність до саморозвитку, то саме застосування цього інструменту може стати оптимальним інструментом оцінки як попиту, так і пропозиції у сучасному високотехнологічному світі.

---

### **3.4. Методи оцінки ринкових позицій суб'єкта господарювання**

---

Оцінка ринкових позицій суб'єкта підприємництва (оцінка кон'юнктури ринку [1]) – динамічний напрямок ринкових досліджень, який розглядає господарські процеси у постійній зміні та розвитку. Функціонування ринку, його розширення та скорочення, попит і пропозиція залежать від умов, що складаються на ньому, тобто від кон'юнктури ринку. Уперше термін «кон'юнктура» застосував Ф. Лассаль, ототожнюючи її з уявленнями про зв'язок усіх наявних обставин, що оточують людину меркантильного світу.

Перелік методів і інструментів оцінки ринкових позицій конкретного суб'єкта господарювання досить широкий. Їх, зокрема, систематизують:

- за принципом, який лежить в основі методу (реєстраційні, експериментальні, розрахункові, статистичні, аналітичні, маркетингові тощо);

- за стадією життєвого циклу суб'єкта господарювання (на етапі проектування діяльності та на етапі реалізації діяльності);

- за формою представлення результатів (розрахунково-аналітичні, матричні, графічні тощо).

Для визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання виконують такі дії:

- визначення об'єкта дослідження (вид ринку або його частини);

- дослідження основних рис і особливостей ринку;

- визначення переліку показників оцінки ринкової позиції;

- формування інформаційної бази аналізу ринкової позиції для суб'єкта підприємництва;

- визначення методів дослідження;

- аналіз результатів дослідження;

- упорядкування ринкового прогнозу.

Перший етап реалізують на підставі наявних джерел інформації (в основному, вторинних – фахові статті, довідники, відкрита інформація у публічному просторі тощо).

Другий етап концентрується на виборі методу дослідження ринку. Тут перевага надається первинним джерелам інформації – дослідження, спостереження, опитування учасників ринку.

Для визначення переліку показників оцінки ринкової позиції застосовують експертні методи. Експерти на основі інтерпретації систематизують отриманий досвід у формально-логічні висновки.

Інформаційною базою для аналізу позиції суб'єкта замовленого дослідження є спеціалізована література, періодична література, яка присвячена методам економічного аналізу динамічних процесів, що

містять також розділи математичної статистики, математико-статистичних методів прогнозування, загальної й економічної статистики, загальноекономічних методів аналізу тощо.

Упорядкування прогнозу ринкових змін для суб'єкта підприємництва здійснюється як на обумовлену від початку дослідження, так і на погоджену із замовником перспективу.

Методи оцінки ринкових позицій [29] можуть бути спрямовані на:

- прогнозування кон'юнктури, темпів економічного зростання тощо;
- моделювання зовнішнього середовища;
- оцінку наслідків рішень.

Оцінка позиції підприємця на ринку може бути виконана у вартісних (цінових) або у кількісних (натуральних) показниках. Всі методи оцінки можуть умовно поділятися на основні групи, які представлені у табл. 3.5.

**Таблиця 3.5 – Групи методів оцінки ринкових позицій суб'єкта господарювання**

<b>Група методів</b>	<b>Сутність методів</b>
Ймовірнісні методи	Прогнозування окремих показників кон'юнктури має багатоваріантний характер у діапазоні від оптимістичної до песимістичної оцінки можливого розвитку факторів. Ці методи визначають діапазон коливань окремих показників у рамках прогнозного діапазону.
Методи економічного моделювання	Економетричні, економіко-математичні та економіко-статистичні моделі, в основному, багатфакторні. Спочатку досліджують вплив окремих факторів, потім розподіляють їх за рангом, обирають найбільш вагомі та на їх основі будують багатфакторні моделі.
Методи фінансової статистики	Система коефіцієнтів, яка дає можливість оцінити рентабельність, фінансову стійкість, платоспроможність та інші сторони діяльності окремих суб'єктів.
Методи об'єктивно-орієнтованого моделювання	Метод побудови електронних таблиць – розподіл окремих прогнозних інтегральних показників на групи із використанням електронних таблиць. Дає можливість здійснити багатоваріантні прогнози розвитку як учасників ринку, так і економіки в цілому.

Для аналізу ринкових позицій підприємця використовують матричні (або портфельні) методи, які вибудовують статистичні залежності і активно застосовуються для визначення ринкових перспектив.

Матриця Бостонської консалтингової групи (рис. 3.7). Вона визначає ринкову позицію кожного виду діяльності, товару, послуги, стратегічної зони господарювання підприємства.

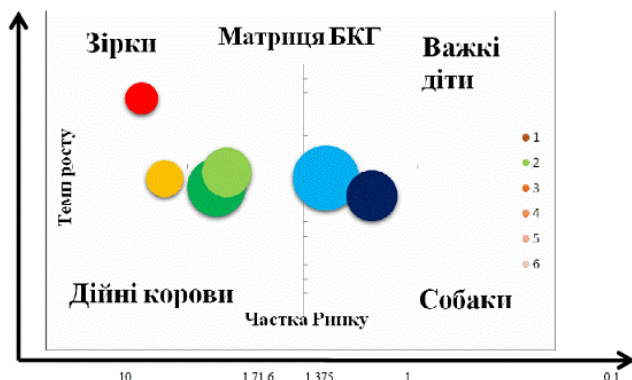


Рис. 3.7 – Матриця Бостонської консалтингової групи (ВКГ)

Удосконаленим варіантом матриці ВКГ є *матриця McKinsi*. Модель GE/McKinsey, чи матриця McKinsey має на меті оцінку стратегічних позицій та привабливості для підприємства різних напрямів його діяльності, або стратегічних господарських підрозділів, з наступним визначенням стратегічних підходів до формування портфелю бізнесу підприємства, виходячи з конкурентного статусу та привабливості ринкового напрямку діяльності (рис. 3.8).

Модель GE/McKinsey виділяє 3 типи стратегічних позицій підприємця на ринку:

- перший тип – переможці;
- другий тип – перехідна позиція;
- третій тип – переможений.

Залежно від позиції підприємця на ринку визначаються напрями його подальших дій (збереження і посилення позиції, у тому числі за рахунок пріоритетного інвестування, продажу бізнесу, ліквідації діяльності тощо).

ТЬ ВІДУ ЕКОНОМ	Висока	Сумнівний бізнес	Переможець № 2	Переможець № 1

	Середня	Переможений № 1	Середній бізнес	Переможець № 3
	Низька	Переможений № 3	Переможений № 2	Генератор прибутку
		Слабкий	Середній	Високий
	Конкурентний статус підприємства/підприємця			

Рис. 3.8 – Модель GE/McKinsey

*Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)*. Запропонований компанією «General Electric», який узагальнює всі змінні, що впливають на довгострокову прибутковість компанії. Модель використовує 30 змінних та дозволяє виявити 65 % факторів успіху компанії. Фактори прибутковості для будь-якого виду економічної діяльності у моделі розташовані за рангом. Отже, можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у різних видах діяльності, з даними емпіричного матеріалу моделі. Модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства (рис. 3.9).

Особливістю методу є можливість оцінити вплив якості товару на ринковий успіх підприємства.

*Метод Р. Румельта*. В основі лежить розрахунок чотирьох показників: спеціалізації ( $\Pi_c$  – найбільша частка обсягу реалізації товару у загальному обсязі реалізації суб'єкта господарювання), рівня централізації бізнес-успіху ( $\Pi_{ц}$  – відносний внесок у доходи суб'єкта групи основних напрямів діяльності), рівня взаємозв'язків ( $\Pi_{вз}$  – частка обсягу продажу групи напрямів діяльності, найтісніше пов'язаних між собою), рівня вертикальної інтеграції ( $\Pi_i$  – частка торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції, які отримані в результаті одного виробничого процесу). Для стабільності суб'єкта на ринку ці показники повинні мати таку залежність:

$$\Pi_c \leq \Pi_i \leq \Pi_{ц} \leq \Pi_{вз}.$$

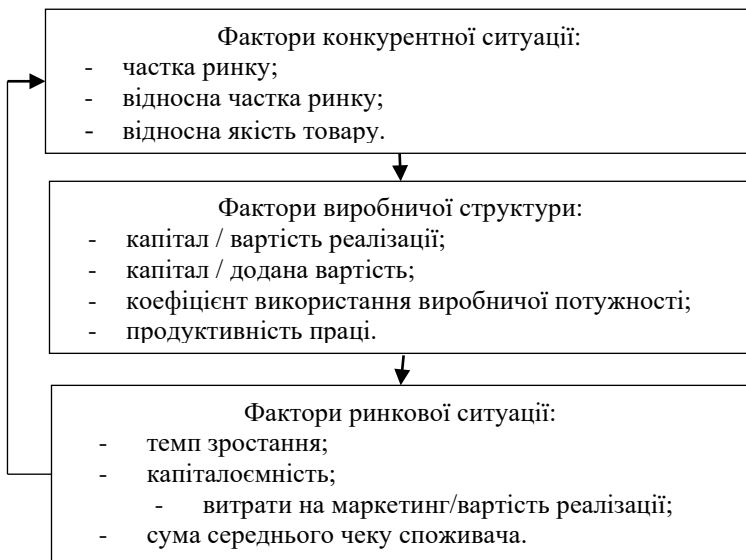


Рис. 3.9 – Структура основних факторів методу PIMS

Автор методу на підставі статистичних узагальнень стверджує, що для стійкого розвитку в умовах ринку суб'єкт підприємництва повинен здійснювати багатовекторну діяльність у пов'язаних різними способами сферах економічної діяльності. Фактично різні співвідношення цих показників дозволяють визначити слабкі ділянки у діяльності суб'єкта та відкоригувати його ринкову позицію, сформулювати стратегію власного розвитку.

*Метод квадрату Бове* (рис. 3.10). На підставі статистичного аналізу, що дозволяє за кількісними показниками частки ринку, обсягів продажу, валового доходу визначити ринкову позицію суб'єкта господарювання: лідер ринку, готовий до атаки на лідера ринку, діє на флангах ринку, партизанить (уривками виводить на ринок копії, неліцензовані товари з метою швидкої реалізації і втечі з ринку).

Розглянуті методи з різних боків систематизують оціночні показники ринкової позиції суб'єкта господарювання. Зі змінами у ринковій поведінці учасників старі методи удосконалюються, формуються нові.



Рис. 3.10 – Квадрат Бове

Найбільшу популярність має *SWOT-аналіз* (рис. 3.11). Це метод оцінки впливу на суб'єкт господарювання факторів зовнішнього (можливості і загрози) та внутрішнього (сильні та слабкі сторони) середовища.

	Можливості: 1. 2. . .	Загрози: 1. 2. . .
Сильні сторони: 1. 2. . .	Поле "СІМ" (сила і можливості)	Поле "СІЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2. . .	Поле "СЛМ" (слабкість і можливості)	Поле "СЛЗ" (слабкість і загрози)

Рис. 3.11 – Структура представлення результатів SWOT-аналізу

В основі лежить матриця, яка описує зв'язки загроз і можливостей від макроекономічної сфери зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони (переваги і недоліки) факторів



мікроекономічної сфери, що дозволяє встановлювати їх парні комбінації. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки:

- стратегію, спрямовану на зміцнення власної позиції на ринку;
- стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення власної конкурентної позиції;
- стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку;
- стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

Наступний метод оцінки ринкових позицій – отримання експертної інформації. Це комплексний метод. Для експертної оцінки якісних показників застосовують метод попарного порівняння характеристик, який лежить в основі функціонально-вартісного аналізу. Попарне порівняння дозволяє формувати ранги характеристик товару, ринкових переваг суб'єкта та інших груп критеріїв, основною вимогою до яких є наявність розмірності. Метод попарного порівняння застосовують для визначення ключових факторів успіху виведення виробника або його товару на ринок. Візуалізація отриманих результатів дозволяє конкретизувати послідовність організаційно-економічних заходів для покращення позицій об'єкта на ринку (рис. 3.12).

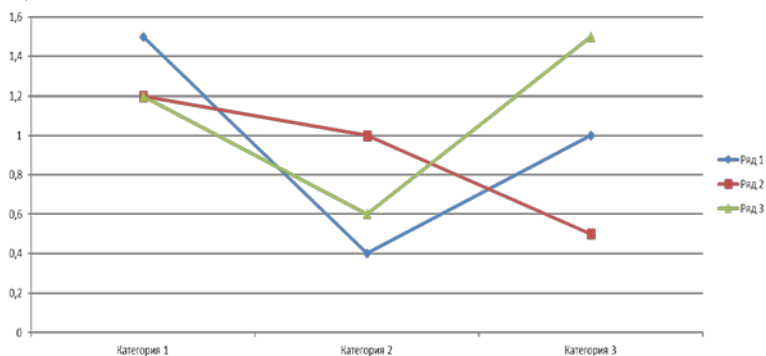


Рис. 3.12 – Візуалізація рангів факторів успіху різних виробників на ринку

На рис. 3.12, як приклад, наведена візуалізація порівняння оцінки продуктів трьох виробників (червоний, синій, зелений) за трьома техніко-економічними характеристиками (1, 2, 3). Видно, що синій виробник є лідером за характеристикою 1, зелений – за

характеристикою 3, червоний – за характеристикою 2. Проте червоний суттєво випереджає інших за цією характеристикою. Також видно, що наздогнати конкурентів за характеристикою 3 червоному виробникові важко, а спробувати випередити зеленого за характеристикою 1 – реально.

*Метод оцінки ділової досконалості.* Визначає напрями формування успіху ринкового лідера. В основі лежить розподіл напрямів господарювання на дев'ять різновагових секторів (рис. 3.13), які у сукупності формують сприйняття суб'єкта як лідера ринку.



Рис. 3.13 – Модель досконалості Європейського фонду управління якістю [53]

Частка кожного сектору у діяльності суб'єкта господарювання визначається за показниками фінансового балансу. Аналіз відхилень від ідеального співвідношення демонструє напрями потенційного удосконалення при формуванні стратегії ринкової діяльності. Дозоляє визначити конкурентні переваги і недоліки суб'єкта при сприйнятті його учасниками ринку.

Наданий аналіз основних методів оцінки ринкової позиції суб'єкта господарювання формує спектр варіативного вибору згідно із завданням дослідження і можливостями суб'єкта. За результатами аналізу власник ухвалює рішення або про продовження діяльності на визначеному ринку і формує стратегії цієї діяльності, або про вихід на інші ринки з формуванням ринку індивідуального спрямування.

### 3.5. Технологічні уклади і умови розвитку підприємництва

Підприємництво – соціально-економічний феномен, певний вид

господарювання з притаманною йому приватною формою власності, де основним суб'єктом є підприємець, який відповідально і самостійно приймає рішення, раціонально поєднує фактори виробництва, на інноваційній основі й на власний ризик організовує виробництво й керує ним, метою чого є отримання підприємницького доходу, що являє собою ядро середнього класу. Оскільки підприємництво має три основні складові: особистий фактор, економічні чинники та організаційно-управлінську основу, то саме ці фактори і формують умови розвитку підприємництва.

Технологічний уклад – сукупність пов'язаних виробництв, які мають єдиний технічний рівень розвитку. Перехід від одного укладу до іншого обумовлений розвитком радикальних інновацій і поширенням їх на різні види економічної діяльності, різні галузі економіки. Часові горизонти технологічних укладів систематизовано у вигляді табл. 3.6.

**Таблиця 3.6 – Часові горизонти технологічних укладів**

<b>Уклад, порядковий номер</b>	<b>Часовий горизонт, роки</b>	<b>Основні технологічні інновації</b>
I. Початок першої промислової революції	1772	Прядильні машини, будівництво ткацьких фабрик
II. Епоха пари	1825	Паровоз, будівництво залізниць
III. Епоха сталі (друга промислова революція)	1875	Винахід бесемерівського процесу, конвертера сталелітійного
IV. Епоха нафти	1908	Впровадження конвеєра, випуск промислової продукції на конвеєрах
V. Епоха комп'ютерів і телекомунікацій. Науково-технічна революція	1971	Мікропроцесор, «Кремнієва долина»
VI. Нанотехнології	2004	Отримання моношару вуглецю (графену)
VII. Епоха когнітивних (пізнавальних) технологій	.....	

Формування сьомого технологічного укладу провокує індивідуалізацію не тільки споживчих запитів, але і виробничих процесів. Машинні технології, 3D принтери, віртуальна реальність, доповнена реальність, штучний інтелект – все це інструменти, які дозволяють оперативно реагувати на запити споживачів, випереджати ці запити, формувати інноваційне середовище майбутнього.

Підприємництво через стартапи, малі інновації виходить у фазу зрілості і стає основою продуктивного розвитку суспільства. Суперкомп'ютери, андронний колайдер, космічний туризм, data science,

відкриті бази даних, штучний інтелект – реальний фундамент інноваційного підприємництва.

На етапі зрілості підприємництва як активного суб'єкта громадянського суспільства на порядок денний виходить безумовна ініціативна інноваційна діяльність. Шостий технологічний уклад економіки визначає формування специфічних індивідуалізованих ринків під індивідуалізований попит. Застосування високотехнологічних продуктів сучасності при впровадженні підприємницької ініціативи відкриває можливість формувати інтелектуальний простір для поширення креативного мислення.

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Сформуйте таблицю загроз і можливостей зовнішнього середовища для профільного підприємства за фактором «Економіка».

**Завдання 2.** Сформуйте таблицю переваг і недоліків постачальників для суб'єкта господарювання у профільному виді економічної діяльності.

**Завдання 3.** За результатами аналізу системи індикаторів Європейського інноваційного табло зробіть висновок про інноваційний потенціал України.

**Завдання 4.** Побудуйте матрицю БКГ для суб'єкта господарювання і визначте його конкурентні позиції на ринках, якщо: суб'єкт працює на ринку напівфабрикатів А і готового товару Б (із цих напівфабрикатів), темпи зростання і частка ринків наведена у таблиці.

Характеристика	Ринковий товар	
	Напівфабрикат А	Готовий товар Б
Темп зростання виробництва, %	70	30
Частка ринку, %	20	40

**Завдання 5.** За допомогою метода Румельта визначте конкурентні позиції ВАТ «Київметробуд», якщо обсяги виконаних робіт за минулий рік становили:

Види робіт	Частка виду робіт у загальному обсязі виконаних робіт, %
Будівництво метрополітену	81,2
Будівництво житла	0,6
Реконструкція вулиць	2,8
Капітальний ремонт будівель	0,1
Інші роботи	12,4

**Завдання 6.** За результатами експертного методу визначте напрями подальшого розвитку товару А, який виготовляється підприємством. Результати експертного оцінювання товару А і конкурентних товарів наведено у таблиці.

Критерії оцінки товарів	Товари / середньозважена експертна оцінка			Σ
	Товар А	Товар Б	Товар В	
Ціна, грн/од.	0,4	0,3	0,3	1
Ємність батареї, Ah	0,3	0,4	0,3	1
Тривалість ефективної експлуатації, років	0,3	0,3	0,4	1

---

### Запитання та завдання

---

1. Які види ринків Ви знаєте? Надайте класифікаційні ознаки.
2. Чи можете Ви визначити переваги і недоліки ринкової економіки?
3. Який обсяг інформації є необхідним для започаткування підприємницької діяльності?
4. За якими вхідними й вихідними показниками можна охарактеризувати інноваційну діяльність?
5. Поясніть сутність терміну «конкуренція». Чи може конкуренція бути у співпраці?
6. Дайте визначення попиту, пропозиції.
7. Надайте характеристику цікавих Вам методів прогнозування попиту і пропозиції.

---

### Тести для самоконтролю

---

1. Як Ви розумієте конкуренцію?
  - а) без конкуренції немає ринку;
  - б) конкуренція – це відповідь ринку на дії суб'єкта господарювання;
  - в) конкуренція – це не прогнозований процес;
  - г) тільки в конкурентній боротьбі можливо визначити конкурентні переваги товару;
  - д) якщо немає тотожності товару, то немає і конкуренції.
2. В умовах ринкової економіки власник суб'єкта господарювання одноосібно визначає:
  - а) виробничу структуру підприємства;
  - б) структуру управління;
  - в) ціну на товар;

г) доцільність впровадження системи контролю якості для суб'єкта господарювання;

д) ціну на потрібні йому матеріально-технічні ресурси.

---

3. Що можна назвати «рівноважною ціною»?

а) ціну товару в умовах рівноваги попиту і пропозиції;

б) результат дії ринкового механізму;

в) ціну, визначену за умов врівноваження механічних або електронних ваг на ринку;

г) співвідношення виготовленого і проданого товарів;

д) договірну ціну на товар між продавцем і споживачем.

---

4. *Оберіть характеристики ринкової рівноваги із переліку запропонованих:*

а) визначається співвідношенням попиту і пропозиції;

б) після її досягнення рівновага зберігається надалі постійною;

в) є результатом тиску пропозиції;

г) є результатом тиску попиту;

д) її можна регулювати законодавчими актами.

---

5. *Оберіть інструменти державного управління ринковою економікою:*

а) обмеження свободи підприємництва;

б) економічна політика;

в) контроль над джерелами ресурсів;

г) формування жорсткої вертикалі влади;

д) формування ідеальної системи державного контролю над процесами виробництва і збуту.

---

6. *Який технологічний уклад економіки реалізується в Україні?*

а) перша промислова революція;

б) друга промислова революція;

в) епоха когнітивних технологій;

г) науково-технічна революція;

д) епоха нанотехнологій.

---

7. *Який технологічний уклад (за порядковим номером) спрямовує виробничі процеси в бік індивідуалізації виробництва?*

а) перший;

б) другий;

в) четвертий;

г) шостий;

д) сьомий.

---

## РОЗДІЛ 4. ВИДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 4.1. Загальна характеристика приватної, колективної та державної форм підприємництва

Підприємницька діяльність багатогранна і різноманітна, тому і видів підприємництва теж багато. Поділ на види підприємництва має теоретичний характер, залежно від критеріїв, покладених в основу класифікації.

*За формою власності підприємництво* можна поділити на приватне, колективне та державне.

Приватне підприємництво представлене діяльністю фізичних осіб-підприємців, приватних підприємств, підприємств сімейного типу, фермерських господарств.

*Приватне підприємство* – це підприємство, засноване на власності фізичної особи, яке набуває статусу юридичної особи. Власником приватного підприємства і підприємцем є одна особа, один громадянин – суб'єкт підприємницької діяльності. Але власник приватного підприємства має право найму робочої сили, будь-якої кількості найманих працівників. Хоча вони беруть участь у підприємницькій діяльності як виконавці, їх не можна вважати підприємцями. У даному випадку, підприємець – це власник і засновник приватного підприємства.

До приватного підприємництва близькими є селянські (фермерські) господарства та сімейні підприємства, які формально належать до колективних форм підприємництва, але в дійсності є різновидом приватного підприємництва.

Підприємець, як власник приватного підприємства, має повну свободу дій та прийняття рішень. Проте, він несе персональну майнову відповідальність за результати діяльності свого підприємства, ризикує всім своїм майном та майном своєї родини.

Тому для розподілу ризиків підприємці схильні до об'єднання коштів і зусиль, тобто переходу від індивідуального до колективного підприємництва.

*Колективне підприємництво* базується на об'єднанні майна та зусиль двох і більше осіб.

Окремі фізичні особи можуть зберігати майнові права, створюючи спільне підприємство, об'єднуючи тільки свої зусилля, створюючи єдину команду. Для цього достатньо закріпити єдність своїх дій загальною угодою (установчим договором) про створення виробничого кооперативу або товариства.

Колективне підприємство передбачає об'єднання приватної власності на всі фактори виробництва окремих осіб. У товаристві-кооперативі кожен засновник може об'єднувати з іншими власні засоби виробництва, кошти, майно, інтелектуальну власність.

Подальше об'єднання коштів, капіталів, зусиль, управління призводить до інтегративних форм колективного підприємництва у вигляді корпорацій.

*Державне підприємство* характеризується участю у підприємницькій діяльності підприємств державної форми власності. Різновидом державного підприємства є комунальне, що може здійснюватися у формі оренди власності відповідної територіальної громади та державної власності підприємцями.

---

#### **4.2. Загальна характеристика виробничого, комерційного, фінансово-кредитного підприємництва**

---

За ступенем охоплення стадій відтворювального процесу підприємництво можна поділити на: виробниче підприємництво, комерційне підприємництво і фінансово-кредитне підприємництво (рис. 4.1).



Рис. 4.1 – Види підприємництва



Виробниче підприємництво є найважливішим видом підприємницької діяльності. Воно охоплює всі стадії відтворувального процесу, а саме, поєднання всіх факторів виробництва (основних та оборотних засобів, робочої сили з метою виробництва продукції, послуг, інформації), які підлягають реалізації споживачам.

Це діяльність з виробництва продукції, виконання будівельних, ремонтних робіт, надання побутових, консультативних, інформаційних та інших послуг, створення духовних благ.

Виробниче підприємництво є найскладнішим і суспільно необхідним видом бізнесу. Воно потребує знань та досвіду з технологічних питань, економіки і організації виробництва, управління колективом. У зв'язку з цим, виробниче підприємництво є менш привабливим, порівняно з іншими видами бізнесу, оскільки потребує значних капіталовкладень, період повернення яких значно довший ніж у комерційному і фінансовому підприємстві. Так, із загальної кількості діючих малих підприємств лише кожне шосте функціонує в промисловості (близько 16 % від загальної кількості діючих малих підприємств), кожне дванадцятье – у будівництві (8 %), лише 4 % – на транспорті.

Виробниче підприємництво створює матеріальний продукт для комерційного підприємства, створює додану вартість і є основою формування ВВП держави. Однак в оптовій та роздрібній торгівлі діють 40 % малих підприємств.

Без виробничого підприємства торговельний бізнес не мав би матеріальної (речової) основи, залишилася б лише можливість торгувати імпортними товарами, що призводить до відтоку капіталу з держави та збільшення ВВП країни-імпортера.

У центрі виробничого підприємства знаходиться виготовлення споживчих благ. До виробничого підприємства належать заводи, фабрики, перукарні, кав'ярні, школи, агрофірми, сільськогосподарські підприємства. Ці підприємства можуть і самі реалізувати свою продукцію, але головна їх функція – виробництво, а функцію збуту вони делегують посередникам (представникам комерційного підприємства).

Схема виробничого підприємства зображена на рис. 4.2.

Здійснення виробничого підприємства можливе лише через поєднання факторів виробництва, з яких на рис. 4.2 відображені лише основні. Для виготовлення продукції підприємцю необхідні оборотні засоби у вигляді сировини, матеріалів, напівфабрикатів, з яких власне й виготовляється продукція. Для отримання необхідних матеріалів потрібно придбати їх у власників оборотних коштів.

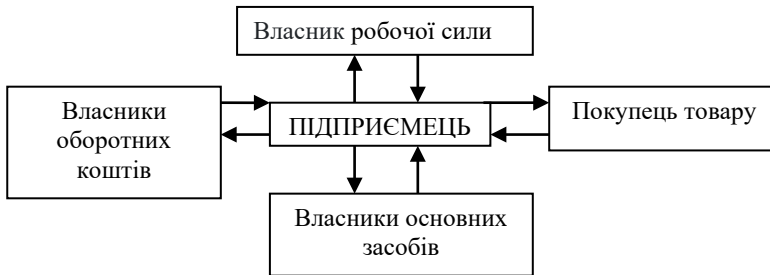


Рис. 4.2 – Схема виробничого підприємництва

Далі для виробництва необхідні основні засоби у вигляді приміщень, машин, обладнання, нематеріальних активів, за які потрібно сплатити власникам основних засобів грошову винагороду. Виробництво вимагає залучення підприємцем робочої сили (найманих працівників), яким він виплачує заробітну плату. До витрат на оплату праці необхідно включити також заробітну плату самого підприємця, а також нарахування на заробітну плату (ЄСВ 22 %).

Виробниче підприємництво завершується випуском товару або наданням послуг, які можуть реалізовуватися підприємцем самостійно, або через посередників чи торговельні організації. У результаті підприємець отримує дохід від реалізації товару.

Комерційне підприємництво – це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг. ЦентRALною фігурою комерційного підприємництва є посередник між виробником і споживачем продукції чи послуги.

Основою комерційного підприємництва є товарно-грошові та торговельно-обмінні операції. Комерція у вузькому розумінні слова – це торгівля. Торговельно-обмінні операції здійснюються у вигляді угоди з купівлі-продажу або перепродажу товарів і послуг. Представниками комерційного підприємництва є різні торговельні мережі, що реалізують продукцію виробничого підприємництва.

Схема комерційного підприємництва є простішою за схему виробничого підприємництва. В ній відсутні процеси поєднання факторів виробництва, а саме, основних і оборотних засобів, трудових ресурсів. Схема комерційного бізнесу подана на рис. 4.3.

Підприємець купує товар у власника товарів, сплачуючи йому винагороду, яка залежить від обсягу товару та його ціни на ринку. Як правило, ціна є меншою, ніж ринкові роздрібні ціни, за якими потім реалізуються закуплені товари.



Рис. 4.3 – Схема комерційного підприємництва

Тому під час реалізації всієї партії товару підприємець-посередник отримує свій прибуток – різницю між ціною реалізації та ціною закупки й витрат, що пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, сортуванням, обслуговуванням продукції.

Основною формулою торговельної угоди є угода купівлі-продажу. Комерційне підприємництво включає також бартерні, товарообмінні операції, які здійснюються за формулою: «товар – товар'» (за товар – інший товар або послугу).

Крім того, комерційне підприємництво включає пошук товару, його закупівлю, забезпечує зберігання, транспортування, доставку, продаж товару, а інколи і післяпродажне обслуговування (наприклад, налагодження, усунення дефектів, гарантійне обслуговування тощо). Торгівля включає також і документальне оформлення торговельної угоди.

Суб'єктами комерційного підприємництва є магазини, речові та продовольчі ринки, біржі, виставки-продажі, аукціони, торговельні дома, ярмарки, торговельні бази, інші заклади торгівлі, у тому числі кіоски та намети.

Комерційне підприємництво охоплює також посередництво. Посередниками виступають установи та окремі особи, які знаходяться між підприємцем і споживачем. Посередницькі структури здійснюють не лише брокерські (посередницькі) операції, а й можуть також здійснювати торгівлю на власний розсуд.

Фінансово-кредитне підприємництво – це діяльність, де об'єктом купівлі-продажу є специфічний товар – гроші, іноземна валюта, цінні папери.

Сутність фінансово-кредитного підприємництва полягає в тому, що підприємець купує головний фактор підприємництва у вигляді різних грошових коштів (грошей, валюти, цінних паперів) за грошову суму у власників грошових коштів. Придбані грошові кошти потім продаються покупцям за плату, що перевищує попередню грошову суму, у результаті чого утворюється підприємницький прибуток (рис. 4.4).



Рис. 4.4 – Схема фінансово-кредитного підприємництва

Фінансово-кредитне підприємництво вимагає більш високих вимог до знань і досвіду підприємців, продавців і покупців грошових коштів.

Агентами фінансово-кредитного підприємництва є комерційні банки, фондові біржі, брокерські контори тощо.

Особливою формою фінансово-кредитного підприємництва є страхове підприємництво. Кожен підприємець діє на свій страх та ризик й не може обійтися без надійного страхування на випадок небезпеки. Страхування – це спосіб мінімізації ризиків через формування грошових фондів та їх використання на відшкодування збитків у разі непередбачуваних випадків, а також на допомогу громадянам у певні періоди життя.

Найбільш відомі три види страхування: страхування життя і здоров'я, майна, відповідальності.

При страхуванні життя і здоров'я страховик зобов'язується видати страхувальнику відповідну суму коштів, в залежності від втрати здоров'я, зумовленої нещасним випадком. За умови втрати життя сума коштів, зазначена в угоді, надається спадкоємцям страхувальника.

При страхуванні майна здійснюється його оцінка, і в страховому контракті встановлюється частка компенсації вартості втраченого майна (наприклад, від пожежі, аварії або викрадення автомобілю тощо), залежно від завданого збитку.

Страхування відповідальності – це страхування заборгованості, тобто відповідальності боржників. Припустимо, що банк надав позичальнику кредит. Існує ризик, що позичальник виявиться безвідповідальною особою і не сплатить кредит у певний термін, або не сплатить проценти за кредит. Щоб підстрахуватися на такий випадок, банк укладає зі страховою компанією угоду, в якій визначаються умови відшкодування втрат у зв'язку з несплатою кредитів.

---

### 4.3. Організаційно-правові форми підприємництва

---

Організаційні форми підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою справу, як вони взаємодіють один з одним та з іншими економічними суб'єктами.

Організаційні форми підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються *організаційно-правовими формами* підприємництва.

Успіх підприємницької діяльності значною мірою залежить від того, наскільки ефективний вибір її форми. Це питання є одним з головних для переходу до підприємницького типу господарювання.

Організаційною одиницею підприємництва є суб'єкт господарювання, яким може виступати як фізична особа-підприємець, так і юридична особа – підприємство.

Вибір форми організації бізнесу визначається сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами й недоліками відповідних форм підприємств.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, що створений і зареєстрований відповідно до законодавства, що здійснює виробничу, торговельну, науково-дослідну або іншу діяльність, не заборонену законодавством.

Сучасна економічна теорія визнає три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:

- **Одноосібне володіння** (це така організаційно-правова форма ведення бізнесу, власником якого є одна особа чи сім'я, що самостійно веде справу у своїх інтересах, одержує весь дохід і повністю несе ризик від результатів своєї діяльності). Власник має матеріальні ресурси та обладнання, необхідні для виробничої діяльності, або купує їх, а також особисто контролює діяльність підприємства).

Різновидами одноосібних володінь є:

- індивідуальне підприємство;
- сімейне підприємство;
- приватне підприємство з правом наймання робочої сили.

Переваги та недоліки одноосібного володіння наведено в табл. 4.1.

- *Партнерство (товариство)* – це така організаційно-правова форма підприємництва, що створюється на засадах угоди двох або більше окремих осіб (як фізичних, так і юридичних) шляхом об'єднання їх майна та/або підприємницької діяльності. Об'єднуючи свої фінансові ресурси і вміння вести справу, партнери таким чином розподіляють ризики, а також прибутки та збитки.

**Таблиця 4.1 – Переваги і недоліки одноосібного володіння**

<b>Переваги одноосібного володіння</b>	<b>Недоліки одноосібного володіння</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• простота заснування та ліквідації;</li> <li>• повна самостійність, свобода і оперативність;</li> <li>• максимум спонукальних мотивів діяльності;</li> <li>• конфіденційність діяльності;</li> <li>• одноосібне розпорядження прибутком;</li> <li>• можливість застосування спрощеної системи оподаткування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повна відповідальність підприємця;</li> <li>• обмежені фінансові можливості;</li> <li>• відсутність спеціалізованого менеджменту;</li> <li>• невизначеність строків функціонування.</li> </ul>

Переваги та недоліки партнерства наведено в табл. 4.2.

**Таблиця 4.2 – Переваги і недоліки партнерства (товариства)**

<b>Переваги партнерства (товариства)</b>	<b>Недоліки партнерства (товариства)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• більш широкі фінансові можливості;</li> <li>• спеціалізація менеджменту;</li> <li>• свобода і оперативність дій;</li> <li>• відсутність спеціальних податків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• необмежена відповідальність (у випадку повного товариства);</li> <li>• труднощі з розподілом прибутків;</li> <li>• несумісність інтересів партнерів;</li> <li>• труднощі з ліквідацією.</li> </ul>

• *Корпорація* – незалежна юридична особа, підприємство, засноване на акціонерній власності. Власники корпорацій – це акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток належить її акціонерам. Прибуток поділяється на дві частини: одна розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності поділені між власниками акцій і менеджерами.

Переваги та недоліки корпорацій наведено в табл. 4.3.

**Таблиця 4.3 – Переваги і недоліки корпорацій**

<b>Переваги корпорацій</b>	<b>Недоліки корпорацій</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• значні фінансові можливості (більше засновників – більша кількість залучених ресурсів);</li> <li>• обмежена відповідальність (обмежується вартістю акцій, що належать акціонерам);</li> <li>• переваги великих розмірів корпорації;</li> <li>• тривалий період функціонування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подвійне оподаткування (прибуток корпорації оподатковується двічі: один раз – як прибуток підприємства, другий – після його розподілу як дохід акціонера);</li> <li>• розбіжності між функціями власності і контролю (бачення розвитку корпорації власників може відрізнятись від бажань її керівників);</li> <li>• можливості для зловживань (через велику кількість посад і підпорядкувань в організаційній структурі);</li> <li>• труднощі з ліквідацією (тривалий процес, з багатьма перевітками).</li> </ul>

---

#### **4.4. Підприємництво без створення юридичної особи**

---

В умовах ринкової економіки громадяни мають два основних способи заробити на прожиття: працювати за наймом або самому займатися підприємницькою діяльністю.

Законодавство України передбачає можливість функціонування на ринку приватних підприємців, тобто фізичних осіб без створення юридичної особи.

Така можливість є цікавою для ініціативних осіб, охочих проявити свої уміння, навик (в разі необхідності – із застосуванням найманної робочої сили) при наявності незначного капіталу з метою отримання прибутку. Привабливість такої форми підприємництва обумовлена повною самостійністю, незалежністю у прийнятті рішень. Іншими словами – дає можливість «працювати самому на себе».

Підприємництво без створення юридичної особи має юридичні підстави, що передбачає у цьому випадку реєстрацію підприємця-фізичної особи.

Підприємець – це людина, яка здійснює самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, спрямовану на

виробництво товарів та надання послуг, метою якої є одержання прибутку і особистого доходу, що передбачає здійснення нововведень.

Зокрема, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15 травня 2003 року передбачено державну реєстрацію фізичних осіб-підприємців, що означає засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою.

Громадянин, що бажає зареєструватися як підприємець, повинен звернутися до органів реєстрації й надати наступні дані:

- документ, що засвідчує його особу;
- копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера;
- квитанцію про сплату реєстраційного збору;
- заповнити реєстраційну картку, яка водночас є заявою про державну реєстрацію.

Подавати документи на реєстрацію можна як в паперовому, так і в електронному вигляді. При подачі в електронному вигляді плата за реєстрацію стягується у розмірі 75 % від встановленого розміру адміністративного збору (ст. 36 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»).

Якщо всі документи оформлені правильно, то орган реєстрації повинен протягом 24 годин зареєструвати суб'єкта підприємницької діяльності-фізичну особу. У такий спосіб громадянин одержує статус підприємця, але він у даному випадку займається підприємництвом без створення підприємства, що є найпростішою формою підприємництва.

Перевага такої форми полягає в тому, що людині не потрібно утворювати підприємство, розробляти статут, створювати статутний фонд, вести бухгалтерський облік, звітність та іншу документацію, пов'язану з діяльністю підприємства.

Така форма підприємництва дає змогу для легального провадження діяльності ініціативним особам. На цій підставі вони сплачують податки, можуть обирати систему оподаткування (загальну чи спрощену).

Крім переваг є ще й недоліки, пов'язані з діяльністю без створення юридичної особи:

- підприємець відповідає за борги від підприємницької діяльності усім своїм майном, включаючи частку сім'ї в майні (Кодекс України з процедур банкрутства);



- податкові органи мають право обстежити житлові помешкання підприємця, оскільки вважається, що він може їх використовувати для одержання прибутків.

Незалежно від обраних організаційних форм підприємницької діяльності, держава гарантує всім підприємцям рівні права і створює однакові можливості для доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів. Держава гарантує недоторканність майна і забезпечує захист права власності підприємця.

---

#### 4.5. Господарські товариства

---

Організаційно-правова форма товариств (партнерств) в Україні представлена господарськими товариствами, що є найпоширенішими організаційними структурами бізнесу в умовах ринкової економіки.

*Господарське товариство* – підприємство, яке може бути створене як громадянами, так і юридичними особами шляхом об'єднання їх грошових коштів, майна і участі у підприємницькій діяльності з метою одержання економічної вигоди (прибутку). Статутний капітал господарських товариств поділений на частки, що належать його учасникам. Співвідношення часток капіталу може бути різною, але їх розмір впливає на розподіл прибутку.

Господарські товариства є юридичними особами і можуть здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, не заборонену законодавством.

Установчими документами господарських товариств є засновницький договір і статут. В цих документах повинні бути відомості про вид товариства, про мету його діяльності, склад засновників та учасників, структуру і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень.

Статутний фонд господарського товариства складається з вкладів його засновників.

Цивільний (ст. 113) та Господарський (ст. 80) Кодекси України визначають такі *види господарських товариств*:

- **Акціонерне товариство (АТ)** – це товариство, статутний капітал якого поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю підприємства в межах вартості акцій, що їм належать.

АТ бувають публічними (ПАТ) або приватними (ПрАТ). Акції ПАТ можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. Акції ПрАТ розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб.

Загальна номінальна вартість випущених акцій повинна дорівнювати розміру статутного фонду АТ. Розмір статутного капіталу АТ становить не менше 1250 мінімальних заробітних плат станом на день заснування товариства.

• **Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)** – це товариство, яке засноване одним або кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом, учасники несуть ризик збитків в межах вартості своїх вкладів; максимальна кількість засновників товариства з обмеженою відповідальністю не може бути більшою за 100 осіб.

• **Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ)** – це товариство, засноване однією чи кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки (розмір визначений статутом), де засновники несуть відповідальність за своє майно, в кратному розмірі до вартості внесеного кожним учасником вкладу.

• **Повне товариство** – це товариство, учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства, солідарно несуть додаткову відповідальність за його зобов'язаннями усім майном, що їм належить. Особа може бути учасником лише одного повного товариства.

• **Командитне товариство** – це товариство, в якому разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність, солідарно несуть додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном (повними учасниками) є один чи кілька учасників, які несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах сум зроблених ними вкладів та не беруть участі в діяльності товариства.

---

#### **4.6. Мале підприємництво**

---

Мале підприємництво є діяльністю фізичних осіб-підприємців, мікропідприємств та малих підприємств. Це діяльність, яка здійснюється на власний ризик з метою отримання економічної вигоди.

Мале підприємництво є особливим сектором економіки, який утворюється сукупністю малих підприємств і є формою дрібно-товарного виробництва, орієнтованого на локальний (місцевий) попит.

У світі критеріями віднесення підприємств до мікро, малих, середніх, великих є: обсяг капіталу або балансова вартість активів, чисельність працюючих на підприємстві, обсяги виробництва (випуску). В різних країнах згідно їхнього законодавства встановлюють різну кількісну характеристику для того чи іншого виду підприємств.

В Україні до мікропідприємств належать підприємства, балансова вартість активів яких не перевищує 350 тис. євро, чистий дохід від реалізації до 700 тис. євро на рік, чисельність найманих працівників – до 10 осіб.

До малих підприємств відносяться підприємства, незалежно від форми власності, балансова вартість активів – до 4 млн євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 млн євро; середня кількість працівників – до 50 осіб.

Але сутність малого підприємництва полягає не в кількісних критеріях його оцінки (чисельність персоналу та розмір доходу), а в особистій праці власника та членів його родини, в можливості використання найманої праці у поєднанні з виробничо-управлінською діяльністю власника-господаря. Роль малого підприємництва наведено в табл. 4.4.

**Таблиця 4.4 – Роль малого підприємництва**

<b>МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО</b>	
<b>це:</b>	- провідний сектор ринкової економіки; - основа дрібнотоварного виробництва
<b>визначає:</b>	- темпи економічного розвитку; - структуру та якісну характеристику ВВП; - ступінь демократизації суспільства
<b>здійснює</b> структурну перебудову економіки	
<b>характеризується:</b>	- швидкою окупністю витрат; - свободою ринкового досвіду; - високою мобільністю; - раціональними формами управління
<b>забезпечує:</b>	- насичення ринку товарами та послугами; - реалізацію інновацій
<b>формує:</b>	- соціальний прошарок підприємців-власників; - основу середнього класу
<b>сприяє:</b>	- послабленню монополізму; - розвитку конкуренції

### Функції малого підприємництва:

- формування численних суб'єктів ринкового господарства, ефективного недержавного сектору економіки, орієнтованого на попит, конкуренцію;
- вивільнення державного сектору від виробництва нерентабельної для нього дрібносерійної, одиначної продукції, що задовольняє індивідуальний, а не масовий попит;
- сприяння зайнятості населення шляхом створення робочих місць;
- демократизація суспільства, оскільки характеризується найбільш демократичними, раціональними формами організації та управління підприємництвом;
- орієнтація на локальний ринок та індивідуальний споживчий попит.

Переваги та недоліки малого бізнесу наведено в табл. 4.5.

**Таблиця 4.5 – Переваги та недоліки малого бізнесу**

Переваги малого бізнесу	Недоліки малого бізнесу
1	2
Низькі витрати на управління. Проводиться принцип господарської самостійності і самоврядування, освоюються найрадикальніші шляхи активізації трудової діяльності колективу. Набуває поширення поєднання професій і посад. Це зумовлюється необхідністю у ряді випадків взаємозамінювання у процесі виробництва, що сприяє кращому використанню робочого часу, вдосконаленню професійних навичок.	Малі підприємницькі структури є досить нестійкими. Статистичні дослідження, проведені в США, свідчать, що зі 100 фірм, які одночасно розпочинають діяльність, у перший рік свого існування зазнають невдачі 20, в другий – 17; на третій рік – перестають функціонувати близько половини фірм; а на кінець п'ятого залишається всього 33 %. В Україні ситуація з малими підприємствами є ще більш нестійкою.
Малий бізнес сприяє розвитку науки, технічному прогресу. Висока ефективність малого бізнесу у створенні нової техніки і технології досягається завдяки мобільності управління такими фірмами, швидкості прийняття рішень, концентрації зусиль на одному напрямі, залученню висококваліфікованих спеціалістів, фінансовій підтримці великих фірм.	Малий бізнес чутливіший до економічних коливань. Його розвиток залежить від загальної макроекономічної стабільності в державі, стану її економіки, рівня економічної кон'юнктури. На стадії економічного спаду, в умовах економічної кризи частка малих підприємств, що припиняють свою діяльність, у 2-5 разів більша, ніж у великих.

**Продовження таблиці 4.5**

1	2
Не потребують великого стартового капіталу, тому одразу починають виробництво, заповнюючи збіднілий ринок, забезпечують додатковими доходами значну частину населення і збільшують кількість робочих місць.	Великий комерційний ризик, пов'язаний із залученням особистих коштів. Як правило, підприємці залучають особисті кошти, кошти родини, і в разі негативних результатів вони втрачають єдине джерело існування.
Висока оборотність ресурсів.	Слабка сприйнятливість до найновіших досягнень НТП.
Висока мотивація до праці. В його основі лежить найбільша серед усіх верств економічно активного населення матеріальна зацікавленість у результатах своєї діяльності, оскільки він несе повну відповідальність за результати. При чому, її повнота вимірюється втратою власності і всього, що з нею пов'язане.	Функціонування малих підприємств значною мірою залежить від рівня інфляції. Високі темпи інфляції є причиною для серйозних проблем у будь-якому бізнесі. Особливо згубно вони впливають на розвиток малих підприємств, оскільки розрив у цінах на час придбання сировини та реалізації продукції може спричинити для них значні фінансові труднощі.
Швидко реагує на потреби споживача. Швидка переорієнтація виробництва на випуск нової продукції.	На малих підприємствах нижча продуктивність праці і прихована інтенсифікація за рахунок використання сімейної праці.

Успішний розвиток малого підприємництва полягає у принципі кооперації і співпраці великих та малих суб'єктів господарювання, при чому великі підприємства не пригнічують малий бізнес, а взаємодіють з ним.

#### **4.7. Соціальне підприємництво як сучасний вид підприємницької діяльності**

Термін «соціальне підприємництво» почав використовуватися ще у 60-х роках ХХ ст. у Великобританії і вже до 80-х років набув дуже великої популярності. У широкий обіг поняття «соціальне підприємництво» було введено Б. Дрейтоном, засновником компанії «Ашока: інновації для суспільства» (<https://www.ashoka.org/en-us>). Ключова роль його компанії – пошук та підтримка соціальних

підприємців по усьому світу, популяризація соціального підприємництва. Б. Дрейтон характеризує суть соціального підприємництва та соціальних підприємців таким чином:

---

*! «Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish. They will not rest until they have revolutionized the fishing industry».*

*За даними: <https://www.ashoka.org/en-us>.*

---

Г. Діз характеризує соціальне підприємництво таким чином, як відображено на рис. 4.4 [131].



Рис. 4.4 – Сутність соціального підприємництва за Г. Дізом

З другої половини ХХ ст. соціальне підприємництво стало невід’ємною складовою сучасних соціально орієнтованих економічних систем. Наприклад, підприємство «Minnesota Diversified Industries» (MDI), яке у 1964 році було започатковане Дж. Дюраном з роботи із сімома розумово неповноцінними людьми, продовжує свою діяльність і в наш час. Станом на 2000 рік соціальне підприємство працевлаштувало понад 500 чоловік, а до 2026 року хоче підтримати понад 2500 таких осіб (більш детально див. <https://www.mdi.org/mission-and-values/>).

На сьогодні соціальне підприємництво як наукове поняття, так і важливий вид діяльності, орієнтоване на соціалізацію сучасної економіки, що набуло широкого розповсюдження. При цьому соціальне підприємництво характеризує діяльність на перетині функцій різних економічних агентів (приватних, державних, громадянського суспільства), видів діяльності (прибуткових та неприбуткових) незалежно від сфери та ресурсів. Така природа соціального підприємництва яскраво представлена у відео «Five Minute Crash Course in the Social and Solidarity Economy – YouTube» (<https://www.youtube.com/watch?v=-RwYZXUQaEw>).

Згідно з дослідженням Deloitte Global Human Capital Trends соціальні підприємства – це організації, місія яких поєднує (комбінує) завдання відносного зростання прибутковості та генерування доходів з необхідністю поважати, підтримувати своє середовище та мережу стейкхолдерів: чути, розуміти, інвестувати, активно долучатись до реагування та регулювання тенденцій, які формують сучасний світ. Соціальні підприємства несуть відповідальність за те, щоб бути «добропорядними громадянами» (як всередині, так і за своїми межами), слугуючи прикладом для наслідування прийдешнім поколінням і заохочуючи високий рівень співпраці на всіх рівнях діяльності (див.: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)) [132]. Підходи до розуміння сутності соціального підприємництва представлені на рис. 4.5.

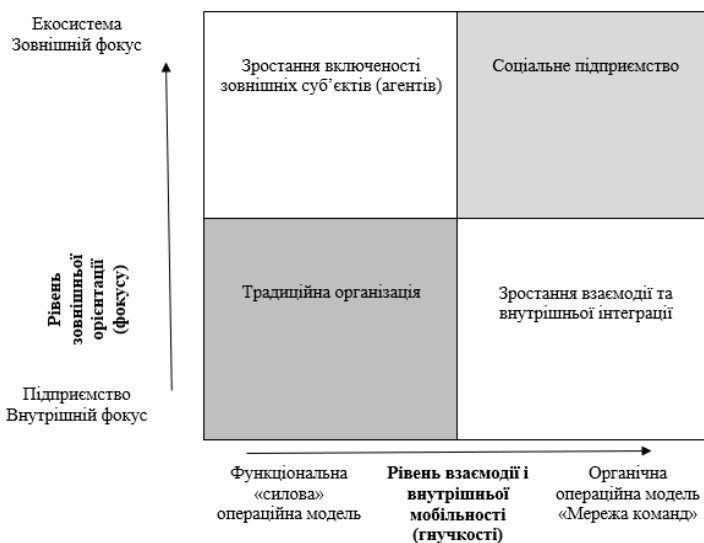


Рис. 4.5 – Підходи до розуміння сутності соціального підприємництва за даними Deloitte Global Human Capital Trends, 2018

Соціальне підприємництво варто відрізнити від таких видів діяльності, як: КСВ, pro bono, благодійність. Між ними існує тісний взаємозв'язок, проте вони несуть різне теоретико-прикладне навантаження (табл. 4.6).

**Таблиця 4.6 – Основні відмінності КСВ, благодійництва, pro bono та соціального підприємництва**

<b>КСВ</b>	<b>Соціальне підприємництво</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<p>Характеризує добровільне бажання бізнесу робити внесок у досягнення економічних, соціальних та/або екологічних цілей у контексті господарської діяльності на постійній чи тимчасовій основі, в т. ч. з можливостями зміни практик об'єктів відповідальності. Для реалізації програм КСВ формують-ся відповідні бюджети, розмір яких може не корелювати з отриманим прибутком. Такі програми є елементом формування чи підтримання іміджу суб'єкта господарювання серед стейкхолдерів, зокрема на ринку, перед органами влади, громадою, споживачами, партнерами.</p>	<p>Діяльність, місія якої містить в собі чіткі соціальні (та/або екологічні) цілі поряд з економічними та є основним елементом безпосередньої (основної) діяльності. Для її реалізації воно й створюється.</p> <p>Відсоток прибутку соціального підприємства, що йде на виконання соціальної місії найчастіше є фіксованим у засновницьких документах, діяльність довгостроковою і спрямованою на формування та примноження соціального капіталу.</p>
<b>Благодійництво</b>	<b>Pro bono</b>
<p>Це добровільна та безоплатна діяльність як приватних осіб, так і організацій щодо надання допомоги та підтримки у різному вигляді (матеріальному, фінансовому тощо). Благодійність, на відміну від спонсорства, не передбачає очікування певної вигоди. Вона також може бути анонімною (прихованою). Іноді її асоціюють з КСВ, проте КСВ тільки як елемент може містити благодійність. КСВ має витікати з самої предметної сфери діяльності організації.</p>	<p>Це, за своєю суттю, надання безоплатної професійної експертної допомоги для суспільного блага різними економічними агентами. Саме акцентом на професійну складову допомоги pro bono відрізняється від благодійництва та волонтерства. Іноді його називають «інтелектуальним волонтерством». Воно, на відміну від волонтерства чи благодійності, не регулюється законодавством. Широкої популярності цей вид експертних послуг на соціальній основі набув в юриспруденції, проте, в наш час розповсюдився на проєктний менеджмент, бухгалтерію та фінанси, бізнес-планування тощо.</p>

На підставі вище зазначеного представимо основні критерії для характеристики соціального підприємництва [113; 114] (табл. 4.7).

Підсумовуючи, визначимо *соціальне підприємництво* як:

– один з механізмів соціалізації сучасної економіки, який



дозволяє згладжувати як «провали» ринку, так і державного сектору шляхом збалансованого поєднання соціальних та бізнес-цілей, орієнтованих на вирішення важливих соціальних, економічних та екологічних проблем шляхом використання підприємницького підходу та індикативної планомірності;

– спосіб вирішення соціальних протиріч та вирішення проблем подолання бідності, безробіття; соціалізації та соціальної адаптації, подолання соціальної ізоляції вразливих категорій населення, представників різних груп ризику; соціальної згуртованості навколо важливих соціальних проблем та морально-етичного виховання індивідів чи груп; реформування і знання навантаження зі сфери надання соціальних державних послуг; забезпечення суспільно необхідними, проте низькорентабельними для приватного бізнесу соціальними послугами; зменшення бюджетного навантаження на рівні населених пунктів, ОТГ тощо [49].

**Таблиця 4.7 – Характеристики соціального підприємництва**

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика</b>
Зміст діяльності	Виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт та реалізація соціальних проєктів.
Мета діяльності	Вирішення певних соціальних, екологічних проблем та отримання прибутку.
Джерела фінансування	Кошти / внески засновників, прибуток від власної діяльності, кредити (в т. ч. мікрофінансування), гранти, дотації, благодійні внески, кошти в рамках КСВ-бюджетів.
Основні соціальні результати діяльності	Товари (послуги, роботи), вирішення соціальних, екологічних проблем на місцевому або регіональному рівнях, підтримка соціально незахищених чи вразливих верств населення.
Розподіл та використання прибутку	Реінвестується та використовується, залучаючи інші соціальні проєкти.
Звітність	Публічна, перед усіма зацікавленими сторонами.

В сучасній теорії та практиці соціального підприємництва виділяють ряд основних моделей, серед яких: американська, європейська (північноєвропейська, центральноевропейська, британська), азійська.

*Американська модель*

В країнах Америки до соціальних підприємств найчастіше відносять неприбуткові організації, хоча останніми роками й бізнес суттєво підвищує свою соціальну активність. Такий підхід склався історично в руслі філософії бізнес-філантропії та стимулювання розвитку підприємництва. Швидкі темпи розвитку соціального підприємництва є й реакцією бізнесу на запити суспільства. Так, у США 86 % споживачів очікують, що компанії будуть здійснювати свою діяльність, враховуючи необхідність вирішувати соціальні та екологічні проблеми, а 87 % купуватимуть продукт, бо компанія виступає за вирішення проблем, які їх хвилюють.

В США нараховується понад 100 000 соціальних підприємств. На них зайнято понад 10 млн осіб. В основному вони є малими та середніми. Основними організаційно-правовими формами є: неприбуткові організації, корпорації, ТОВ, одноосібне володіння [134].

---

***! За даними Ben Thornley «The Facts on U.S. Social Enterprise» (2012):***

- 35 % соціальних підприємств у США є неприбутковими організаціями; 31 % є корпораціями або ТОВ;
- 90 % з них знаходиться на території США, а інші 10 % в країнах Азії, Африки;
- 20 % соціальних підприємств активно впливають на економічний розвиток США;
- 16 % зосереджені на підтримці зайнятості (розвитку робочої сили);
- 12 % спрямовані на екологічні цілі (енергетику та навколишнє середовище);
- 11 % на освітні цілі;
- близько 7 % працюють на міжнародному рівні;
- 60 % соціальних підприємств США було створено у 2006 році чи пізніше і їхня кількість зростає.

***За даними:*** Thornley B. *The Facts on U.S. Social Enterprise*. URL: [http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise\\_b\\_2090144.html](http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html); Kara C. Billings, Alan J. Abramson. *Challenges Facing Social Enterprises in the United States*. Published by De Gruyter May 14, 2019 URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/npf-2018-0046/html>

---

Активний розвиток соціального підприємництва останніми роками став реакцією на загострення питань подолання бідності, соціального відчуження, необхідність трансформації ринку праці, стимулювання державно-приватного партнерства, удосконалення державної соціальної політики. Діяльність соціальних підприємств все більше зосереджується на послугах для розвитку громад, біомедицини, торгівлі, медіа і зв'язку тощо (від допомоги в разі катастрофи, охорони здоров'я чи вирішення проблем безхатченків, подолання бідності та імміграції до забезпечення дотримання громадянських прав і прав людини, зменшення рівня зловживання психоактивними речовинами, підтримки здорового способу життя, зокрема через спорт і

відпочинку). У другій половині ХХ ст. і американські неурядові організації суттєво збільшили свої надходження від комерційної складової діяльності, які використовуються на виконання статутної (неприбуткової) діяльності.

Основними джерелами фінансування діяльності соціальних підприємств є: фонди (зокрема, Skoll Foundation, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, William and Flora Hewlett Foundation, David and Lucile Packard Foundation, Calvert Foundation, Aspen Institute), оплата за товари/послуги/роботи (прибуток від економічної діяльності), приватні пожертви. Для цієї моделі характерна значно менша роль держави у підтримці і стимулюванні соціального підприємництва, ніж, наприклад, на території країн Європи.

### *Європейська модель*

Соціальні підприємства в країнах Європи частіше асоціюються саме з бізнесом із соціальною місією та активно підтримуються державою. Загалом 16 європейських країн мають норми, правила, які регламентують діяльність соціальних підприємств. Частина з них, при цьому, визнає серед загальноприйнятих організаційно-правових форм господарювання та адаптованих правових і спеціально-правових форм для соціального підприємництва – ***Social Enterprise Form***. Соціальним може бути визнане підприємство, яке має традиційну організаційно-правову форму господарювання, проте відповідає низці визначених критеріїв соціального і набуває такого правового статусу. У таких країнах, як: Франція, Бельгія, Португалія, Іспанія, Польща законодавчо закріплено правову форму функціонування соціальних підприємств у формі кооперативів. Вони активно розвиваються та мають нормативне забезпечення і в Чеській Республіці, Словенії, Литві, Словацькій республіці. В країнах Європи, на відміну від американських, соціальне підприємництво йде переважно від кооперативного руху, а не філантропії [113-114; 116].

Основні види європейської моделі соціального підприємництва представлено на рис. 4.6.

### *Азійська модель*

В азійській моделі соціального підприємництва, як і в європейській, вагому роль відіграє державна підтримка: консультації, податкові пільги, нормативно-інституціональна підтримка, стимулювання виходу на зовнішні ринки.

У країнах Європи соціальні підприємства виступаю важливою формою вирішення питань стійкого розвитку сучасної соціальної економіки. Зокрема, за даними Європейської комісії у Європі створено та активно діють 2 мільйони соціальних підприємств. Це 10 % всього європейського бізнесу. На них задіяно понад 11 мільйонів працівників. Це близько 6 % усіх зайнятих.

Ці підприємства в основному є малими та середніми; частина з них має вікову історію. Відбувається процес їхньої інституціоналізації. Уряди країн прагнуть створювати ефективне інституційне середовище та систему стимулів для підтримки розвитку соціальних підприємств.

Основними сферами сучасної соціальної економіки Європи, де представлені соціальні підприємства, є робоча інтеграція, у т.ч. соціально незахищених чи мало захищених осіб, вирішення проблем зростання безробіття; надання широко спектру соціальних послуг; сприяння розвитку територій (муніципалітетів), особливо тих, що мають неблагополучні райони; підвищення рівня екологічної безпеки та інше (культура, спорт, мистецтво і т.п.).

Рис. 4.6 – Основні риси європейської моделі соціального підприємництва

Серед усіх країн, що відносять до цієї моделі, найбільшу підтримку мають соціальні підприємства Південної Кореї, де прийнято закон «Про розвиток соціального підприємництва» (2007 рік).

Тут до соціальних підприємств віднесено усі види комерційної діяльності, орієнтовані на надання соціальних послуг або створення робочих місць для незахищених верств населення. На таких підприємствах мають працювати наймані робітники (не волонтери), які є як виробниками, так і користувачами створюваного продукту/послуги, а 2/3 прибутку мають бути реінвестовані у соціальну місію. Ці підприємства обов'язково проходять сертифікацію. Підтвердивши свій статус, вони отримують широкі державні гарантії та пільги: покриття витрат на заробітну плату персоналу протягом перших 2-х років існування, субсидії на розвиток, консультаційну

допомогу тощо. Наразі пріоритет у прямому державному фінансуванні віддається саме розвитку такого бізнесу [108-109].

Урядові структури є одним з найбільших споживачів послуг та продукції соціальних підприємств через систему державних закупівель. В країні діють Агентство з просування соціального підприємництва та Комітет з підтримки соціального підприємництва. Активною є й підтримка бізнес-інкубаторів.

### **Українська модель**

Україна стала на шлях реалізації SDG і активного стимулювання вирішення проблем соціалізації економіки шляхом створення й підтримки соціального підприємництва. Перші кроки на цьому шляху – це ініціативи міжнародних організацій та фондів із залученням вищих закладів освіти, громадських організацій, вітчизняних фондів та активного відповідального бізнесу. До «піонерів» у створенні соціальних ініціатив можна віднести: Британську Раду в Україні, що сприяла створенню Консорціуму «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні» у складі Фонду «Східна Європа», Міжнародного фонду «Відродження», «Ерстебанк» та аудиторську компанію «PWC». Активно до просування ідей соціального підприємництва долучилися Львівська бізнес-школа Українського католицького університету та Школа соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська академія», Українська соціальна академія.

Незважаючи на активне зростання кількості соціальних підприємств та їх популяризацію, законодавче закріплення такої форми підприємництва в нашій країні все ще відсутнє. Поданий на розгляд ВРУ законопроект «Про соціальні підприємства» (2710 від 23.04.2015) було відкликано у 2019 році. Розглянемо основні визначення законопроекту:

---

***! Соціальним підприємством*** визначається суб'єкт господарювання, утворений юридичними та/або фізичними особами, пріоритетом діяльності якого є досягнення соціальних результатів, зокрема, у сфері охорони здоров'я, освіти, науки, культури, навколишнього середовища, надання соціальних послуг та підтримки соціально вразливих груп населення (безробітних, малозабезпечених, осіб похилого віку, осіб з інвалідністю та інших встановлених законодавством осіб).

***Соціальне підприємство діє на принципах:***

- законності;
  - гласності;
  - добровільності;
-

- 
- самоврядування.

**Рішення про надання статусу соціального підприємства приймається Міжвідомчою комісією з питань державної підтримки соціальних підприємств за такими критеріями:**

- надання соціальних послуг, визначених Законом України «Про соціальні послуги», за умови, що більше половини отримувачів цих послуг є соціально вразливі верстви населення;
- забезпечення робочим місцем та надання соціальних послуг особам із соціально вразливих верств населення, якщо частка та не менше 30 % отримувачів соціальних послуг відповідно;
- реалізація продукції підприємства особам із числа соціально вразливих за цінами собівартості продукції або нижче собівартості;
- інвестиції у соціально значимі проекти.

Визначення належності суб'єктів господарювання соціальним підприємством здійснюється Міжвідомчою комісією з державної підтримки соціальних підприємств.

**Джерелами формування майна соціального підприємства є:**

- майно, надане засновником (засновниками) підприємства;
- майно, набуте внаслідок фінансово-господарської діяльності;
- обов'язкові членські внески та обов'язкові внески учасників;
- безповоротна фінансова допомога та безоплатно надані товари, роботи, послуги;
- бюджетні кошти.

Обмеження щодо джерел формування майна окремих організаційно-правових форм соціального підприємства, визначення видів майна, що не може перебувати у власності (віданні) соціального підприємства, порядку набуття окремих видів майна встановлюються законами України.

**Установчими документами** соціального підприємства є рішення засновника (установчих зборів, з'їзду) про його заснування, а також статут (модельний статут), якщо обсяг цивільної правоздатності не визначено законом.

Статут соціального підприємства, що утворене декількома засновниками, має містити умови і порядок набуття членства чи права на участь в організації, порядок припинення членства чи участі, права і обов'язки членів чи учасників соціального підприємства. У статуті мають міститися положення, що обов'язкові для соціального підприємства певної організаційно-правової форми, визначені законом, а також можуть бути передбачені інші положення, що стосуються особливостей його діяльності.

Витримка із законопроекту 2710:

<http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc41?pf3511=54903>

---

Нормативно-правове регулювання діяльності соціальних підприємств в Україні залежить від організаційно-правової форми створеного суб'єкта господарювання. До основних нормативно-правових актів слід віднести: Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Земельний кодекс України, Закони України «Про кооперацію», «Про акціонерні товариства», «Про

соціальні послуги», «Про зайнятість населення», «Про державні цільові програми», «Про оренду державного і комунального майна», «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», Закон України «Про громадські об'єднання» та ін.

Одними з ініціативних альтернативних рекомендаційних документів, що характеризують таку форму ведення господарської діяльності є «Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга» та «Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга» [33; 115]. Авторами висвітлюються не лише питання сутності та індикаторів розвитку соціальних підприємств в Україні, критеріїв віднесення організацій до такої категорії, а й розглядаються питання самоідентифікації та саморегуляції, стандартів діяльності та професійної етики соціальних підприємств, які надають рекомендації щодо розроблення політики розвитку соціального підприємництва, аналізують статистику соціальних підприємств в Україні та джерела їхнього фінансування, кращого досвіду регулювання соціального підприємництва в світі тощо [103].

В умовах відсутності законодавчо закріпленого статусу соціальних підприємств та їх визначення наразі найбільш популярними формами їх створення є: ФОП, громадська організація, громадська спілка, приватне підприємство, ТОВ, благодійна організація, організація громадського об'єднання. При цьому, вони діють в межах чинного законодавства України відповідно до обраних організаційно-правових форм. Це ж стосується і оподаткування їхньої діяльності та розподілу ризиків між засновниками. Реєстрація соціальних підприємств у формі ФОП пов'язана з вибором найбільш оптимальної (з позицій оподаткування та гнучкості, адміністрування) бізнес-моделі. При цьому близько 82 % таких соціальних підприємств працює на договірній основі з громадськими організаціями, що реалізують соціальні проекти [114].

Прикладами соціальних підприємств в Україні є: Veterano Group, Zelenew, Львівська свічкова мануфактура, Good Bread from Good People, Простір 500, Re:ban та ін.

В Україні розроблено каталог соціальних підприємств ([https://socialbusiness.in.ua/knowledge\\_base/kataloh-sotsial-nykh-pidpriemstv-ukrainy-2016-2017-rr/](https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/kataloh-sotsial-nykh-pidpriemstv-ukrainy-2016-2017-rr/)). В цьому каталозі представлені компанії, що ідентифікують себе як соціальні. Зі 150 зареєстрованих у ньому підприємств з 2008 по 2017 рік створено 112 соціальних підприємств. З них 66 зареєстровано у 2015-2016 роках, 78 мають у

штаті до 5 осіб, 26 – по 6-10 осіб, у 15-ти зареєстровано від 11 до 20 зайнятих. І лише 4 підприємства мали штат понад 100 працівників. 10 соціальних підприємств здійснювали діяльність виключно завдяки підтримці волонтерів. За окремими даними, в нашій країні налічується близько тисячі соціальних підприємств. Більшість з них формується за схемою «знизу до гори». Вітчизняні соціальні підприємства: сплачують податки, здійснюють інвестиції, реалізують поряд з економічною й соціальну складову місії (працевлаштування, підтримка, надання низки соціальних послуг, реінтеграція тощо), формуючи додану вартість в сучасній соціально-орієнтованій ринковій економіці [114].

Щодо джерел фінансування діяльності соціальних підприємств в Україні, то це найчастіше кошти донорських організацій, фондів, власні фінансові ресурси, кошти краудфандингових платформ, «близьких ангелів». Поряд з цим, можуть залучатися бюджетне фінансування на різних рівнях, інструменти соціального замовлення. Рідше використовуються кредитні кошти. Наразі діє одна програма цільового фінансування соціального підприємництва від Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) у співпраці з Ощадбанком і Кредобанком. У 2019 році на програму було подано 179 заявок, з них схвалено 29, а профінансовано лише 18. При цьому, програмою прописані критерії визначення соціального підприємства, що може бути профінансовано.

Ще одним джерелом фінансування можуть бути імпакти інвестиції (інвестиції впливу). На відміну від традиційної схеми інвестування, імпакти-інвестор: може отримати віддачу на вкладений капітал за однією зі ставок (нижче, вище ринкової чи на її рівні); завдяки таким соціальним інвестиціям формує відповідний соціально-орієнтований імідж; оперує стандартизованими показниками для вимірювання результативності (економічної, екологічної чи соціальної). Окрім фінансової підтримки відбувається процес формування інфраструктури соціального підприємництва [див. більш детально 103; 108; 114; 115].

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Проаналізуйте види господарських товариств та визначте, яка організаційно-правова форма провадження діяльності буде оптимальною:

А) для створення комерційного банку;

Б) для створення компанії з надання телекомунікаційних послуг;



- В) для створення транспортно-логістичної компанії;  
Г) для відкриття ломбарду.

**Завдання 2.** Проаналізуйте, які види діяльності не можна здійснювати фізичній особі-підприємцю. Чим це обумовлено?

**Завдання 3.** До якого виду підприємств малого бізнесу буде відноситися компанія з виробництва ялинкових прикрас, якщо попит на продукцію підприємства є сезонним? Валовий дохід від реалізації продукції становить 352 тис. євро, а чисельність працюючого персоналу на підприємстві в сезон 18 осіб, у позасезонний період – 2 особи.

**Завдання 4.** У правій колонці таблиці зазначте назву (вид) активності економічного агента із соціальною складовою (КСВ, благодійність, pro bono). Обґрунтуйте основні риси соціального підприємництва в сучасній економіці (для більш повного розуміння теми рекомендовано проглянути відео: <https://www.youtube.com/watch?v=D-izWwydGds>; <https://www.youtube.com/watch?v=xWmguQ8Y82M>).

Опис активності економічного агента із соціальною складовою	Назва (вид)
Підприємство забезпечує робочими місцями людей із соціально-вразливих груп (внутрішньо переміщені особи, жертви домашнього насилля, ті, що вийшли з місць позбавлення волі та ін.). Тобто забезпечує роботою тих, в кому не зацікавлений класичний бізнес. Дає шанс і можливість нормального і повноцінного економічно незалежного життя. Зараз його співробітники займаються пошиттям футболок, жіночих суконь та наборів постільної білизни.	
Підприємство разово спрямувало кошти на підтримку місцевої школи-інтернату.	
Підприємство професійно та безкоштовно надає консультації ВПО.	
Підприємство, що займається друкарською справою, взяло під опіку інтернати для дітей з вадами слуху та зору. Зусиллями співробітників готує для них книги на свята, проводить майстер-класи. Разом з цим, воно допомагає громаді з вирішенням екологічних проблем (очищення ставків, прибирання та засадження паркових зон тощо).	

---

### Запитання та завдання

---

1. Визначити та проаналізувати види підприємництва за критерієм форми власності.
2. В чому полягає особливість поділу підприємництва на виробниче, комерційне, фінансове?

3. Наведіть приклади підприємств, що належать до виробничого підприємництва.

4. Чому, на Вашу думку, комерційне підприємництво є більш привабливим для підприємців у порівнянні з виробничим?

5. Дайте визначення організаційно-правовим формам підприємництва.

6. Як ви розумієте сутність підприємництва без створення юридичної особи? Які його переваги і недоліки?

7. Проаналізуйте види господарських товариств. Які з них є найпоширенішими і чому?

8. Які переваги і недоліки одноосібних володінь?

9. В чому полягає особливість малого підприємництва? Визначте роль малого підприємництва в суспільстві.

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Підприємництво залежно від форм власності поділяється на:*

- а) виробниче, комерційне, фінансове;
- б) приватне, колективне, державне;
- в) прибуткове і неприбуткове.

---

*2. Посередництво – це різновид:*

- а) натурального господарства;
- б) товарного виробництва;
- в) суспільного поділу праці.

---

*3. Фінансове підприємництво – це такий вид підприємництва, який:*

- а) пов'язаний з обміном та розподілом товарів і послуг, що включає в себе бартерні операції;
- б) пов'язаний з виробництвом товарів і послуг, що потребують реалізації споживачам;
- в) підприємництво, де об'єктом торговельно-грошових відносин є специфічний товар: гроші, валюта, ЦП.

---

*4. Організаційно-правова форма здійснення підприємницької діяльності, що передбачає об'єднання майна декількох осіб, називається:*

- а) корпорація;
- б) товариство (партнерство);
- в) одноосібне володіння.

---

*5. Види господарських товариств згідно з ГК та ЦК України:*

- а) концерни, конгломерати, ФПГ, консорціуми;
- б) одноосібні володіння, партнерства, корпорації;
- в) АТ, повні товариства, командитні товариства, ТзОВ, ТзДВ.

---

*6. Як називається товариство, учасники якого несуть відповідальність за його зобов'язаннями всім своїм майном:*

- а) ТзДВ;
- б) повне товариство;

- в) командитне товариство;
  - г) акціонерне товариство;
  - д) ТзОВ.
- 

7. *Страховання – це різновид:*

- а) комерційного підприємництва;
  - б) фінансового підприємництва;
  - в) виробничого підприємництва.
- 

8. *Економічна сутність малого підприємництва полягає:*

- а) у діяльності малих підприємств та фізичних осіб-підприємців;
  - б) у поєднанні функцій власника з функціями управлінця і виробника;
  - в) у соціально-економічній значимості малого підприємництва.
- 

9. *Хто із зазначених авторів ввів у широкий обіг поняття «соціальне підприємництво»:*

- а) Б. Дрейтон;
  - б) М. Тетчер;
  - в) Д. Марсе;
  - г) Г. Діз.
- 

10. *Основними рисами соціального підприємництва є:*

- а) місія містить соціальну та економічну складові, постійно відбувається пошук напрямів та можливостей її досягнення;
  - б) у соціально-економічній значимості малого підприємництва;
  - в) безперервним є процес створення та використання інновацій, адаптації та навчання;
  - г) демонструється підвищене відчуття відповідальності перед цільовою аудиторією та готовність звітувати про досягнуті результати;
  - д) все вище перераховане.
-

## РОЗДІЛ 5. МОДЕЛІ ТА СПОСОБИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 5.1. Класична та інноваційна моделі підприємницької діяльності

Виділяють дві моделі підприємництва: класичну та інноваційну [53].

*Класична модель* підприємництва орієнтується на максимізацію рівня віддачі від наявних у підприємця ресурсів. Послідовність кроків для ухвалення рішення про початок діяльності наведена на рис. 5.1.

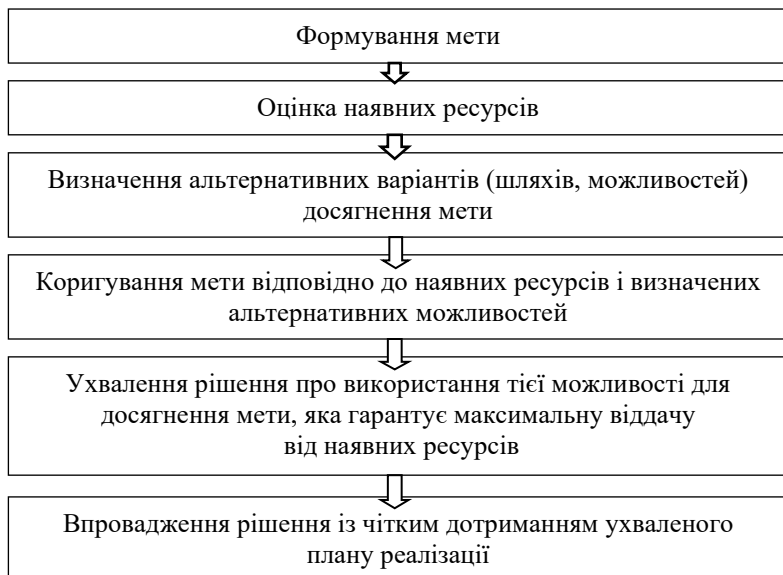


Рис. 5.1 – Схема послідовності кроків суб'єкта підприємництва за класичної моделі підприємницької діяльності

Підприємець має мету. Наприклад, вивести на ринок товар А. Оцінює власні ресурси: чи є у нього сировина, чи має він доступ до технології і обладнання, чи є кваліфікований персонал для виготовлення товару А, чи має він узгоджені і забезпечені логістичні маршрути, чи є у нього достатня сума (прорахована для планового обсягу товару А) коштів. Якщо будь-якого ресурсу не вистачає –

підприємець досліджує можливість заміни цього ресурсу на інший, наявний. Якщо заміна неможлива через відсутність доступних альтернатив, то коригується сама мета: наприклад, товар А замінюють на аналог АА.

Таку модель можна назвати «ресурсною». Тобто відслідковується жорстка залежність від наявних ресурсів. Саме наявних, а не доступних взагалі.

Альтернативою такому підходу виступає *інноваційна модель* підприємництва.

Альтернативна модель передбачає використання *будь-яких* можливостей для реалізації підприємницької мети. Послідовність кроків до ухвалення рішення за інноваційною моделлю підприємництва представлена на рис. 5.2.

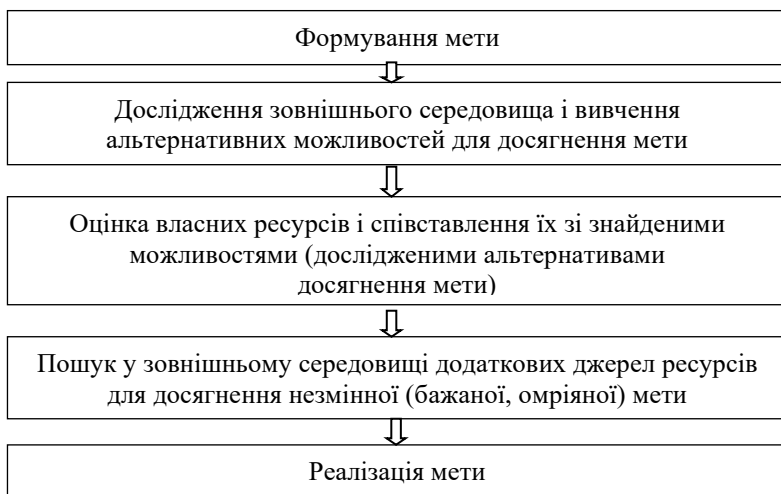


Рис. 5.2 – Схема послідовності кроків суб'єкта підприємництва в інноваційній моделі підприємницької діяльності

Підприємець має мету. Наприклад, вивести на ринок товар Б. Проводить дослідження усіх доступних для товару Б ринків, умов виходу на ці ринки, умов діяльності та формування фінансових і товарних потоків на цих ринках (виконує дослідження впливу зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність з виведення на ринок товару Б). Обирає кращий варіант для реалізації мети за критеріями економічної ефективності і доцільності. Порівнює необхідні для втілення цього варіанта ресурси з обсягами, які наявні у

нього. Якщо власних ресурсів достатньо для реалізації проєкту – він реалізує його. Якщо власних ресурсів недостатньо, – шукає інвестиції і залучає додатковий капітал. Але мету прагне реалізувати у повному обсязі.

Як і всі моделі, особливо якщо вони є протилежними, класична і інноваційна моделі підприємницької діяльності не є стійкими – вони, як дві позиції маятника. І частіше застосовують їх поєднання у різних співвідношеннях. Для стійкого розвитку суспільства, його неухильного збагачення, достатньо щоб 5-7 % активного населення мало схильність до підприємництва. Саме ці 5-7 % застосовують інноваційну модель підприємницької діяльності. Статистичний аналіз підприємницької активності провідних країн світу засвідчив, що в країнах з ринковою економікою підприємцями себе вважають від 35 до 45 % населення. А це значить, що більшість підприємців працюють у класичній моделі підприємницької діяльності або у змішаних варіантах.

---

## 5.2. Коворкінг

---

Підприємництво активно розвивається в сучасному світі, постійно удосконалюються моделі та підходи до його організації.

Одним з цікавих та креативних рішень у сфері організації підприємницької діяльності є *коворкінг* (coworking у перекладі «спільно працюють»), утворено від англ. collaboration (співпраця) та working (робота)). Вважається, що ідея створення коворкінгу належить американському програмісту Б. Нойбергеру, який разом з колегами-фрілансерами організував спільний простір для роботи. Відтак перший коворкінг було відкрито у Сан-Франциско у 2005 році. А сьогодні по всьому світі вже працюють тисячі таких коворкінг-просторів. Не виключенням є й Україна. Часто роботу в коворкінгу асоціюють з креативними професіями, діяльністю осіб, що працюють на фрілансі. В той же час, такі простори набувають популярності не лише серед означених категорій. Сама модель «спільно організованої роботи» швидко еволюціонувала до чітко структурованого алгоритму оптимізації витрат підприємств та підвищення гнучкості й комерційної результативності. Але не варто ототожнювати коворкінг та модель організації відкритого офісу в межах підприємства [37; 112].

Асоціація коворкінгів України провела масштабне дослідження та сформувала профіль («обличчя») вітчизняних коворкінгів. Згідно його даних, даний ринок є перспективним та зростаючим [108].

Коворкінг може розглядатися з різних позицій (рис. 5.3).

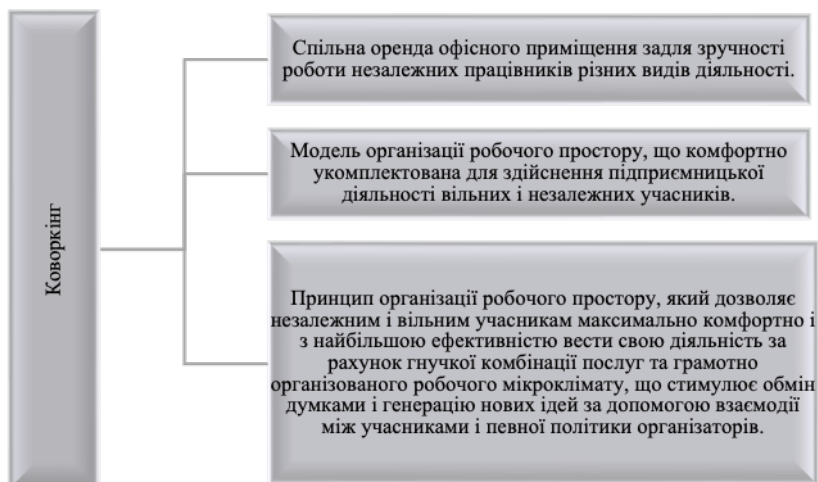


Рис. 5.3 – Підходи до визначення коворкінгу

Представимо найбільш поширені види коворкінгу на рис. 5.4.

Сучасні коворкінги мають як робочі зони відпочинку, так і переговорні зони (кімнати), дитячі кімнати, конференц-зали. Кількість їх спеціалізацій зростає, а простори стають більш універсальними.

Крім того, аналіз ринку коворкінгу дає підстави стверджувати, що перспективним варіантом його розвитку є колівінг (від англ. co-living – спільне проживання) поряд з організацією спільних робочих просторів та коворкінг-центрів [112].

---

*! «Колівінг – це форма спільного проживання людей, об'єднаних якоюсь спільною ідеєю. Це свого роду хостел, але на відміну від хостелу, який є готелем-гуртожитком, в якому зазвичай проживають туристи та особи, що знаходяться у відрядженні, колівінг об'єднує ще й людей за інтересами або професіями, на зразок закритого клубу».*

*За даними: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/774/876> Text*

---

Швидке розповсюдження коворкінгів пов'язане з низкою переваг такої моделі організації діяльності. Проте, вони мають і свої недоліки (табл. 5.1).

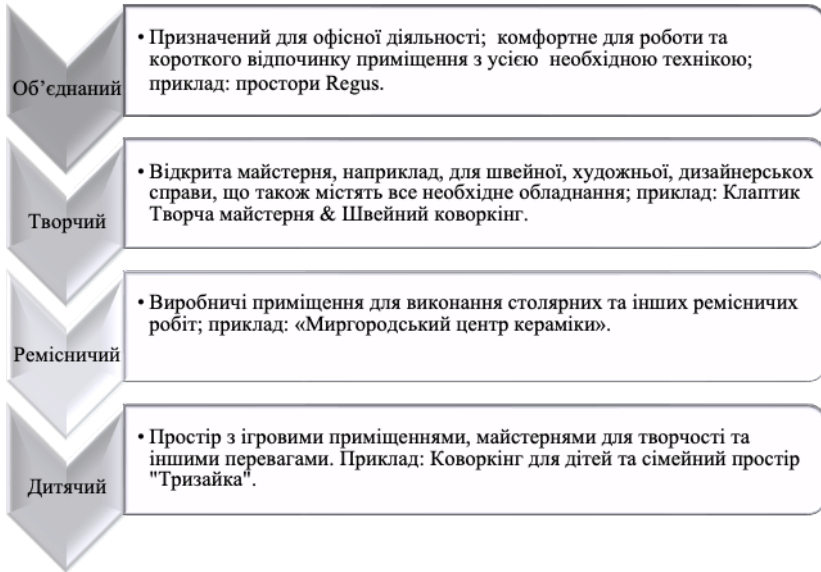


Рис. 5.4 – Основні види коворкінгу

**Таблиця 5.1 – Переваги та недоліки роботи в коворкінгу для користувачів**

Переваги роботи в коворкінгу	Недоліки роботи в коворкінгу
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- демократична атмосфера;</li> <li>- гнучкі умови оренди та можливість обирати робоче місце;</li> <li>- економія на оренді необхідної кількості робочих місць замість оренди офісу;</li> <li>- постійний розвиток за рахунок перебування у середовищі експертів, в т. ч. шляхом участі у тренінгах, що проводяться на базі самого коворкінгу;</li> <li>- можливість оптимально розмежувати робочий час та відпочинок;</li> <li>- вільне спілкування, обмін досвідом та порадами;</li> <li>- пошук однодумців, інвесторів, а іноді й друзів;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необхідність витратити час та кошти на дорогу, щоб дістатися до офісу й додому;</li> <li>- оренда місця може виявитися досить дорогою через включення до вартості місця додаткових послуг;</li> <li>- низькі гарантії безпеки, якщо власники постійно змінюватимуться, а також через перебування серед великої кількості постійних та тимчасових «громадян і гостей» простору;</li> <li>- можливий високий рівень шуму, що заважає зосередитися на роботі («білий шум»).</li> </ul>



## Продовження таблиці 5.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутня потреба дотримуватися дрес-коду, вільне встановлення графіку роботи (відпрацювання навичок тайм-менеджменту, гнучкість);</li> <li>- більш актуалізована самомотивація;</li> <li>- відсутня низка відволікаючих факторів (наприклад, на домашні справи);</li> <li>- повний доступ до Інтернету, необхідної техніки, наявні кімнати для переговорів, проведення онлайн- та інших видів заходів тощо.</li> </ul>	

Ця модель роботи добре зарекомендувала себе за наступних умов: якщо Ви фрілансер або працюєте віддалено на певну компанію, потребуєте доступу до необхідного обладнання у відрядженні; якщо Ви тільки-но розпочинаєте власну справу, чи представник неприбуткових організацій та хоче зекономити на постійних витратах; якщо Ви стартапер і потребуєте наявності приміщення для періодичних зустрічей чи переговорів; якщо Ви великий бізнес з обмеженим бюджетом, або маєте колективи, що тільки на тимчасовій основі потребують офісних приміщень та технічної підтримки, залучаєте працівників віддалено.

Ціна оренди робочого місця для замовника залежить від низки факторів: регіон та місце розташування; строк оренди та обране місце (фіксоване чи динамічне); безпосередньо робоче (офісне) забезпечення та соціальна інфраструктура, тобто лише основна або додаткові послуги; інтер'єр та оснащення; політика організаторів (власників).

Питання коворкінгу є цікавим у правовій площині, особливо у зв'язку з тим, що у вітчизняному законодавстві відсутній такий термін. В той же час, якщо врахувати, що коворкінг – це організація зайнятості людей різних професій в одному місці, то при організації власного коворкінгу рекомендовано такий вид діяльності, як оренда (майно та/або частина приміщення).

Договір на оренду частини приміщення укладається тільки письмово, а от щодо майна – форма може бути як письмовою, так і усною (виключенням є договір між юридичними особами). На користування майном може оформлюватись договір прокату. Якщо договір містить положення про приміщення та майно, то він оформлюється письмово. Договір має бути публічним.

---

*! Істотними умовами договору оренди є: об'єкт оренди (склад і вартість майна з урахуванням її індексації); строк, на який укладається договір оренди; орендна плата з урахуванням її індексації; порядок використання амортизаційних відрахувань; відновлення орендованого майна та умови його повернення або викупу (ст. 284 ГКУ) [10].*

*Плату за користування робочим місцем встановлюють відповідно до кількості робочих годин або днів, протягом яких таке місце використовувалося, чи укладають договір на місяць або більше. Відповідно, плата може бути:*

- *погодинною,*
- *подобовою,*
- *щомісячною.*

*При цьому: згідно з пп. 7 пп. 298.2.3 ПКУ «єдинники» 1-3 груп у разі здійснення видів діяльності, не зазначених у Реєстрі платників єдиного податку, мають перейти на загальну систему оподаткування з першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) періодом, у якому здійснювалися такі види діяльності.*

*Під означений вид діяльності найчастіше застосовують такі КВЕДи: 2010:*

*68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна»;*

*77.33 «Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів»;*

*82.11 «Надання комбінованих офісних адміністративних послуг».*

*Оренда згідно пп. 14.1.185 ПКУ [61] вважається послугою, спрощені 2-ї групи можуть надавати робочі місця в оренду тільки платникам єдиного податку.*

*Згідно з пп. 291.5.3 ПКУ, щоб залишитися на спрощеній системі оподаткування, потрібно дотримуватися норми щодо права надання в оренду нежитлових приміщень та/або їх частин, загальна площа яких не перевищує 300 м<sup>2</sup>. Для всіх інших орендодавців-суб'єктів господарювання (підприємців-«загальносистемників» чи юросіб) специфічних особливостей, передбачених ПКУ, при наданні в оренду робочого місця, немає (За даними <https://consulting.dtki.ua/state/other/6951>, Дебет-Кредит).*

---

Відповідно, з позицій власника коворкінгу (виконавця) можна обрати одну з моделей організації коворкінгу: для мікро- та малого бізнесу; для великого або середнього бізнесу.

Загальний алгоритм організації коворкінгу передбачає: необхідність продумати вид, місце, обрати організаційно-правову форму, систему оподаткування, чітко визначитися з видами економічної діяльності, продумати видову структуру послуг (основних та додаткових), розробити прайс відповідно до обраних послуг, дизайн, підібрати команду, вивчити «свого споживача», розробити публічні правила користування коворкінгом.

Найчастіше основною послугою виступає надання виконавцем можливості замовнику перебувати на території коворкінгу протягом визначеного терміну з урахуванням умов платності та організації робочого місця.

Така послуга може оформлюватися у вигляді різних пакетів, що передбачає можливість максимально враховувати побажання замовника (індивідуальний підхід). Наприклад, вартість послуги перебування на території «Open Space» зони, користування одним виділеним місцем та послуги додатково користуватись 5 разів на місяць переговорною кімнатою, або мати місце в зоні «Offices» будуть різними.

До додаткових послуг часто відносять: користування кухнею та столовими приборами, право споживати різні напої, іноді харчові продукти (печиво, шоколад тощо), використовувати офісне обладнання загального користування (принтер, сканер та ін.), папір та канцелярію, безкоштовне відвідування заходів, організованих коворкінгом, чи партнерськими організаціями, користування бібліотекою, дитячою кімнатою, кімнатою відпочинку тощо.

При необхідності, якщо приймається рішення створити коворкінг, доцільно звертатися до консультантів з тих чи інших питань, а також вивчити досвід створення коворкінгів, розробити бізнес-план та рухатись у напрямку його реалізації.

---

### **5.3. Передання окремих функцій аутсорсинговій компанії**

---

Основним етапом реалізації підприємницької ініціативи є аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища. Результати аналізу намагаються представити у вигляді економічно обґрунтованих показників: сума капіталовкладень у реалізацію ідеї, коливання планових витрат, у випадках настання загроз, потенціал зростання дохідної частини при реалізації можливостей тощо. Якщо зростання дохідності є приємним очікуванням, то збільшення витрат може стати неприємною несподіванкою. Тому суб'єкт підприємництва особливу увагу приділяє аналізу потенційних змін витратної частини ринкової діяльності. Такий аналіз витрат виконують як на короткі строки, так і на середню та довготривалу перспективу.

Ще у середині XVIII ст. в результаті першої промислової революції у виробництво були впроваджені машини і механізми, які замінили ручну працю. Як наслідок, почав активно спрацьовувати «ефект масштабу – зменшення витрат виробництва на одиницю продукції в результаті збільшення обсягів цього виробництва. Таким чином, було доведено, що розподіл праці і спеціалізація дозволяють збільшити ефективність застосування обладнання, машин,

устаткування, приладів, інструментів тощо. Витрати, які поніс суб'єкт господарювання на придбання цих засобів, повертаються за рахунок безперервної інтенсивної профільної роботи машин і обладнання.

Цей ефект масштабу застосовують і сьогодні в організаціях підприємницької діяльності у різних сферах.

Підприємець прораховує, чи варто і доцільно придбати певні засоби та предмети праці, готувати персонал для здійснення короткотермінових бізнес-процесів у виробничому циклі підприємництва. Порівнює ці прогнозовані витрати із вартістю вже готового товару, роботи, послуги на ринку. Якщо товар, робота, послуга потрібні з певною періодичністю, то підприємець має можливість оформити придбання періодично потрібних бізнес-процесів через аутсорсинг.

*Аутсорсинг* – залучення ресурсів іншого суб'єкта підприємництва для виконання певного виду робіт у визначеній сфері діяльності. Підприємець має можливість як бути набувачем послуг аутсорсингу, так і надавачем їх. Він може передати частину власних завдань, або бізнес-процесів в аутсорсинг стороннім виконавцям на умовах субпідряду, договору про надання послуг.

Аутсорсинг – угода, за якою робота виконується персоналом зовнішньої компанії. Такий персонал повинен мати необхідний рівень експертності у даній сфері діяльності.

Законодавство України (Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009; 2012», розділ 4) визначає аутсорсинг як угоду, згідно якої замовник доручає підряднику виконати завдання (частину або весь виробничий процес, надання послуг, допоміжні сервісні функції тощо). Території розташування замовника і підрядника не впливають на класифікаційні ознаки аутсорсингу. Отже, аутсорсинг є інструментом скорочення витрат. Систематизуємо переваги і недоліки застосування аутсорсингу у вигляді табл. 5.2.

**Таблиця 5.2 – Переваги і недоліки залучення аутсорсингу**

<b>Переваги аутсорсингу</b>	<b>Недоліки аутсорсингу</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення рентабельності підприємницької діяльності (скорочення витрат на виконання бізнес-процесів);</li> <li>- концентрація підприємця на основних бізнес-процесах;</li> <li>- залучення стороннього досвіду (оскільки аутсорсингова компанія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза витоку конфіденційної інформації, хоча договір аутсорсингу передбачає вимоги до збереження комерційної таємниці;</li> <li>- плінність кадрів аутсорсингової компанії загрожує стабіль-</li> </ul>

## Продовження таблиці 5.2

1	2
<p>обслуговує різних клієнтів, то це дозволяє їй удосконалювати власні компетенції і збагачувати досвід в обраній сфері діяльності);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надійність та стабільність (аутсорсингова компанія бере на себе відповідальність за роботу згідно умов договору та законодавства);</li> <li>- здатність основного бізнесу до гнучких змін розмірів (без додаткових витрат на залучення та скорочення працівників), засобів праці (зміна масштабу замовника для аутсорсингової компанії формує тільки перегляд вартості послуг, які будуть передані на аутсорсинг).</li> </ul>	<p>ності в обслуговуванні замовника;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надавач аутсорсингових послуг може збільшувати вартість цих послуг, але отримання їх стає нерентабельним;</li> <li>- аутсорсингова компанія може добровільно або під впливом обставин припинити свою діяльність, що спонукає замовника до пошуку альтернативних шляхів виконання робіт.</li> </ul>

Найчастіше в аутсорсинг надають допоміжні (сервісні) бізнес-процеси суб'єкта підприємництва, наприклад: юридичний або бухгалтерський супровід, надання послуг системного адміністратора, послуги з розробки програмного забезпечення для непрофільних суб'єктів, клірингові послуги, транспортне обслуговування тощо.

При дослідженні зовнішнього середовища з метою визначення сфери потенційної підприємницької діяльності, варто звернути увагу на сервісні процеси великих вузькоспеціалізованих підприємств. Виконання їх такими підприємствами самостійно часто є нерентабельним, що може дати поштовх до створення підприємницької ініціативи на вже структурованому цільовому ринку, з окресленою кількістю постійних замовників.

Аутсорсинг – взаємопов'язаний, двосторонній процес. Обидві сторони є зацікавленими у плідній співпраці. Замовник бажає скоротити власні накладні витрати, а виконавець – отримати стабільний ринок збуту зі стійким платоспроможним попитом.

---

### **5.4. Традиційні способи утворення суб'єкта підприємницької діяльності**

---

Започаткування нового підприємства регулюється нормами Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних

осіб-підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV (далі – Закон № 755) в частині державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності юридичної особи. Процес реєстрації можна умовно поділити на три кроки:

1. Організаційні питання до реєстрації.
2. Безпосередньо реєстрація підприємства.
3. Післяреєстраційні дії.

В частині *першого кроку* потрібно вирішити наступні питання:

- вибір організаційно-правової форми підприємства;
- майбутні види діяльності;
- вибір системи оподаткування (загальна або спрощена, тобто податок на прибуток чи єдиний податок);
- частки учасників та їхні внески до створюваного підприємства;
- вибір найменування підприємства.

В залежності від мети, шляхів фінансування, масштабів діяльності обирається організаційно-правова форма, наприклад:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю.
2. Товариство з додатковою відповідальністю.
3. Приватне підприємство.
4. Акціонерне товариство.

Підприємство може здійснювати тільки ті види діяльності, які зазначені у статутних документах. Перелік таких видів діяльності кодифікований і називається «Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010)». Знайти його можна на ресурсі Державної служби статистики.

Вибір системи майбутнього оподаткування залежить від наступних відповідей:

- хто буде покупцем продукції (послуг);
- річна сума обороту підприємства;
- рівень націнки на продукцію (послуги);
- кількість найнятих співробітників.

Засновниками підприємства в Україні можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, фізичні особи-підприємці, громадські організації, фізособи-нерезиденти.

Статутний капітал – це вартість внесків учасників створюваного підприємства.

Внесками до статутного капіталу можуть бути (ст. 115 ЦК, ст. 85 ГК):

- рухоме і нерухоме майно, гроші;
- акції, права користування;

- права на об'єкти інтелектуальної власності або ж права вимоги.

Не можна вносити до підприємства бюджетні кошти; кошти, що отримані в кредит, або під заставу (ст. 86 ГК). Грошова оцінка вкладу для ТОВ та ПП здійснюється за згодою учасників.

Оцінка вкладів фіксується в подальшому у протоколі зборів засновників підприємства, що може додатково фіксуватися у статуті.

Найменування підприємства має включати інформацію щодо його організаційно-правової форми, а також власну назву. Можна використовувати також скорочене найменування. Заборонено створювати тотожні назви з уже існуючими підприємствами.

**Наступним кроком** є безпосередньо реєстрація підприємства, всі вимоги до якої будуть розкриті у наступних розділах.

**Заключний крок** – післяреєстраційні дії, які передбачають:

- реєстрацію у Державній податковій службі (взяття на облік як платника податків);

- реєстрацію платником ПДВ чи єдиного податку;

- реєстрацію платником Єдиного соціального внеску;

- виготовлення печатки або отримання електронних ключів та інших атрибутів підприємства;

- відкриття рахунку в уповноваженому банку.

Ще одним способом розпочати підприємницьку діяльність є купівля вже існуючого бізнесу. Розглянемо основні варіанти, потенційно можливі в цих умовах:

*1. Купівля-продаж цінних паперів компанії, або корпоративних прав.* Зазначений спосіб є одним з базових варіантів придбання існуючого бізнесу. Переваги даного підходу полягають в тому, що всі раніше отримані дозвільні документи (дозволи, ліцензії) зберігаються і не має потреби у їх актуалізації, всі раніше укладені договори залишаються дійсними та чинними, персонал компанії залишається у штаті. Зазначений сценарій заощаджує потенційному покупцеві існуючого підприємства значну суму коштів і часу. Необхідно брати до уваги той факт, що реальний контроль та управління підприємством належить учаснику з більшою часткою корпоративних прав (більше 60 %), а тому, з меншою кількістю володіння потенційно існує можливість спротиву інших міноритарних власників компанії та блокування рішень нового власника. В результаті укладання угоди купівлі корпоративних прав (частки), покупцеві необхідно у стислі строки внести відповідні зміни до реєстраційних документів підприємства та провадити державну реєстрацію зазначених змін.

2. *Купівля-продаж існуючого підприємства як цілісного майнового комплексу.* При такому варіанті об'єкт купівлі розглядається як цілісний майновий комплекс. Зазначений цілісний майновий комплекс, з точки зору цього підходу, вбачається як об'єкт нерухомості. Значними вадами даного варіанта є те, що покупцю буде необхідно здійснити процедури переоформлення всіх дозвільних документів, а також вчасно сплатити до бюджету податок від продажу нерухомості, який розраховується з оціночної вартості такого цілісного майнового комплексу.

3. *Купівля-продаж бізнес-ідеї.* В цьому варіанті бізнес-ідея розглядається з позицій потенційного права інтелектуальної власності. Таким чином, чинне законодавство дозволяє відчужувати, передавати майнові права щодо інтелектуальної власності повністю, або частково іншій особі (особам). Умови передачі такої інтелектуальної власності визначаються у відповідних договорах. Даний спосіб також має свої як переваги, так і недоліки. Для бізнесу, який має вільні виробничі потужності та об'єми, придбання слушної бізнес-ідеї може дозволити вийти на якісно новий рівень, а саме поновити виробництво, диверсифікувати свій бізнес та вийти на нові ринки. В свою чергу, недоліком може бути складність, а подекуди і неможливість реальної оцінки економічної привабливості такої бізнес-ідеї. В першу чергу, саме у використанні оціночних та суб'єктивних підходів до оцінки.

За будь яких варіантів, до придбання існуючого бізнесу бажано завжди залучати фахівців-експертів, які допоможуть в правильній організації всього процесу придбання та, можливо, порекомендують інші, більш доцільні варіанти інвестицій.

---

## **5.5. Нетрадиційні способи організації підприємницької діяльності**

---

Нетрадиційні способи підприємницької діяльності, про які нижче піде мова, припускають, що підприємницька діяльність належним чином зареєстрована і підприємство у рамках законодавства здійснює свою діяльність. Згідно зі ст. 164 Кодексу України про адміністративні правопорушення (КУпАП) передбачено, що провадження господарської діяльності без державної реєстрації тягне за собою накладення штрафу від однієї тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією виготовленої продукції, знярядь виробництва, сировини і грошей,



одержаних внаслідок вчинення цього адміністративного правопорушення, чи без такої.

*Прямий маркетинг*, на думку Ф. Котлера, передбачає «безпосереднє спілкування з ретельно відібраним певним покупцем».

До заходів прямого маркетингу відносяться:

- *пряма реклама*, де особисто вручаються або через пряму пошту розсилку надаються рекламні матеріали. Визначальним є особисті взаємини з потенційними клієнтами, публічні виступи, реклама та використання рекомендацій існуючих клієнтів;

- *персональні продажі* – це безпосередня робота з індивідуально визначеним потенційним покупцем, при якому відбувається демонстрація товару (послуги) в реальних умовах користування у реальному часі;

- *телемаркетинг* – продаж за допомогою відеотекстів та відеореклами, комп'ютерів; зовнішніх виносних засобів, використання телекомунікаційного обладнання з прив'язкою до систем управління бази даних (Big Data) для цільового продажу товарів та послуг споживачам;

- *телевізійний маркетинг* – поєднує використання комерційних телевізійних телеканалів для передачі таргетованої рекламної інформації, а також розуміння зворотного зв'язку – оформлення реклами на телебаченні, яке передбачає дуже швидкий зворотній зв'язок зі споживачем;

- *SMS-розсилки* – адресне розсилання рекламних повідомлень, текстів та інших інформаційних повідомлень користувачам мобільного зв'язку; найчастіше рекламне повідомлення додається до безкоштовних розсилок;

- *інтерактивний маркетинг* – електронна торгівля, яка дозволяє потенційному споживачу через веб-застосунки безпосередньо придбати товар чи послугу дистанційно. Тобто, це використання онлайн-магазинів.

Основні переваги прямого маркетингу полягають в таких моментах:

- у випадках обмеженого бюджету на просування та маркетинг;
- не потрібна демонстрація товарів у часі;
- можливість дистанційної роботи;
- вартість одиниці продукції не є високою;
- товар потребує індивідуальної «підгонки» від вимоги покупця.

Ключові відмінності прямого маркетингу від інших видів підприємництва полягають у тому, що він несе персональний елемент спілкування зі споживачами. Дані активності мають свої адресність і

вибірковість, які дозволяють найбільш чітко визначити цільову аудиторію, сформувавши вибірку таких споживачів і зробити пропозицію щодо купівлі. При цьому, найважливішим їх завданням виступає миттєве привернення уваги до товарів, робіт та послуг.

Як у випадку із прямим маркетингом, сутність *пересувної торгівлі* – бути поруч із споживачами та покупцями якнайближче. Пересувна торгівля може здійснюватися через використання автомагазинів, автокафе, авторозвозки, автоцистерн, лавки-автопричепів, візків та інших пристосувань. Зазначені способи пересувної торгівлі використовуються, насамперед, для створення максимальних зручностей покупцям, що мешкають у тих населених пунктах, де відсутня розгалужена торговельна мережа, а також у виробничих умовах (на польових станах, пасовищах та ін.).

Пересувна торгівля може поділятися на розвізну і розносну. Розвізна мережа поділяється на автомагазини, магазини-вагони, магазини-судна, гужові, мотоциклетні, моторолені і велосипедні розвозки, а також причепи-магазини. Така мережа вважається домінуючою формою позамагазинної торгівлі у світі. В умовах України, автомагазини і різноманітні розвозки традиційно найбільш активно використовуються системою споживчої кооперації у сільській місцевості.

Організація роботи автомагазинів базується на виконанні «Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі».

Сутністю *франчайзингу* є створення великими компаніями роздрібної торгової мережі, що базується на використанні торгової марки та найменуванні відомої компанії. Між великою компанією (франчайзер) і підприємством (франчайзі) укладається спеціальний контракт про торговельне представництво (франшиза), в якому визначаються взаємні права і зобов'язання учасників угоди:

- умови використання франшизи підприємством;
- право власності великої компанії на торгову марку і права використання підприємством;
- розмір плати за використання торговельної марки чи фірмового найменування.

По своїй суті, франчайзинг – це договір про передачу прав на використання інтелектуальної власності. У ролі такої власності може бути ноу-хау, технологія, стиль оформлення торгового підприємства, особливості організації торгового процесу, бренд. Зазвичай, таку інтелектуальну власність можна поставити на баланс, якщо вона оцінена, то право користування нею можна передати іншій особі.

Франчайзинг дозволяє передати унікальний досвід організації і ведення бізнесу великому числу підприємств, які заплатають за цей досвід гроші, тиражувати цей унікальний досвід і, зрештою, охопити мережею підприємства великих територій без вкладень власних ресурсів.

Перевагами франчайзингу є:

1. Франчайзер, використовуючи інтелектуальну вартість, розвиває бізнес, користуючись активами франчайзі. Франчайзеру не потрібно вкладатися в рекламу для просування бізнесу, він використовує ресурси франчайзі.

2. Для франчайзі вигідно те, що немає необхідності шукати бізнес-рішення, тому що запропонований варіант організації й технологія вже працюють та приносять прибуток. Тобто це готове рішення, яке допомагає започаткувати власну справу, використовуючи вже існуючі технології.

3. Франчайзі отримувє доступ до якісних товарів або технологій і можливості використовувати в роботі відомі товарні знаки, що дає змогу отримувати клієнтів та підсилювати позиції на ринку.

4. Франчайзер отримує можливість за рахунок уніфікації та стандартизації ефективно проводити політику формування попиту і товарних запасів, стимулювання продажів товарів.

Обмеження, впроваджені у зв'язку з військовою агресією Росії, а також з епідемією COVID-19, привернули населення до надомної роботи. Зрозуміло, що така форма підприємництва також вимагає юридичного та організаційного упорядкування: чи то реєстрація підприємства, чи то реєстрація приватного підприємця, і це потрібно пам'ятати. Надомний характер роботи найбільш пасує для наступних напрямків ділової активності, в яких яскраво виражений індивідуальний характер результату:

- IT-сфера та програмування;
- дрібні побутові послуги;
- бухгалтерські та аудиторські послуги;
- фахівці з реклами;
- фахівці з просування та оптимізації сайтів та ін.

Надомний бізнес більш характерний для мікро- та малого бізнесу.

Чинне законодавство України передбачає різні способи створення підприємств, про які ми вже зазначали вище. Згідно з ст. 109 ЦКУ виділом є перехід частини майна, прав та обов'язків юридичної особи до однієї, або кількох створюваних нових юридичних осіб за розподільчим балансом.

Характерними ознаками виділу як способу створення підприємства є:

- у результаті виділу може створюватись одне або кілька нових підприємств;

- початковою матеріальною базою для діяльності створюваного підприємства є частина майна, прав та обов'язків, що передаються від підприємства, з якого здійснюється виділ;

- обов'язковим документом процесу виділу є розподільчий баланс;

- оскільки підприємство, з якого здійснюється виділ, передає створюваному підприємству не все своє майно, права та обов'язки, а лише їх частину, воно в результаті виділу не ліквідується, а продовжує свою діяльність;

- з моменту реєстрації підприємства, яке створено шляхом виділу, воно стає суб'єктом прав та обов'язків, що перейшли до неї відповідно до розподільного балансу.

Зазначений механізм може застосовуватися у випадках, коли необхідно розділити бізнес-процеси, або види діяльності, які неможливо, або ж законодавчо заборонено здійснювати в рамках одного підприємства.

Перевагами виділення є:

- зручний та зрозумілий характер створення нового підприємства;
- наділення новоствореного підприємства засобами виробництва та людськими ресурсами;
- зрозумілість для контрагентів, покупців та бізнесу зв'язку між такими підприємствами.

Недоліками виділення є те, що новостворене підприємство відповідає за боргами субсидіарно, тобто в частині набутих активів та зобов'язань.

Запровадженням такого правового механізму законодавці прагнули виключити можливості для зловживань з виділом, оскільки існували випадки, коли виділ використовували для уникнення від виконання зобов'язань.

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання.** Проаналізуйте результати дослідження <https://coworkingassociation.org.ua/rezultaty-doslidzhennya-2021> та спробуйте створити власний профіль коворкінгу (описати українські коворкінги).

---

## Запитання та завдання

---

1. Які моделі підприємництва Ви знаєте?
2. Які основні способи започаткування підприємства Ви знаєте?
3. Які основні кроки необхідні для реєстрації підприємства?
4. Що потрібно брати до уваги при виборі організаційно-правової форми майбутнього підприємства, видів діяльності та системи оподаткування?
5. Хто може бути засновником підприємства?
6. Що таке статутний капітал? Розкрийте його сутність.
7. Чи потрібно учасникам підприємства оцінювати свої долі при реєстрації?
8. Який орган уповноважений провадити реєстраційні дії?
9. Чи може нерезидент бути учасником (засновником) підприємства в Україні?
  10. В чому переваги та недоліки купівлі існуючого бізнесу?
  11. Які основні варіанти купівлі існуючого підприємства Ви знаєте?
  12. Що треба брати до уваги при купівлі цінних паперів підприємства з точки зору майбутнього контролю?
  13. Що таке цілісно-майновий комплекс?
  14. В чому сутність прямого маркетингу?
  15. Які заходи відносяться до прямого маркетингу?
  16. Основні переваги прямого маркетингу?
  17. В чому сутність пересувної торгівлі та її різновиди?
  18. Дайте розуміння франчайзингу.
  19. Що є основою франчайзингової угоди? Які її основні переваги?
  20. В чому переваги надомного бізнесу?
  21. Реорганізація підприємства у вигляді виділу: переваги та недоліки.
  22. Які організаційні складові виділу з існуючого бізнесу?

---

## Тести для самоконтролю

---

1. *Статутний капітал – це:*
  - а) національна валюта;
  - б) обігові кошти підприємства;
  - в) вартість внесків учасників створюваного підприємства;
  - г) грошові кошти в будь-якій валюті.
2. *Державна реєстрація підприємства здійснюється:*
  - а) державним реєстратором;
  - б) аудитором;
  - в) спеціалістом податкової служби;
  - г) самим підприємством.
3. *Реальний контроль та управління господарським товариством має учасник, який володіє:*
  - а) 50 % статутного капіталу;

- б) 30 % статутного капіталу;
  - в) 60 % статутного капіталу;
  - г) немає правильної відповіді.
- 

4. *Провадження господарської діяльності без державної реєстрації, як суб'єкта господарювання, пов'язане з:*

- а) відсутністю відповідальності;
  - б) адміністративною відповідальністю;
  - в) кримінальною відповідальністю.
- 

5. *Прямий маркетинг комунікує із споживачами та клієнтами:*

- а) напряму і безпосередньо;
  - б) через адміністратора та дистрибутора;
  - в) через уповноважений державний орган;
  - г) комунікації не передбачені.
- 

6. *Сутністю франчайзингу є:*

- а) використання підприємством інтелектуальної власності (франшизи) в господарській діяльності;
  - б) створення нових робочих місць;
  - в) зовнішньоекономічна діяльність;
  - г) все вищезазначене.
- 

7. *Обов'язковим документом процесу виділу підприємства є:*

- а) наказ по підприємству;
  - б) рішення державного органу;
  - в) рекомендації податкової служби;
  - г) розподільчий баланс.
- 

8. *Перспективними напрямками розвитку коворкінгу є:*

- а) колівінг;
  - б) коворкінг-центри;
  - в) шеринг;
  - г) коворкінг, направлений на спільну роботу;
  - д) все вищезазначене.
-

**РОЗДІЛ 6. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ІДЕЯ, ЇЇ ДЖЕРЕЛА, МЕТОДИ  
ПОШУКУ ТА ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

---

**6.1. Підприємницька ідея**

---

За часів панування адміністративно-командної економіки підприємництво вважалося авантюристичною діяльністю, а підприємець – авантюристом [53]. Усі економічні системи визначають фундацією підприємницької діяльності креативність та інноваційність суб'єкта – конкретної людини, її здатність неочікуваним чином дивитися на предмети і процеси оточення [28]. Як тільки держава визнає підприємництво, вона провокує становлення внутрішньо-державного протиріччя між прагненням до спокою і стабільності, а також авантюрними рисами власного народу. Змагання між підприємцями і державою зі швидкості реагування на кон'юнктурні зміни у позиціонуванні галузей економіки стимулює розвиток нових технологій ведення бізнесу і розширення спектру послуг. Оскільки нові технології, як правило, вимагають використання капіталу, ринків збуту, надійних джерел сировини, то підприємницька діяльність стимулює формування наукомістких сфер господарювання і переорієнтацію держави на соціальні і наукові технології. Таким чином, на різних етапах економічного розвитку, залежно від змісту державної політики та рівня зрілості продуктивних сил, формуються різні уявлення про підприємницьку діяльність.

Будь-яка сфера ініціативної практичної діяльності, яка базується на елементах творчості, завжди має характерні ознаки та риси як специфічні, так і загальні (або інваріантні). Основною з більшості загальних ознак творчого процесу є наявність *ідеї*, яка розглядається як конкретний специфічний результат даного творчого процесу [28].

Підприємець самостійно ухвалює основні рішення для визначення напрямку діяльності підприємства, прагне запропонувати споживачеві нові товари та послуги через введення нових бізнес-процесів; ризикує своїми засобами, часом і репутацією. Тобто, підприємництво є не тільки видом діяльності, а й стилем

господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації, уміння залучати й ефективно використовувати ресурси з різних джерел. Тому, саме в умовах ринкової економіки підприємництво отримує безмежні перспективи розвитку. Ідея є в кожному *починанні* підприємця. Ідея багато в чому, якщо не в основному, може визначати весь подальший перебіг бізнесу. *Підприємницька ідея (бізнес-ідея)* є специфічним продуктом інтелектуальної діяльності підприємця, є відносно завершеним результатом його творчості. Ринок перетворює всі компоненти цієї творчості у грошовий вигляд.

Традиційно під ідеєю підприємництва уявляють ідею нового товару. Новий товар – товар, який принципово відрізняється від тих, що вже є на ринку чи має суттєві якісні відмінності порівняно з товарами-аналогами щодо споживчих якостей, дизайну тощо. Кожному новому товару завжди передують підприємницька ідея. Новий товар, таким чином, стає результатом практичної реалізації ідеї, її втіленням у реальному житті. Але багато бізнес-ідей вже придумано і вигадувати нові стає все важче. Що робити у цьому випадку? Відомий винахідник Т. Едісон є автором геніальної фрази: «Якщо хочете придумати відмінні ідеї, знайте: кращі з них ви можете запозичити».

Тому розглядатимемо унікальність бізнес-ідеї дещо ширше: це може бути й не новий бізнес, але необхідно, щоб на певній території (в області, місті, районі) подібною діяльністю ніхто не займався. У такому випадку можна уникнути конкуренції хоча б на початковому етапі. Інакше кажучи, ідею бізнесу, яка могла б бути використана, треба впроваджувати в потрібний час і в потрібному місці.

Бізнес-ідея може бути простою: надавати послуги з ремонту побутової техніки у зручному місці, відкрити перукарню, встановити мережу торгових автоматів, платіжних терміналів тощо.

Ще одна важлива властивість бізнес-ідеї – вартість реалізації. Початковий бізнес не повинен бути глобальним, варто орієнтуватися на невеликий, але прибутковий та довговічний бізнес, а заощаджені гроші стануть у пригоді на його підтримку та розвиток.

Отже, ідея конкретної підприємницької діяльності народжується в уявленні суб'єкта, людини. Але це не єдиний шлях. Науковці виділяють два основні шляхи формування суб'єктів підприємництва. Перший шлях – еволюційний з поступовим накопиченням грошових та інших ресурсів, достатніх для відкриття і розвитку власної справи. Інший шлях – генерування ідеї, розробка її теоретичних засад, і, вже після цього, пошук джерел фінансування. Причому це фінансування



може відбуватися з безлічі джерел і за етапами доопрацювання ідеї. Такий шлях отримав назву «комерціалізація розробок».

Формування ідеї підприємництва, залежно від наявної суми стартового капіталу, складається з наступних послідовних кроків з ухвалення рішення:

- фіксування вартості наявних ресурсів (фінансові, матеріальні і нематеріальні цінності), які підприємець планує залучити до своєї діяльності;
- визначення стратегічних напрямів розвитку території, на якій планується реалізовувати ініціативу;
- оцінка вартості входу в різні види економічної діяльності на даній території;
- ухвалення рішення про започаткування підприємницької діяльності з урахуванням прорахованого балансу витрат і потенційних доходів.

Другий шлях формування ідеї підприємницької діяльності починається саме з ідеї, яка полонить усі прагнення майбутнього підприємця, стає сенсом його життя, основою його існування і розвитку. І цей шлях є виявленням креативності і суцільної ініціативи носія ідеї.

Наукова думка визначає трансформацію самого терміну «ідея» (табл. 6.1).

**Таблиця 6.1 – Систематизація підходів до розуміння терміну «інновація»**

Визначення інновації	Джерело
Уявний образ предмету, явища, дії, принципу, який виділяє його суттєві риси	Антична філософія
Ідея тотожна «поняттю»	Філософи середньовіччя
Ідея наукова – основна думка, принцип дії, винахід, задум	XIX ст.
Ідея – продукт пам'яті та уяви	Психологія
Ідея як процес дифузії інновацій за рахунок своєрідних «генів», які назвав «мем»	Ричард Докинз, 1976

Таким чином, ідея – це *головна думка, винахід, задум*, що формується у свідомості людини і є *рушійною силою розвитку*.

Основні характеристики ідеї:

- ✓ *її шукають* – таку, що може спростити повсякденне життя учаснику ринку;
- ✓ *підпадає під захист авторським правом*;

- ✓ є основою організації виробництва продукту та послуги;
- ✓ забезпечує зростання виробництва або його зміну з метою зростання.

Розуміння сутності поняття «ідея» може змінити бізнес-процеси суб'єкта підприємництва. Так, наприклад, якщо ідею шукають, то можна сформулювати середовище або простір, які сприятимуть такому пошуку: бізнес-інкубатори, інноваційні хаби, клуби технічного пошуку, дослідно-конструкторські центри тощо.

Якщо ідея підпадає під захист авторським правом, то у переліку бізнес-процесів генерування ідеї або отримання навичок з такого генерування варто передбачити центри підготовки патентної документації, здійснювати підготовку фахівців з авторського права тощо.

Якщо ідея є основою виробничих процесів, то залучення у процес виробництва креативних осіб стає запорукою безперервного розвитку суб'єкта господарювання. Але, оскільки генерування ідей – мінливий процес, то повертаємося до першої ознаки і формуємо інноваційне середовище на території конкретного суб'єкта господарювання (зони психологічного розвантаження, території дослідження і проектування, коворкінгові зони тощо).

Якщо у підприємця є розуміння цінності ідеї для зростання виробництва або його зміни, він повинен забезпечити можливість експериментування і креативного дослідження, інноваційних випробувань ідей.

Таким чином, території, держави, підприємці, які прагнуть стабільного розвитку змінюють бізнес-процеси своїх суб'єктів господарювання з метою адаптації їх під вимоги інтелектуального інноваційного середовища.

Оскільки генерування ідеї це такий самий бізнес-процес, як і інші процеси, то виділяють послідовність кроків, які можуть привести до виникнення ідеї (рис. 6.1).

Поширеними формами підприємницьких ідей вважаються: ідея бізнесу, ідея товару, ідея нововведення (інноваційна).

При визначенні корисностей, які будуть формувати вартісні стосунки в умовах ринку, варто дослідити не просто попит і пропозицію, а ще й бажання потенційного споживача до долучення у сферу обігу пропозиції. Розберемося з тотожністю і відмінностями зазначених термінів. Це дозволить зрозуміти процес генерування ідеї підприємницької діяльності.

Рушійною силою ринку вважають попит. Попит формується через потребу. Психологія як наука стверджує, що потреба виникає і

формується двома основними джерелами: прагненням отримати задоволення та прагненням уникнути шкоди. Звідси виходить, що дослідження потреби з метою визначення комерційного потенціалу ідеї буде складатися з двох завдань: дослідження витоків задоволення потенційного споживача і дослідження джерел формування небезпеки для нього.

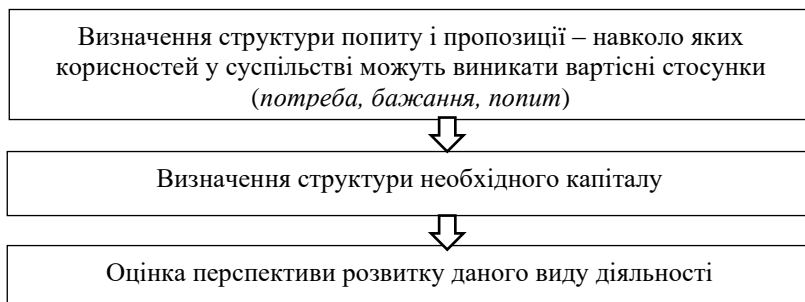


Рис. 6.1 – Схема послідовності етапів генерування ідеї

Бажання є результатом емоційного забарвлення потреби. Тобто, потреба може переглядатися, нівелюватися, відкладатися, бути латентною. І тільки емоції надають потребі аури обов'язкової реалізації, вимагають термінового, негайного задоволення. Тобто бажання отримати задоволення стає непереборним, а бажання уникнути шкоди безальтернативним. Інновація, яка зможе задовольнити таку емоційно забарвлену потребу, буде мати ринковий попит.

Попит визначається бажанням і узгоджується з умовами існування або реалізації таких бажань. Умови існування бажань стають стимулом або обмеженням до формування попиту. Наприклад, умова реалізації бажання бути щасливим в умовах кріпацького ладу – це бути вільним. А умова реалізації бажання бути щасливим у глобалізованому світі – це можливість вільного переміщення у часі і просторі.

При генеруванні ідей у різних сферах життя йде перевірка їх ринкової цінності за допомогою потреби, бажання, попиту, але співвідношення цих компонент змінюється. Наприклад, інженерні науки концентруються на потребах. Маркетинг – на бажаннях (емоційному забарвленні). Управління – на попиті і потребах. Таким чином, процес генерування ринково привабливої ідеї для ведення підприємницької діяльності може проходити тотожні етапи, але мати різну мету.

Визначальним етапом формування ідеї для підприємницької діяльності (за підходом, який базується на основі наявного стартового капіталу) є оцінка вартості входу до різних видів економічної діяльності на даній території. У такому випадку допомогти здійснити таку оцінку може розуміння класифікації товарів за призначенням і джерелом походження. В Україні за цими ознаками виділяють:

- товари проміжного споживання;
- інвестиційні товари;
- споживчі товари короткострокового використання;
- споживчі товари тривалого використання;
- енергію.

Товарами проміжного споживання вважають товари та послуги (сировина, паливо, енергія, поточний ремонт, послуги транспортування тощо), які призначені для виробничих потреб підприємства.

Інвестиційні товари – частина товарів, виготовлених у країні за певний період, яка використовується для збільшення обсягів виробництва.

Споживчі товари – призначені для кінцевого *особистого* споживання.

Після з'ясування, з якими товарами є бажання працювати, досліджують вже види економічної діяльності, які цей товарообіг формують і забезпечують. Основним джерелом такої інформації є державна служба статистики України або служби статистики інших територіальних утворень.

Також при прагматичному підході до вибору сфери підприємницької діяльності з метою цільового генерування підприємницької ідеї можуть допомогти міжнародні класифікації товарів. За їх допомогою можна визначити напрями цільового поля креативного пошуку. Такою класифікаційною системою можна вважати Міжнародну класифікацію товарів і послуг для реєстрації знаків (МКТП (11-2020)), одинадцята редакція якої імplementована в Україні наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 13 грудня 2019 року № 662 (містить 34 класи товарів і 11 класів послуг). Цікавою для інноваційного пошуку сфери підприємництва також є класифікація товарів за потребами [53], які вони задовольняють (табл. 6.2).

Якщо при виборі сфери підприємництва потенційний власник обирає виробництво, то допомогти в конкретизації напряму генерування інновацій може така класифікація (табл. 6.3).

**Таблиця 6.2 – Класифікація товарів за потребами, які задовольняються цими товарами**

	<b>Потреби, які задовольняються</b>			
	Товари комфорту	Товари здоров'я та безпеки	Товари економії	Товари творчості
<b>Групи товарів</b>	Фешенебельні	Призначені для збереження здоров'я	Енергії	Саморобки
	Зручні	Для здорового способу життя	Часу	«Зроби сам»
	Товари душевного спокою	Товари безпеки	Простору	Ігри

**Таблиця 6.3 – Напрями управління суб'єктом господарювання для досягнення ринкового успіху [53]**

<b>Напрямок управлінської діяльності</b>	<b>Частка напрямку при формуванні ринкового успіху (за результатами статистичної вибірки), %</b>
Задоволення потреб споживачів	20
Управління діловими результатами	15
Управління виробничими процесами	14
Формування лідерських позицій на ринку	10
Управління ресурсами	9
Управління колективом	9
Задоволення потреб колективу	9
Формування політик та стратегій	8
Вплив на суспільство	6
Разом	100

Наведена класифікація напрямів управління для досягнення суб'єктом ринкового успіху сформована шляхом опрацювання методів математичної статистики на основі результатів дослідження вибірки успішних суб'єктів господарювання в ЄС. Аналіз даних дозволяє визначити пріоритетність сфер для генерування інноваційних ідей суб'єкта підприємництва. Так ми бачимо, що інновації в сферу управління задоволенням споживачів сприятимуть активному просуванню суб'єкта господарювання на ринку.

Усі розглянуті підходи до генерування інноваційних ідей для підприємницької діяльності обумовлені розумінням того, що підприємницька ідея *не є* постійним проєктом. *Це властивість мозку, яка стимулюється зовнішніми умовами.*

Сутність бізнес-ідеї ґрунтується на принципі: знайти потребу та задовольнити її. Отже, *підприємницька ідея (бізнес-ідея)* – це чітко сформульована підприємцем думка, за допомогою якої створений новий товар (послуга) або реалізований незвичний спосіб виготовлення наявного товару. Ринок перетворює реалізовану підприємницьку ідею у грошовий вигляд. І чим цікавіший товар, тим більший грошовий потік.

Підприємницька ідея може бути орієнтована на:

- новий чи вдосконалений товар, роботу, послугу;
- новий підхід до виготовлення вже наявного товару або послуги (тобто технологічні чи організаційні нововведення);
- створення нового попиту.

До реалізації варто ухвалювати підприємницьку ідею, яка:

- забезпечує випуск товару, робіт, послуг, на які є попит на ринку; збільшує конкурентоспроможність;
- може бути дійсно реалізованою (але час реалізації може свідомо коригуватися);
- є ефективною (краще економічно, але може бути і соціально, мати інші ефекти, потрібні громадянському суспільству).

---

## **6.2. Методи та джерела формування підприємницької ідеї**

---

Щоб зробити ідею реальною та прибутковою, М. Смолл («Як стати підприємливим і багатим: 3 американських рецептів») пропонує такі дії:

- записати ідею (якщо це новий виріб – зробити замальовку, якщо новий процес – описати його), що дозволить уточнити, упорядкувати її;
- зробити макет, або модель – це дасть змогу уточнити ідею;
- визначити цінність ідеї;
- встановити, чи можна отримати патент на цю ідею, якщо таких ідей немає;
- якщо є власна справа, вирішити, чи можна самостійно взятися за реалізацію ідеї;
- якщо немає власної справи, необхідно продумати, чи можна реалізувати ідею разом із своїм роботодавцем, застрахувавши себе від можливих неприємностей відповідним юридичним документом;
- удосконалювати ідею, при цьому не залишаючи основної роботи;

- розглянути можливості та умови передачі ідеї компанії, що спеціалізується на цій галузі;
- продумати можливості організації нової компанії, щоб реалізувати ідею;
- не відмовлятися від ідеї доти, доки з'явиться впевненість, що задля її реалізації використані всі моменти.

Підприємницька ідея є потенціалом підприємництва. Успішно сформульована ідея може визначити діяльність підприємця на все життя. Проте, частіше для продовження підприємництва потрібно все більше нових ідей.

Джерелами формування підприємницьких ідей, зазвичай, вважають:

- товарний ринок;
- географічний чи структурний «розриви» у системі суспільного виробництва;
- досягнення науки та техніки;
- нові можливості застосування товару або продукту, що вже виробляється;
- не усвідомлені споживачем, або ще не задоволені споживчі запити.

Сутність використання *товарного ринку* як джерела ідей зводиться до виявлення існуючого на ринку дефіциту та прибутковості своїх зусиль, спрямованих на можливу ліквідацію такого дефіциту. Зазвичай до цього джерела вдаються підприємці-початківці, які мають невеликий досвід. Досвідчений підприємець теж аналізує товарний ринок, але переслідує інші цілі.

При використанні як джерела ідей *географічний чи структурний «розрив» у системі громадського виробництва*, підприємець аналізує:

- процес виробництва товару, його окремих компонентів чи навіть цілої товарної групи;
- джерело та «маршрут» просування товару від виробника до споживача;
- форму пропозиції товару споживачеві.

*Мета цього аналізу:* виявлення «розривів» у процесі виробництва – структурних (цей товар виробляється, а той не виробляється), або у процесі постановок – географічних (цей товар виробляється в нашій країні, а інший ввозиться з-за кордону, чому?). Якщо внаслідок виявлення «розривів» підприємець формує ідею та реалізує її, то це означає, що він зумів інтегруватися у процес виробництва.

*Досягнення науки і техніки* як джерело ідей вимагають гарної поінформованості в цій галузі та значної інтелектуальної праці. З одного

боку, такий підхід спрямований на пошук конкретних форм поєднання наявних досягнень науки, техніки та технології, з іншого — можливостей виробництва нових товарів. Планування виробництва нових товарів відбувається на основі впровадження у виробництво досягнень науки, техніки та технології. Цією діяльністю мають займатися професіонали.

*Не усвідомлені споживачем і поки що незадоволені запити*, що вгадуються підприємцем, є практично невичерпним джерелом ідей. Це відбувається тому, що будь-яка задоволена потреба породжує нову. Якщо міркувати в масштабах ринку, то забезпечення ним наявних суспільних потреб призводить до дозрівання нових, які ще можуть не усвідомлюватися потенційними споживачами. Тому підприємцю важливо прогнозувати майбутній розвиток ринку. Ідеї, засновані на даному джерелі, призводять до проєктів із підвищенням ризиком. Натомість успішна реалізація таких проєктів дозволяє забезпечити довготривале стійке становище на ринку та високий дохід.

Також джерелами підприємницької ідеї можуть бути: знання, отримані в навчальному закладі при вивченні економічних дисциплін; досвід роботи в сфері бізнесу батьків, родичів і знайомих; досвід власної роботи; вивчення існуючих тенденцій в суспільстві; ідеї потенційних конкурентів; копіювання та удосконалення товарів і послуг, запропонованих іншими підприємствами; інформація, отримана при відвідуванні виставок, ярмарок, презентацій, симпозіумів тощо; захоплення, на основі яких можна створити бізнес тощо.

---

### **6.3. Генерування ідеї**

---

Підприємницька ідея не є постійним проєктом. *Це властивість мозку, яка стимулюється зовнішніми умовами.* Це елемент творчості. А творча думка доступна всім: людина відчуває натхнення при усвідомленні нової ідеї, отже бажання творити може викликати само себе.

Для занурення у світ генерування ідей варто дотримуватися таких кроків:

1. Відпочиньте. Дозвольте м'язам розслабитися, а думкам вільно плисти.

2. Уявіть цікавий вам конкретний реальний об'єкт. Наприклад, смартфон. Хай він буде блакитним, а ще м'яким! А ще змінює розміри за вашим бажанням – значить маленького розміру начиння і гнучка



пластичність? Грайте з об'єктом! Уявляйте і змінюйте деталі. Може він прозорий?..

3. Творіть! Нехай ваша уява згенерує інновацію. Творчість реалізується у незвичності способу розв'язання задачі. Чим більше варіантів ви зможете «нафантазувати», тим ширшими ставатимуть горизонти можливих удосконалень. Запам'ятайте власні відчуття в момент творчості – і ви зможете викликати їх у себе за власним бажанням.

Наступна складова процесу генерування ідеї – це усвідомлення цінності того, що ви нафантазували. Тобто варто спробувати самому або залучити команду для оцінки можливості втілення уявного об'єкта в реальні форми: предмет з геометричними формами, певним хімічним складом матеріалу; графічний об'єкт, технологію, твір тощо. Саме реальні форми фокусують увагу оточення на вашій творчій ідеї. Щоб надати творчості спрямування, варто застосувати власні фахові навички, компетенції, власну експертність: варто знати область застосування ваших творчих прагнень.

При втіленні об'єкта в реальні форми задіюють третю складову творчого натхнення – непереборне бажання. Його ще називають внутрішньою мотивацією. Це бажання працювати для задоволення. Натхненна власною ідеєю людина чітко усвідомлює, чим вона готова жертвувати заради її реалізації. І це натхнення є двигуном розвитку людства.

П'ятий, шостий, сьомий уклади економіки (революції високих технологій) сформували відчуття неочікуваності відкриттів, захоплення інноваційними тенденціями. Навіть перелік професій у світі за останні 40 років оновився на 50 %. І цей процес продовжується. Тому цей період характеризують аббревіатурою VUCA: volatility (мінливість), uncertainty (невизначеність), complexity (складність), ambiguity (неоднозначність) (рис. 6.2).



Рис. 6.2 – Критерії існування у VUCA-світі

Концепція VUCA сформувалася у 1987 році у США на допомогу військовим. Містила інструменти і методи ефективних дій в невизначених ситуаціях. Реальність XXI ст. непередбачувана. І концепція VUCA дозволяє діяти в умовах швидкого старіння знань, коли планування і прогнозування втрачають свої позиції. Від людини вимагається інший набір компетенцій. Підприємцю висувують вимоги наявності здорової самооцінки, глибокого розуму, здатності до швидкого аналізу, нестандартне мислення, креативність, високий рівень інтелекту (особливо емоційного), чутливість і активна сенсорна система, свідомо комунікація, допитливість, адаптивність. Тобто основною глобальною компетенцією стає розвиток відчуття.

Ми починали вчитися генерувати підприємницькі ідеї з відчуття себе у процесі творчості. Тому компетенція інноватора стає просто вимогою часу.

---

#### **6.4. Етапи реалізації підприємницької ідеї**

---

За статистикою 90 % підприємців починають справу в знайомій та комфортній для себе сфері. Попри те, що народження бізнес-ідеї є творчим процесом, а як будь-який творчий процес, він не піддається програмуванню і формалізації, проте він має певні закономірності, урахування яких у методах управління підприємством дозволяє стимулювати розвиток нових бізнес-ідей.

Однією з таких закономірностей є та обставина, що далеко не кожна з ідей може бути реалізована. У середньому до втілення у бізнес-середовище доживає лише 4-7 % підприємницьких ідей. Це об'єктивна обставина, яку потрібно враховувати, а не намагатися абсолютно кожному ідею втілити в життя.

Кожен підприємець обирає власну *технологію реалізації ідеї*. Проте, можна запропонувати загальний підхід. За готовності реалізувати ідею доцільно скласти загальну схему реалізації [8].

І. Для зародження та формування ідей особливе значення має *інформація*:

- про ситуацію на ринку та в галузі, що становить інтерес для діяльності підприємця, насамперед виявлення товарного дефіциту та прибутковості його усунення;
- про досягнення науки і техніки в передбачуваній галузі діяльності, що дозволяють виробляти нові товари, послуги або

вдосконалювати технологію та організацію виробництва продукції, що випускається;

- про незадоволені ринкові потреби та можливості їх задоволення;
- про нові сфери застосування продукції, послуг;
- про географічний або структурний «розрив» у системі суспільного виробництва.

Джерелами такої інформації, а отже, і ідей здебільшого виступають [52]:

- споживачі (анкетування споживачів);
- торгові працівники, збутовники товару, дилери;
- консультанти з виробництва, дизайну, маркетингу, реклами, управління;
- інформаційні фірми;
- конкуренти;
- друковані інформаційні видання (журнали, рекламні та реферативні збірники);
- працівники організації, які становлять інформаційні огляди, що здійснюють реферування друкованих видань та займаються дослідницькою діяльністю.

Таким чином, на даному етапі підприємець повинен сформулювати уявлення, який саме товар вироблятиме.

II. *Аналіз підприємницького потенціалу*, тобто матеріальних, професійних та інтелектуальних можливостей підприємця, що дозволяє вибрати найбільш прийнятний для нього вид діяльності. Підприємець повинен визначити, чи має він змогу втілити у життя свої ідеї. *Підприємницький потенціал* визначається можливостями підприємця: професійними; фізико-психологічними; інтелектуальними; моральними; матеріальними; фінансовими; інформаційними, а також наявністю виробничих та офісних приміщень. Для аналізу підприємницького потенціалу використовують тести, наперед підготовлені питання. На їх основі виявляється, яким саме видом діяльності краще займатися бізнесмену з урахуванням його інтелектуальних, психологічних та фізичних даних за наявності певних матеріальних ресурсів.

III. Будь-яка підприємницька ідея потребує *експертної оцінки* як на початковому етапі – оцінка змісту самої ідеї, так і на етапі її практичного втілення. На початковому етапі слід оцінити, наскільки сумісний зміст ідеї та можливості підприємця. На цьому етапі підприємець повинен визначити, чи є в нього необхідні матеріально-технічні можливості для організації виробництва; чи є фахівці, які зможуть його організувати; чи можливо створити необхідні партнерські

відносини для реалізації ідеї. Результати експертної оцінки підприємницької ідеї дозволяють встановити, чи слід продовжувати розробку ідеї, чи доцільніше розпочати роботу над іншою.

IV. *Відбір ідей* здійснюється за такими критеріями:

- наявність попиту на товарному ринку продукції та послуг в результаті реалізації ідеї;

- відповідність ідеї підприємницькому потенціалу;

- обсяг інвестицій, необхідних для реалізації ідеї, можливості та джерела їх отримання;

- витрати виробництва та ефективність можливої реалізації ідеї;

- період застосування ідеї;

- перспективність ідеї;

- економічна нешкідливість.

Вибір ідеї багато в чому визначається фінансовими можливостями підприємця: його власним капіталом та капіталом компаньйонів, можливістю отримання кредитів та позик. Обов'язковим критерієм вибору ідеї є ефективність реалізації. Для визначення ефективності проводять розрахунки витрат та результатів ідеї, термінів окупності витрат, розміру прибутку. При виборі підприємницької ідеї необхідно оцінити її ризикованість і вирішити, чи доцільно йти на ризик, як його уникнути або зменшити (див. тему 16).

V. У ході *аналізу (експертної оцінки) обраних ідей* підприємець має визначити:

- чи зможе він придбати техніку, сировину та матеріали, залучити працівників необхідної кваліфікації;

- необхідні розміри інвестицій та джерела їх отримання;

- прибутковість ідеї.

Підприємець повинен також враховувати і зовнішні фактори: взаємодію з державними органами та законодавством; наявність конкурентів, партнерів, джерела силового тиску (рекет, хабарники), імідж фірми.

VI. На основі наявної інформації та її експертної оцінки, переконавшись в ефективності чи неефективності ідеї, підприємець *приймає певне рішення*:

- реалізувати ідею;

- відмовитись від ідеї;

- відкласти реалізацію ідеї на певний час (наприклад, до моменту залучення необхідних інвестицій).

VII. *Розробка схеми реалізації ідеї* включає такі етапи:

- розроблення технічної документації на нову або вдосконалену продукцію та послуги;

- розроблення технології виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг;
- вибір форм організації праці та виробництва;
- вибір системи керування виробництвом;
- визначення, яка саме та в якій кількості знадобиться техніка, де вона буде придбана; які та де будуть придбані інструменти, оснащення, обладнання;
- визначення та розрахунок необхідних матеріальних ресурсів та джерел їх придбання;
- розробка схеми розміщення виробничих потужностей, органів управління та обслуговування; допоміжних підрозділів, у тому числі складських, ремонтних та ін.;
- розрахунок необхідної чисельності працівників, їхнього професійного складу; визначення умов, за яких вони будуть залучені;
- чіткий розподіл функцій щодо реалізації ідеї між виконавцями та встановлення персональної відповідальності виконавців;
- вибір схеми збуту готової продукції, визначення споживачів, умов споживання, персональної відповідальності працівників за реалізацію продукції.

Очевидно, що від успішного вибору підприємницької ідеї на підприємстві може багато в чому, якщо не в основному, залежати розвиток всього бізнесу. Якістю ідеї, в такий спосіб, може визначатися, як успішний результат її реалізації, так і невдалий її результат. Навіть подальші правильні за змістом кроки організаційної, фінансової діяльності тощо, зроблені після реалізації неякісної підприємницької ідеї, не зможуть принести для бізнесу будь-якої зміни на краще, якщо ідея спочатку, образно кажучи, була вже нежиттєздатною. І драматизм цієї ситуації у тому, що така нежиттєздатність чи помилковість підприємницької ідеї може виявлятися, на жаль, вже досить пізно. Зробити щось виявляється або важко, або зовсім марно. Всі ці обставини переконливо свідчать насамперед про надзвичайну важливість підприємницької ідеї у бізнесі взагалі, та про значущість її успішного пошуку чи формування для підприємств середнього та малого бізнесу зокрема.

---

## **6.5. Фактори, пов'язані з провалами реалізації бізнес-ідей**

---

Найбільш поширеними факторами провалів, пов'язаних з реалізацією бізнес-ідеї, є такі [55]:

### *1. Відступ від положень бізнес-плану реалізації ідеї.*

Оскільки розробка бізнес-плану є творчим процесом, де мало що можливо формалізувати, то ця його особливість після початку впровадження дається взнаки. Неврахування певних деталей може привести як до недоотримання прибутків, так і до провалу проєкту взагалі.

*2. Прорахунки у строках та кошторисі проєкту, через що неможливо своєчасно повернути позики.*

Цей фактор безпосередньо пов'язаний з першим, який вже був описаний вище. Терміни повернення позикових коштів обов'язково прописуються у бізнес-планах, але через реалії бізнес-середовища вони виявляються досить умовними. У бізнес-плані дуже рідко розрахунки проводять ретельно, його задача в іншому – показати саму доцільність впровадження нововведення. Отже, такі відхилення від розрахунків в результаті можуть привести до втрати ділової репутації майбутнього підприємця та його проєкту.

### *3. Неретельний підбір персоналу для впровадження бізнес-ідеї.*

Підприємницька діяльність дуже відрізняється від інших звичних видів робіт особливими умовами ризику та невизначеності. Тому ті робітники, які були ефективними на своїх звичних посадах та умовах праці, в нових умовах можуть виявитися безпорадними і не в змозі виконувати свої функції. Цей фактор необхідно враховувати при підборі персоналу, не зволікати необхідністю перепідготовки та навчання кадрів.

### *4. Несвоєчасне виявлення необхідності внесення змін у проєкт.*

Невизначеність є постійною умовою впровадження будь-якого бізнес-проєкту, особливо нововведень. Тому передбачити заздалегідь майбутні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець при його реалізації, майже неможливо, як неможливо змоделювати хаос. Тому необхідний аналіз поточної ситуації потрібно здійснювати та вносити корективи просто в процесі впровадження, що не зовсім буде збігатися із початковими завданнями бізнес-плану. Але виконувати всі пункти плану без аналізу було б неправильно, а можливо й небезпечно.

### *5. Неповага до інтересів зацікавлених сторін проєкту.*

При впровадженні бізнес-проєкту в життя зазвичай задіяно багато зацікавлених сторін, це не тільки безпосередньо розробники, а й інвестори, споживачі, постачальники тощо. Тому знецінення їхніх інтересів у процесі впровадження бізнес-ідеї може призвести до конфліктів між сторонами, і в результаті дорого коштуватиме організаторам проєкту [130].

Звичайно, з об'єктивними факторами провалів ділових ідей треба просто змиритися. Вони є неодмінною платою за бажання досягти більш високих результатів. Разом із тим, від них можна трохи підстрахуватися за рахунок перерозподілу ризику, вибору відповідних схем фінансування та інших заходів. Проте, поспішати з реалізацією першої-ліпшої ідеї не потрібно, але й не варто зволікати з її втіленням. Висновок один: будь-яка ідея має дозріти, незрілу й непродуману в усіх деталях ідею не можна втілити в життя. Зазвичай спочатку потрібно побудувати загальну схему реалізації ідеї, виділивши ті моменти, які поки не дороблені для того, щоб в подальшому їх відпрацювати. Цікаво, що у японців існує практика заохочення своїх працівників тільки за факт представлення бізнес-ідеї, незалежно від результатів її втілення у реалії економічного життя. Тобто вони визнають, що генерація ідеї та її практичне втілення – це різні речі. Перше більше пов'язане з творчістю, інсайтом, а друге – із спроможністю реалізувати ідею на всіх стадіях ділового циклу її розвитку.

---

### Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення

---

**Завдання 1. Пошук та відбір бізнес-ідеї.** Підібрати бізнес-ідеї, а потім вибрати кращі з них можна, заповнивши таблицю.

Таблиця 6.4 – Пошук та відбір бізнес-ідеї

Пошук	Вибір бізнес-ідей				
	Необхідне фінансування	Особистий інтерес до бізнес-ідеї	Максимальний попит на товар/послугу бізнес-ідеї		Сума балів (пп. 2+3+5, мах сума 9 балів)
Бізнес-ідеї	3 – у вас вже достатньо грошей для бізнесу; 2 – не вистачає, але можна накопичити (залучити); 1 – не вистачає, неможливо накопичити (залучити).	3 – дуже подобається (справа всього життя); 2 – подобається; 1 – не подобається.	Кількість інтернет-запитів за місяць на Google.	3 – максимальний; 2 – середній; 1 – мінімальний.	

## Продовження таблиці 6.4

1	2	3	4	5	6
<b>Основні способи пошуку</b>					
1. Складіть список із 3 бізнес-ідей, заснованих на ваших захопленнях					
1.1.					
1.2.					
1.3.					
2. Складіть список з 3 товарів/послуг (бізнес-ідей), які Ви нещодавно вигідно купили або створили					
2.1.					
2.2.					
2.3.					
3. Складіть список із 2 бізнес-ідей, заснованих на товарах/послугах з сайтів оголошень (наприклад, ОЛХ)					
3.1.					
3.2.					
4. Складіть список із 2 бізнес-ідей, заснованих на соц.мережах (Facebook, Instagram тощо)					
4.1.					
4.2.					
5. Напишіть 2 бізнес-ідей, реалізація яких допоможе вирішити існуючі проблеми, які часто виникають у вас, чи ваших знайомих, зокрема. на поточній, минулій роботі та/або навчання					
5.2.					
5.2.					
6. Складіть список із 2 бізнес-ідей, заснованих на товарах/послугах, які не вимагають вкладення грошей (наприклад, дропшипінг)					
6.1.					
6.2.					
<b>Додаткові способи пошуку</b>					
7. Складіть список з 1 бізнес-ідеї, заснованої на запозиченні із закордонних ринків					
7.1.					
8. Складіть список з 1 бізнес-ідеї, заснованої на франчайзингу					
8.1.					
9. Складіть список із бізнес-ідей, заснованих на винаходах, відкриттях, новинках тощо					
9.1.					

*Пояснення щодо виконання завдання 1. Пошук та відбір бізнес-ідеї:*

1) щоб придумати та/або знайти бізнес-ідею, заповніть у таблиці графу 1 «Бізнес-ідеї» (починаючи з 1.1 до 1.3);



2) щоб з усіх сформульованих бізнес-ідей вибрати найкращі, оцініть їх за 3-ма критеріями, по черзі заповнивши графи з 2-ї по 6-ту;

3) відберіть 2 бізнес-ідеї з максимальною кількістю балів та позначте їх (кольором).

**Завдання 2. Оцінка та вибір бізнес-ідей.** Порівняйте 2 відібрані бізнес-ідеї (з попереднього завдання) між собою, заповнивши таблицю 6.5.

Таблиця 6.5 – Оцінка та вибір бізнес-ідей

Критерії для порівняння	1-ша бізнес-ідея		2-га бізнес-ідея	
	[впишіть назву]		[впишіть назву]	
	значення	бал	значення	бал
1	2	3	4	5
1. Формальні критерії				
1.1. Обсяг ринку (кількість потенційних споживачів), тис.				
1.2. Маржинальність (або приблизна націнка, або прибутковість), %				
1.3. Конкурентність (кількість конкурентів на території), шт.				
1.4. Унікальність (через скільки місяців у вас можуть з'явитися конкуренти), міс.				
1.5. Складність виходу на ринок, тижні				
1.6. Можливість повторних продажів тому ж клієнту (кількість повторних продажів на рік)				
1.7. Сума грошей, яка потрібна для відкриття, тис. грн				
1.8. Швидкість обороту грошей за 1 угодою, днів				
1.9. Охоплення ваших клієнтів				
1.10. Наявність у Вас товару/послуги, який Ви продаватимете, або його зразка (прототипу)				
1.12. Перспективність ринку (збільшується/ зменшується)				
РАЗОМ формальні				
2. Неформальні критерії				
2.1. Чи подобається вам ідея	-		-	
2.2. Думка експертів щодо	-		-	

Продовження таблиці 6.5

1	2	3	4	5
бізнес-ідеї (обраних на ваш розсуд)				
2.3. Наявність команди, яка реалізовуватиме бізнес-ідею				
2.4. Вирішується значуща проблема				
2.5. Знаєте галузь та товар/послугу (умісте, є навички)				
2.6. Чи готові вивчати галузь та товар/послугу	-		-	
2.7. Чи готові ви (психологічно) вже почати особисто продавати товар/послугу?	-		-	
РАЗОМ неформальні				
РАЗОМ (СУМА)				

*Пояснення щодо виконання завдання 2. Оцінка та вибір бізнес-ідей:*

1) впишіть у таблицю назви бізнес-ідей, які були оцінені Вами як найкращі за підсумками виконання попереднього завдання 1. Пошук та вибір бізнес-ідей;

2) за кожним критерієм оцінки спочатку виставіть показник для осередку «значення»: спочатку по 1-й, а потім по 2-й ідеї, порівнюючи ці значення між собою, кожній з ідей виставіть в осередок «бал»: 0 – за найгірше значення з 2-х бізнес ідей, 1 – за середнє значення, 2 бали – за найкраще значення з 2-х бізнес ідей;

3) підрахуйте суму балів за кожною ідеєю за формальними та неформальними критеріями та загальне значення. Ідею, що набрала більшу кількість балів, можна вважати більш пріоритетною і розвивати далі.

Результатом виконання завдань має стати усвідомлений вибір конкретної бізнес-ідеї та готовність її далі оцінювати та готувати до реалізації.

---

### Запитання та завдання

---

1. Які мотиви відкриття власного бізнесу існують? Які мотиви могли б з'явитися саме у Вас?
2. Що входить у поняття «підприємницька ідея», або «бізнес-ідея»?
3. На що має бути орієнтована підприємницька ідея?
4. Яка з безлічі ідей в результаті має бути реалізованою підприємцем?
5. Що найскладніше у реалізації бізнес-ідей?
6. Що виступає джерелами формування підприємницьких ідей?

7. Опишіть види джерел формування підприємницьких ідей.
8. Як виконуються пошук та вибір бізнес-ідей? Які етапи цього процесу здаються вам більш складними? Чому?
9. Сформулюйте фактори, які сприяють формуванню підприємницьких ідей.
10. У чому полягає сенс накопичення підприємницьких ідей?
11. Яким чином проводиться відбір конкретних підприємницьких ідей?
12. На що направлений аналіз при визначенні реальності втілення підприємницьких ідей?

---

### Тести для самоконтролю

---

1. Бізнес-ідея – це:

- а) всі грошові кошти, отримані в результаті реалізації товарів або послуг за певний період часу;
- б) прибуток та збитки, план руху готівки, плановий баланс, фінансові показники;
- в) конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати певний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

---

2. Бізнес-ідея – це завжди створення чогось принципово нового?

- а) так;
- б) ні.

---

3. Формування бізнес-ідей може піддаватися програмуванню та формалізації:

- а) так;
- б) ні.

---

4. Передумовою втілення ідей зі створення власного бізнесу є:

- а) моделювання майбутньої ситуації;
- б) мінімальне капіталовкладення;
- в) оптимальний вид офіційного оформлення підприємницької діяльності.

---

5. Бізнес-ідея вважається якісною та продуманою, якщо вона:

- а) економічно доцільна;
- б) технічно реалізована;
- в) не порушує міжнародне законодавство;
- г) затребувана споживачем;
- д) соціально значуща.

---

6. Джерелами формування підприємницьких ідей вважають:

- а) товарний ринок;
  - б) географічний чи структурний «розриви» у системі суспільного виробництва;
  - в) досягнення науки та техніки;
  - г) нові можливості застосування товару або продукту, що вже виробляється.
-

7. Чітке уявлення про послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу – це:

- а) формування власного капіталу;
  - б) залучення капіталів нових партнерів, зовнішніх інвесторів;
  - в) моделювання майбутньої підприємницької діяльності;
  - г) потреби підприємства протягом значного часу діяльності.
- 

8. Генерування підприємницької ідеї – це:

- а) самостійне дослідження ринкової кон'юнктури;
- б) залучення додаткових фінансових джерел – кредитів, реінвестування;
- в) чітке уявлення про послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу;

г) складний процес, управління яким повинно враховувати зміст цілей та завдань, що виникають на кожному етапі.

---

9. Назвіть основні принципи вибору ідеї бізнесу для малого бізнесу:

- а) мінімальні обсяги фінансових ресурсів;
  - б) високий рівень рентабельності;
  - в) швидке отримання очікуваного результату;
  - г) високий рівень окупності витрат;
  - д) незначні ризики;
  - е) наявність приміщення;
  - ж) отримання підтримки від держави;
  - з) максимальна відповідність ідеї здібностям підприємця.
-

## РОЗДІЛ 7. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 7.1. Поняття та види планування підприємницької діяльності

*Планування* – це процес визначення цілей та вибір напрямків їх досягнення. Планування - це сукупності дій, пов'язаних зі складанням планів розвитку підприємства та кожного із його підрозділу. У планах міститься перелік завдань, обсяг ресурсів та час виконання кожного із завдань. Всі сформовані завдання реалізують визначену ціль. Час їх виконання визначає послідовність дій для досягнення цілей плану. Залежно від процедур і часового горизонту плани бувають: 1) за часом їх дії: довгострокові (стратегічні), на короткий строк (оперативні, тактичні); 2) за функціями: бізнес-план, план постачання, план збуту, план технічного розвитку, план зовнішньоекономічної діяльності тощо [53].

Стратегічний план (англ. Strategic plan) – це документ, який фіксує шлях досягнення довгострокової цілі за допомогою послідовності проміжних цілей. Стратегічний план визначає мету, ієрархію цілей та комплекс заходів для досягнення основної цілі. Стратегічний план може передбачати декілька шляхів його реалізації через різні проміжні цілі до досягнення основної поставленої мети. Така складна структура плану обумовлює і часові горизонти його розробки – від 3 до 15 років і довше.

Оперативний план є окремим документом, який фіксує норми, нормативи, ліміти, витрати ресурсів у чіткій календарній залежності. Це детальний план виконання завдання. Враховує кількість, бюджет закупівель, номенклатуру, ціну, одиниці виміру, відхилення, втрати, резерви, інструменти контролю при досягненні мети плану. Оперативне планування ще називають оперативно-календарним плануванням, оскільки дотримується чітка залежність між часом і витратами. Оперативне планування – це планування діяльності суб'єкта господарювання, яке забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів; узгодження плану робіт та строки виконання; рівномірне виконання плану робіт у відповідності встановленим термінам, обсягам й номенклатурі з раціональним використанням виробничих ресурсів. Таке планування реалізують у управлінні проектами.

Основними завданнями оперативного планування є:

- формування переліку вимог до продукту;
- формалізація задач у відповідності до чітко визначеного очікуваного результату;
- визначення тривалості та нормативів виконання кожної задачі;
- визначення і планування резерву часу (статистика рекомендує визначати резерв як 40 % від максимальної тривалості проєкту);
- визначення пріоритетності кожної задачі і затвердження послідовності виконанням цих задач;
- розподіл планових задач між працівниками з урахуванням їх кваліфікації та досвіду;
- здійснення оперативного керування, контролю, обліку виконаних і невиконаних завдань, запровадження заходів мотивації працівників;
- формування звітності за результатами проєкту.

Різновидом функціонального планування є *бізнес-план*.

*Бізнес-план* – це документ, який описує план реалізації підприємницького проєкту, узгодженого з цілями розвитку підприємства і наявними ресурсами. Бізнес план поєднує стратегію і календарне планування. Розробляють його, зазвичай, на період 3-5 років. Бізнес-план часто реалізують як проєкт досягнення основної мети підприємства одним із можливих шляхів. Тому підприємство може одночасно розробляти декілька бізнес-планів, співставляти їх, бо бачить декілька шляхів реалізації стратегічної мети через різні проміжні цілі.

Бізнес-план – це плановий документ реалізації інвестиційного проєкту. Бізнес-плани створюються для реалізації таких стратегічних цілей:

- виходу на нові ринки;
- виробництва нового виду продукції;
- будівництва нових цехів, підприємств;
- модернізації, розширення виробництва.

Відмінність бізнес-плану від стратегічного плану полягає в тому, що бізнес-план розробляється для цілей залучення інвестицій або отримання фінансування (власного чи позикового) під реалізацію конкретної підприємницької ідеї. У бізнес-плані надається доказове обґрунтування доцільності реалізації підприємницької ідеї.

Бізнес-план є візитівкою проєкту для переговорів з партнерами, інвесторами і кредиторами.

У розробці бізнес-планів можна виділити декілька основних етапів.

*Перший етап* підготовки бізнес-плану, що складається зі збору інформації про вимоги до бізнес-планів в обраному виді економічної діяльності, галузі економіки і бажаному масштабі діяльності.

*Другим етапом* є визначення цілей підготовки бізнес-плану. Цілі визначаються переліком тих проблем, які необхідно вирішити за допомогою бізнес-плану.

*Третій етап* – визначення цільових інвесторів [5].

*Четвертий етап* – розроблення загальної структури бізнес-плану (табл. 7.1).

**Таблиця 7.1 – Порівняльний зміст бізнес-плану підприємницької діяльності та бізнес-плану стартапу**

Розділи бізнес-плану підприємницької діяльності	Розділи бізнес-плану стартап-проєкту
❖ Титульний лист (адреса, назва суб'єкта, засновники, назва проєкту, посилання на секретність)	❖ Титульна сторінка (назва; ключові особливості проєкту, ідея; етап ланцюжка цінностей проєкту, пропозиція інвестору)
❖ Резюме	❖ Техніко-економічні показники
❖ Юридичний розділ (як зареєстрований суб'єкт)	❖ Концепція стартапу (розгорнуте уявлення про ідею)
❖ Опис товару, роботи або послуги	❖ Команда
❖ Оцінка ринка збуту	❖ Маркетингове дослідження ринку
❖ Конкуренція	❖ Унікальна торгова пропозиція
❖ Маркетингова діяльність суб'єкта підприємництва	❖ Цільова аудиторія
❖ План виробництва	❖ Конкуренти та партнери
❖ Організаційний план	❖ Витрати і доходи
❖ Оцінка ризиків і страхування	❖ Бізнес-модель
❖ Юридичний план	❖ Маркетинг і продажі
❖ Фінансовий план	❖ Проноз масштабування
❖ Стратегія фінансування	❖ Пропозиції інвестору
❖ Додатки	❖ Досягнення проєкту

*П'ятий етап* підготовки бізнес-плану передбачає збір інформації, необхідної для розробки кожного розділу плану.

*Шостий етап* – безпосереднє складання бізнес-плану.

*Сьомий етап* може полягати у проведенні попередньої експертизи плану, після чого план може бути представлений інвесторам або кредиторам.

Бізнес-план висвітлює тенденції розробки, впровадження, оновлення продукції, технології, управління, організації виробничого процесу, основи роботи з ризиками, баланси витрат і результатів,

динаміку змін цілей тощо. Найбільш ґрунтовним і стабільним у часі є бізнес-план розвитку – він має історію, фіксує досвід, уміння, компетенції. Бізнес-план створення – це ідеалізована модель очікувань, яка побудована на прогнозах.

Формування бізнес-плану стартап-проєкту є процесом систематизації гнучких передбачень у вигляді бізнес-плану створення. Бізнес-план стартапу починається з нульової відмітки і повинен показати рух грошових потоків від старту до виходу стартапу на IPO, або іншого варіанта комерціалізації результату. Тому бізнес-план стартапу стає *системним стратегічним документом*, який визначає *способи обробки великих масивів даних* з метою *генерування проривних інноваційних стратегій* і визначення креативних управлінських рішень для *формування оптимальних бізнес-моделей* неухильного масштабування.

Відмінності між структурою бізнес-плану підприємницької діяльності і бізнес-планом стартап-проєкту обумовлені умовами, у яких планує діяти підприємець: класична підприємницька діяльність здійснюється у прогнозованих стабільних умовах, стартап-проєкт адаптований під турбулентні зміни реального світу.

---

## **7.2. Планування реалізації стартап-проєкту**

---

Формування бізнес-плану – це період ґрунтовної аналітики. Вже на цей час повинна бути сформована базова команда стартапу. Команда стартапу важлива не менше, ніж ідея товару. Так, без компетентного аналітика не вийде навіть розробити бізнес-план, особливо з урахуванням нестабільного і швидко змінного середовища. Команда є першим і колективним експертом у формуванні базової цінності стартапу.

В умовах швидких трансформацій сучасної реальності бізнес-план стартапу вже за своєю суттю є гнучким, мобільним і багатовекторним. Але багатовекторним не в сенсі розпорошення стратегій, а в сенсі багатозаровості аналітичних досліджень. Саме глибока і ґрунтовна аналітика кожного елементу бізнес-плану, оцінка мінімального і оптимально придатного до життя продукту, стадій розвитку продукту на різних етапах взаємодії зі споживачем вирізняє стартап як ефективний інструмент інноваційної комерціалізації.

Оскільки стартап-проєкт є специфічним інструментом виводу на ринок, інновації якої ще не існує, то всі учасники проєкту мають бажання якнайшвидше перевірити життєздатність своїх задумів. Тому,



як тільки з'являється мінімально життєздатний продукт, його одразу запускають на ринок для польових маркетингових досліджень і мінімізації майбутніх ризиків несприйняття. За результатами апробації першої репліки товару на ринку формується технічне завдання на продукт і активно починає працювати команда розробників у колективі стартап-проекту.

Технічне завдання (ТЗ) – документ, який обумовлює всі вимоги до нового продукту або технології. ТЗ розробляє команда стартап-проекту та її частина, яка відповідає за розробку товару на підставі маркетингових досліджень ринкової ситуації з мінімально життєздатним продуктом. При грамотному складанні ТЗ воно повинно сформулювати у розробника чітке уявлення про бажання споживача, кінцевий продукт повинен вимальовуватися «як на долоні».

Оскільки стартап-проект може виводити на ринок матеріальний продукт (виріб) або нематеріальний актив (послугу, роботу, програму, сайт, систему удосконалення тощо), то зміст ТЗ на продукт і на роботу дещо відмінний (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2 – Порівняльна таблиця змісту технічного завдання на продукт і роботу**

Зміст ТЗ на продукт	Зміст ТЗ на роботу
1	2
<p>1. Найменування і галузь застосування продукту (мета та призначення розробки).</p> <p>2. Підстава для розробки нового продукту (ініціатива, заява, висновки досліджування ринку).</p> <p>3. Джерела розробки (наявні звіти, патенти, ліцензії, винаходи – основні засади та техніко-технологічні рішення, яким повинен відповідати розроблений продукт).</p> <p>4. Планові технічні характеристики нового продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– показники призначення;</li> <li>– ступінь надійності;</li> <li>– матеріальне забезпечення розробки, виробництва, експлуатації продукту;</li> <li>– метрологічне забезпечення розробки, виробництва, експлуатації;</li> <li>– уніфікація та стандартизація;</li> </ul>	<p>1. Мета та вихідні дані розробки.</p> <p>2. Етапи НДР: терміни виконання та очікувані результати.</p> <p>3. Основні вимоги до виконання НДР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розрахункова точність вимірів;</li> <li>– параметри;</li> <li>– способи моделювання;</li> <li>– бажана точність відтворення результатів;</li> <li>– спосіб впровадження результатів НДР (застосування у процесах, продукті, для створення методик тощо);</li> <li>– перелік технічної документації, яка повинна бути надана по закінченні НДР;</li> <li>– порядок розгляду і приймання результатів НДР (необхідні і достатні проміжні звіти, рецензування, комісія).</li> </ul> <p>4. Визначення напрямку і глибини</p>

**Продовження таблиці 7.2**

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– техніка безпеки та захист навколишнього середовища;</li> <li>– естетика і ергономіка;</li> <li>– патентна чистота;</li> <li>– вимоги до маркування, пакування, транспортування, зберігання;</li> <li>– визначення меж показників якості.</li> </ul> <p>5. Економічні показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективність розробки;</li> <li>– термін повернення вкладених коштів у розробку і освоєння;</li> <li>– лімітна ціна;</li> <li>– порівняння економічних показників нового продукту з аналогами.</li> </ul> <p>6. Стадії та етапи розробки нового продукту.</p> <p>7. Порядок контролю та приймання готового продукту: терміни, час, вимоги.</p>	<p>досліджень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз науково-технічної літератури;</li> <li>– аналіз НТД;</li> <li>– патентний пошук;</li> <li>– розробка програми.</li> </ul> <p>5. Етапи виконання дослідної роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка гіпотез;</li> <li>– визначення методик та базових моделей;</li> <li>– проведення досліджень;</li> <li>– обробка результатів.</li> </ul> <p>6. Економічне обґрунтування НДР:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка економічної ефективності від впровадження розробки;</li> <li>– оцінка переваг розробки над аналогами, прототипами, замінниками.</li> </ul> <p>7. Удосконалення результатів роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рекомендації;</li> <li>– звіт;</li> <li>– коригування ТЗ на розробку нового продукту, якщо таке передбачено у подальшому на основі виконаної роботи.</li> </ul>

ТЗ є основою для розробки прототипу товару. Результати маркетингових досліджень ринку, оцінка прогнозного періоду повернення капіталовкладень у проєкт і готовий прототип створюють підстави для початку пошуку реальних інвестицій у стартап. На цьому етапі стартап-проєкт, як ініціатива, починає набувати рис проєкту. Проєкт має вже додану вартість, стає активом власника стартапу або колективу власників.

Ринкове тестування дозволяє визначити потенціальний ринок збуту і з'ясувати потенційні ризики від закладених у мінімально життєздатному продукті проблем. Тестування, в основному, здійснюють за двома версіями:

1) *Альфа-версія*: фокус-групою для тестування є друзі, родичі, знайомі – перше коло спілкування розробників проєкту. Недоліки виправляються одразу після з'ясування.

2) *Бета-версія*: спочатку тестувальниками є невелика обмежена група споживачів, які висловлюють своє бачення зовнішніх параметрів

продукту і його технічної складової. Після того відкривають публічну версію продукту для тестування масштабних гіпотез (наприклад, доцільності розширення функціоналу, універсальності продукту тощо). Ухвалено за результатами бета-тестування публічну версію продукту активно просувають на ринок.

Етап тестування вже є етапом активної співпраці з потенційними інвесторами, споживачами, постачальниками, іншими учасниками ринку.

На етапі тестування завданням маркетологів є розробка маркетингової стратегії і визначення індексу споживчої лояльності (англ. NPS, Net Promoter Score). NPS – показник оцінки репутації суб'єкта підприємництва, лояльності (межі, до якої прощають недоліки) до самого суб'єкта або його товару.

Після завершення тестування маркетологи концентруються на формуванні клієнтської бази, розробці стратегії перемовин з потенційними споживачами, генеруванні ідей щодо стимулювання попиту. Маркетологи і аналітики команди стартапу повинні передбачити різкі зміни, проблеми, можливості, конкурентні і суміжні інновації. Всі зазначені кроки формують проєкт і дозволяють йому розвиватися.

Активний пошук інвесторів, бізнес-ангелів, вкладання власних коштів – все це повинно бути обумовлено можливістю масштабування проєкту.

Масштабування – це здатність одночасно з ринковим просуванням підтримувати технічні складові проєкту, тестувати і покращувати його. Масштабування – це здатність адаптуватися до змінених розмірів. Коректне масштабування дозволяє збільшувати/зменшувати грошові потоки без порушення стійкості суб'єкта господарювання.

На етапі масштабування команда стартапу вже повинна мати бухгалтера, юриста, достатню чисельність IT-фахівців, маркетологів та інших спеціалістів, які допоможуть стартапу зростати і розвиватися. Стартап-проєкт повинен мати організаційну структуру і виробничу структуру, щоб нові або розширені бізнес-процеси логічно вбудовувалися в наявну бізнес-модель.

*Бізнес-модель* – це послідовність процесів, які необхідні для функціонування бізнесу. Бізнес-модель повинна бути зрозумілою, структурованою, мати чітку мету, розмірності показників з обґрунтованими передумовами наведених результатів та з висновками.

Активний розвиток комерційного інноваційного підприємництва сформував перелік ефективних бізнес-моделей. Власник стартап-

проекту може проводити аналіз доцільності застосування вже відомих моделей, а може розробляти власну. Основна вимога до успішної бізнес-моделі – це здатність до масштабування.

Усі бізнес-моделі можна поділити на три основні групи: орієнтовані на розвиток клієнта; орієнтовані на фінансування проекту і орієнтовані на зміну бізнес-процесів (табл. 7.3). Дві останні характерні для інноваційного підприємництва.

**Таблиця 7.3 – Приклади бізнес-моделей**

Автор моделі	Бізнес-модель
1	2
П. Друкер, 1994 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– модель прямого постачання;</li> <li>– модель лізингу;</li> <li>– модель виробництва кінцевого продукту;</li> <li>– модель виробництва супровідних продуктів;</li> <li>– сервісне обслуговування.</li> </ul>
П. Тиммерс, 1998 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інтернет-магазин;</li> <li>– модель системи закупок (тендер);</li> <li>– діяльність з використанням електронної пошти;</li> <li>– маркетплейс;</li> <li>– діяльність через соціальну мережу;</li> <li>– використання математичної платформи;</li> <li>– інформаційний брокер.</li> </ul>
М. Льюїс, 1999 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залучення відвідувачів на сайти;</li> <li>– продаж рекламних площ.</li> </ul>
М. Джонсон, 2010 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– партнерський клуб;</li> <li>– посередництво;</li> <li>– комплектація;</li> <li>– модель сотового зв'язку;</li> <li>– модель краудсорсингу;</li> <li>– модель продажу частинами;</li> <li>– модель freemium (безоплатне користування базовою модифікацією і платне – удосконаленою);</li> <li>– модель лоукостера;</li> <li>– модель зворотного циклу виробництва;</li> <li>– модель оплати відповідно до ступеня використання;</li> <li>– зворотній аукціон;</li> <li>– модель «Від продукту до послуги»;</li> <li>– модель стандартизації рішення;</li> <li>– підписна модель;</li> <li>– модель спілки користувачів;</li> </ul>
<b>Продовження таблиці 7.3</b>	
1	2

Інші автори XX і XXI сторіччя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лізинг;</li> <li>– модель лояльності;</li> <li>– монополія;</li> <li>– сітковий (багаторівневий) маркетинг;</li> <li>– модель сіткового ефекту;</li> <li>– модель інтернет-аукціону;</li> <li>– модель онлайн-медіакооперативу;</li> <li>– преміум бізнес-модель.</li> </ul>
-------------------------------	---

За типом клієнтів виокремлюють такі види бізнес-моделей:

- B2B (бізнес для бізнесу);
- C2C (споживач для споживача);
- B2C (бізнес для споживача);
- C2B (споживач для бізнесу).

Однією з популярних систем для опису бізнес-моделей є Business Model Canvas. Це спосіб візуалізації, який допомагає наочно представити бізнес-модель підприємницької діяльності. А. Остервальдер створив канву бізнес-моделі (2004 рік), а К. Кристенсен (2008 рік) визначив ключовий елемент моделі – цінність (рис. 7.1).

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Взаємовідн осини з клієнтами	Споживчі сегменти
	Ключові ресурси		Канали збуту	
Структура собівартості			Потоки надходження доходу	

Рис. 7.1 – Бізнес-модель Остервальдера-Кристенсона (система Business Model Canvas)

Концентрація уваги не на самому товарі, який пропонується на ринок, а на його споживчій цінності, спрямувала подальший розвиток бізнес-моделей у напрямку свідомих (ощадливих) інновацій.

Цінність – будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, час, гроші, здоров'я тощо, заради якого вона живе.

Стало зрозумілим, що по ланцюжку цінностей рухається саме цінність: цінність ідеї, цінність дослідження, цінність розробки,

цінність впровадження, цінність виробництва, цінність реалізації, цінність сервісного обслуговування, цінність утилізації (рис. 7.2).

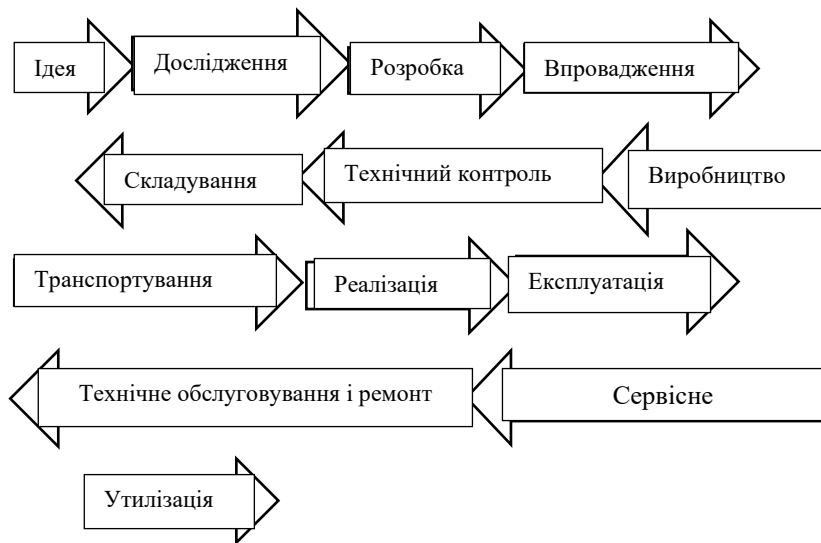


Рис. 7.2 – Ланцюжок цінності об'єкта комерціалізації

Наступним кроком у розвитку бізнес-моделей стала «модель ощадливого стартапу» (Е. Піс, 2011 рік). Основною концепцією такої моделі стала саме цінність. Вчений розвинув думку К. Кристенсена, що ланцюжком цінності рухається цінність і утвердив запровадження бізнес-процесів безперервного усунення з їх переліку будь-яких дій, які витрачають ресурси, але не збільшують цінність для потенційного споживача.

Поступовий розвиток бізнес-моделей призвів до того, що прагнення досконалості стає ідеальною метою кожного бізнес-плану підприємницької діяльності і кожної бізнес-моделі стартап-проектів.

Таким чином, для якісного масштабування необхідним є якісний продукт, унікальна бізнес-модель на основі прописаних та визначених бізнес-процесів, висока швидкість реалізації й постійне вдосконалення.

---

### 7.3. Планування витрат і доходів підприємницької діяльності

---

Підприємницька діяльність в цілому і стартап-проекти, як комерційний інноваційний сегмент підприємницької діяльності, потребують фінансування. Вже на етапі трансформування підприємницької ідеї в ініціативу автор починає залучати матеріальні, нематеріальні, інформаційні, трудові, фінансові ресурси.

Використання залучених ресурсів в процесі підприємницької діяльності передбачає як мету отримання доходу.

Витрати – це всі ресурси, залучені у підприємницьку діяльність (матеріальні, інвестиційні, трудові, фінансові тощо).

Собівартість – це грошовий вираз витрат. У підприємницькій діяльності розрізняють собівартість виробництва одиниці продукції (калькуляція – сума всіх витрат на виробництво одиниці продукції чи одну послугу) та собівартість діяльності (всі витрати на всі види діяльності суб'єкта).

За ознакою можливості змінюватися витрати підприємницької діяльності поділяють на постійні та змінні.

*Постійні витрати* підприємства FC (fixed cost) не залежать від обсягу виробництва продукції і можуть бути наявні навіть тоді, коли продукція не виробляється. До постійних витрат відносять витрати на обслуговування й управління, орендну плату, амортизаційні відрахування, оплату праці управлінського персоналу, відсотки за кредит тощо.

*Змінні витрати* підприємства VC (variable cost) залежать від обсягу виробництва продукції і змінюються прямо пропорційно до зміни обсягів діяльності. До змінних витрат належать сировина, матеріали, витрати на електроенергію, паливо, заробітна плата робітників тощо.

За способом віднесення на собівартість продукції витрати поділяються на прямі, які пов'язані з виробництвом певного виду продукції і списуються в повному обсязі на собівартість його виробництва, та непрямі, які формуються при виробництві декількох видів продукції або пов'язані з обслуговуванням виробництва, управлінням підприємством, збутом готової продукції, і тому їх не можна списати на собівартість виробництва одного виду продукції. При формуванні собівартості одиниці продукції непрямі витрати розподіляються між всіма видами продукції, робіт, послуг, які є об'єктами розрахунку витрат.

За функцією управління витрати поділяють на: виробничі – це витрати на спожиті ресурси, необхідні для виробництва того чи іншого продукту; збутові – це витрати, пов'язані з просуванням та реалізацією

продукції, товарів, робіт, послуг; адміністративні – пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства як цілого.

За дотичністю до господарського процесу також виділяють виробничі витрати – це сума всіх прямих витрат, пов'язаних з виробничим процесом, і позавиробничі – витрати на обслуговування виробничого процесу (цеху) (освітлення, опалення, амортизація управлінських основних засобів, оплата праці апарату управління цехом тощо).

Дохід підприємства визначає загальний результат діяльності підприємства за певний проміжок часу при використанні наявних ресурсів підприємства. Дохід підприємства, залежно від повноти його відображення, поділяють на валовий і чистий дохід підприємства.

*Валовий дохід* підприємця складається із виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без вирахування ПДВ та акцизного збору та позареалізаційного доходу (інші джерела доходу, ніж реалізація продукції).

Валовий дохід визначається за формулою:

$$D = V_{RP} + D_{MC} + V_I, \quad (7.1)$$

де  $D_z$  – валовий дохід, отриманий від усіх видів діяльності підприємця;

$V_{RP}$  – виручка від реалізації виготовленої продукції (робіт, послуг);

$V_{MC}$  – виручка від реалізації матеріальних цінностей та послуг не виробничого характеру, штрафи та пені;

$V_I$  – виручка, отримана від інших операцій (оренди, валютних операцій тощо).

*Чистий дохід* – це виручка з вирахуванням податків (податку на додану вартість та акцизного збору).

Планування витрат і доходів здійснюється за всіма видами підприємницької діяльності з урахуванням прогнозних показників попиту, продуктивності обладнання, що використовується в процесі виробництва товарів та послуг, а також за наявності необхідних обсягів сировинних ресурсів. За результатами планування формують таблицю доходів і витрат (табл. 7.4), яка дозволяє оцінити прогнозну прибутковість підприємницької діяльності. А у випадку перевищення витрат над доходами, повернутися на початковий етап планування і внести корективи в бізнес-ідею або витрати на її реалізацію.

Особливістю формування витрат і доходів для стартап-проекту є той факт, що автор планує вивести на ринок чисту інновацію, яка не



має аналогів. Тому всі витрати та доходи носять індивідуальний характер і потребують ретельного планування.

**Таблиця 7.4 – Таблиця витрат і доходів**

<b>Витрати</b>		<b>Доходи</b>	
Часовий горизонт	Джерело витрат	Часовий горизонт	Джерело доходів
	Постійні витрати (не залежать від обсягу виробництва): – ..... – .....		Точний перелік всіх видів доходів: – ..... – .....
	Змінні витрати (залежать від обсягу виробництва): – ..... – .....		

Порівняльний аналіз відмінностей планування витрат і доходів окремих моделей підприємництва наведений в табл. 7.5.

**Таблиця 7.5 – Порівняльний аналіз основних факторів планування витрат і доходів класичної та інноваційної моделей підприємництва**

<b>Економічний показник</b>	<b>Моделі підприємницької діяльності</b>	
	<b>Класичне підприємництво</b>	<b>Стартап-проект</b>
Прибуток	Є наслідком, винагородою за ефективність ринкової діяльності	Планується
Ціна товару	Визначається ринком	Планується
Собівартість продукції	Є результатом ефективності управління бізнес-процесом	Є результатом різниці між прогнозною ціною і плановою дохідністю, яка закладається автором розробки

Таким чином, якщо при започаткуванні традиційного підприємництва все починається з розрахунку собівартості продукту, то при роботі над стартап-проектом собівартість стає кінцевим результатом оцінки ринкових перспектив інновації. Саме такий підхід обумовлює і виведення на ринок мінімально придатного до життя продукту.

#### **7.4. Планування прибутку підприємницької діяльності**

Прибуток є узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємця, джерелом самофінансування розширеного відтворення, матеріального заохочення, реалізації соціальних заходів.

*Прибуток* – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

*Плановий прибуток* – це різниця між плановим доходом та сумою планових витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності підприємства за певний проміжок часу.

Планування прибутку відбувається окремо за кожним видом продукції (товару, роботи, послуги).

Оскільки на масштаби діяльності підприємця впливає належність суб'єкта підприємницької діяльності до відповідної групи підприємств, то в процесі планування прибутку враховують і планові надходження прибутку від інших видів операційної, фінансової та неопераційної діяльності.

*Для суб'єкта мікропідприємництва:*

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) + інші доходи – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – інші витрати – податок на прибуток = **чистий прибуток**

*Для суб'єкта малого підприємництва:*

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) + інші операційні доходи + інші доходи – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – інші операційні витрати – інші витрати – податок на прибуток = **чистий прибуток**

*Для суб'єкта середнього та великого підприємництва:*

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – інші операційні доходи – адміністративні витрати – витрати на збут – інші операційні витрати – дохід від участі в капіталі – інші фінансові доходи – інші доходи – фінансові витрати – втрати від участі в капіталі – інші витрати – податок на прибуток = **чистий прибуток**

В інших доходах відображаються доходи, які виникають у процесі діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю

підприємства (отримані відсотки за наданими раніше кредитами, дивіденди на акції тощо).

В інших витратах планують витрати, які виникають у процесі діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства (сплата відсотків за кредит, збитки від курсових різниць, витрати на обслуговування непередбачуваного браку тощо).

Інші операційні доходи відображають суми інших доходів від операційної діяльності підприємства крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): дохід від операційної оренди майна; дохід від операційних курсових різниць; дохід від реалізації надлишків сировини, матеріалів, напівфабрикатів, дохід від продажу обладнання, будівель тощо.

У собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) планують прями матеріальні витрати, прями витрати на оплату праці, інші прями витрати, загальновиробничі витрати.

В адміністративних витратах планують всі види витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням підприємства.

У витратах на збут відображають планові витрати, пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг).

Дохід від участі в капіталі (або втрати) – це доходи (втрати), які отримує підприємство від інвестицій, які здійснені ним в асоційовані, дочірні або спільні підприємства.

Інші фінансові доходи (або витрати) – це доходи (витрати) від фінансової діяльності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки.

---

## **7.5. Планування рівня безбитковості підприємницької діяльності**

---

Розрахунок рівня безбитковості діяльності важливий для визначення завдань підприємства та ухвалення управлінських рішень. Аналіз безбитковості дозволяє визначити вплив на прибуток основних показників діяльності підприємства, постійних і змінних витрат, обсягу виробництва та збуту, ціни.

*Точка безбитковості* (поріг рентабельності) – це фінансова межа, на якій підприємство покриває витрати, але прибутку ще не отримує (рис. 7.3).

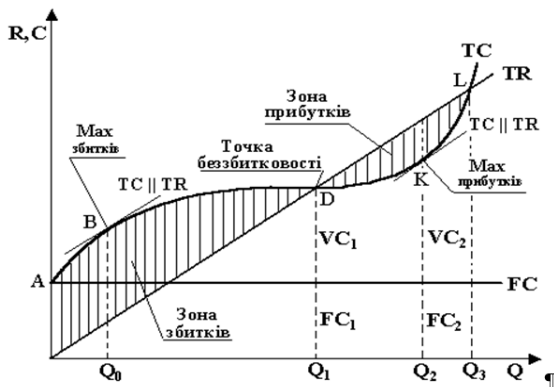


Рис. 7.3 – Визначення точки беззбитковості

На графіку позначають величину постійних, змінних та загальних витрат, а також виручку від реалізації продукції залежно від обсягу виробленої продукції. Графічне визначення точки беззбитковості – це перетин прямої загальних витрат і виручки від реалізації продукції.

Досягнення точки беззбитковості має забезпечити такий обсяг виробництва продукції, за якого сума виручки від реалізації продукції буде дорівнювати сумі загальних витрат.

Для ухвалення управлінських рішень доцільно провести оцінку показників. Функцію загальних витрат підприємства можна представити у вигляді формули:

$$TC = FC + AVC \cdot Q, \quad (7.2)$$

- де  $TC$  – сума загальних витрат, грн;  
 $FC$  – складова, що визначає суму постійних витрат, грн;  
 $AVC$  – середні змінні витрати, грн;  
 $Q$  – обсяг виробництва продукції у натуральних одиницях.

Виручка від реалізації продукції або ж дохід підприємства  $TR$  визначається добутком ціни реалізації продукції на обсяг виготовлення:

$$TR = \Pi \cdot Q, \quad (7.3)$$

- де  $TR$  – виручка від реалізації, грн;  
 $\Pi$  – ціна реалізації одиниці продукції, грн.

Обсяг беззбиткового виробництва досягається за умови, при якій сума загальних витрат виробництва дорівнює отриманому доходу підприємства:

$$FC + AVC \cdot Q_{кр} = Ц \cdot Q_{кр}, \quad (7.4)$$

де  $Q_{кр}$  – критичний обсяг виробництва у натуральних одиницях.  
Критичний обсяг виробництва  $Q_{кр}$  визначається за формулою:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{Ц - AVC}, \quad (7.5)$$

Визначення беззбитковості підприємства можна розрахувати за допомогою порогу рентабельності ( $\Pi_p$ ), запасу фінансової міцності (ЗФМ) та маржею надійності (безпеки) ( $M_n$ ):

$$\Pi_p = Ц \cdot Q_{кр}, \quad (7.6)$$

$$\text{ЗФМ} = V_{\text{реал}} - \Pi_p, \quad (7.7)$$

де  $V_{\text{реал}}$  – виручка від реалізації продукції.

$$M_n = Q_{\text{реал}} - Q_{кр}, \quad (7.8)$$

де  $Q_{\text{реал}}$  – плановий або фактичний обсяг реалізації продукції.

---

## 7.6. Планування ціни продукції (товарів, робіт, послуг)

---

*Ціна* – це грошовий вираз вартості товару (робіт, послуг), який відображає корисність товару, ступінь рідкості товару, вплив державного регулювання на поведінку суб'єктів ринку.

Планування ціни на підприємстві є важливою складовою ефективності його роботи.

Планування ціни підприємства полягає в обґрунтованому виборі можливих варіантів ціни для вирішення завдань підприємства у поточному та довгостроковому періодах.

Ціноутворення – це довгострокова політика підприємства, яка включає:

- визначення мети цінової політики (табл. 7.6);
- оцінку впливу зовнішнього середовища на обсяги реалізації (попиту, пропозиції, купівельної спроможності населення);

- визначення рівня витрат при різних обсягах виробництва та реалізації з урахуванням пропозицій служби маркетингу;
- аналіз конкурентного середовища (витрат, ціни і пропозицій конкурентів);
- вибір методу ціноутворення;
- встановлення ціни з урахуванням політики ціноутворення.

**Таблиця 7.6 – Мета ціноутворення на підприємстві**

<b>Мета</b>	<b>Опис</b>
1	2
Збереження стабільної позиції на ринку	Обирається підприємствами, в яких показники рентабельності дорівнюють 20-30 % та задовільний стан інших показників діяльності підприємства.
Виживання на ринку	Для забезпечення життєздатності підприємства встановлюють низькі ціни, сподіваючись на чутливість ринку до них; за умови, що ринок досяг майже граничної ємності.
Розширення частки ринку	Обирається підприємствами, які прагнуть до лідерства на ринку. Якщо частка на ринку 8-10 %, це свідчить про успішну роботу підприємства. Якщо вона складає більше 35 %, то можна говорити про монопольне становище підприємства на ринку.
Максимізація прибутку та підвищення рівня рентабельності	Обирається підприємствами, які розширюють відтворювальні та інвестиційні можливості, що сприяє збільшенню прибутковості.
Підтримання та забезпечення ліквідності підприємства	Актуальна для неплатоспроможних підприємств, яким загрожує банкрутство.
Завоювання лідерства на ринку	Обирається великими і середніми підприємствами. Цінове лідерство підприємства на ринку діє більш активно при встановленні загальних цінових рівнів. Такі підприємства одними з перших на ринку змінюють ціну товару. Для того, щоб зайняти таку позицію, підприємство повинно володіти достатнім потенціалом. Протилежною ціновою стратегією є пасивний рух за лідером.
Стратегія розширення експортних можливостей	Підприємства, які застосовують таку стратегію, повинні враховувати особливості ціноутворення на зовнішньому та внутрішньому ринках країни.

**Продовження таблиці 7.6**

1	2
Вихід на новий ринок і «зняття вершків»	Стратегія, яка дозволяє максимізувати прибуток, передбачає максимально високі ціни під час виведення на ринок нового товару з поступовим зниженням ціни, при цьому товар пропонується новим сегментам ринку.
Впровадження на ринку нової продукції	Підприємства, які застосовують дану стратегію, проводять аналіз цільового ринку із впровадження нового товару з метою подальшої його реалізації на ринку.
Завоювання лідерства за показниками якості	Діяльність підприємств направлена на довгострокову успішну діяльність; для досягнення високої якості товару необхідне проведення НДДКР, формування сучасного парку устаткування, впровадження нових технологій, залучення висококваліфікованих кадрів тощо.

На практиці підприємствами можуть бути застосовані такі методи ціноутворення [53]:

1. *Витратний метод.* Ціна розраховується, виходячи із суми постійних і змінних витрат на одиницю продукції й запланованого прибутку з урахуванням нижнього порогу ціни. При опосередкованому збуті ціна продажу кінцевому споживачу збільшується на розмір націнки, яка залежить від особливостей товару (сезонність, мода, новизна), а також еластичності попиту за цінами. Витратний метод не враховує ринкових факторів (характер попиту, рівень платоспроможності попиту, політику конкурентів). Ціна, визначена за таким методом, враховує витрати сторони пропозиції й не бере до уваги еластичність ринку, тому може перевищувати ринкові очікування і в конкурентній ситуації може мати негативні наслідки для продавця.

Підходи до ціноутворення на основі витрат:

- a) «Середні витрати + прибуток»;
- b) Отримання цільового прибутку.

2. *Метод на основі цільової норми прибутку.* Ціна встановлюється таким чином, щоб можна було досягти бажаної норми прибутку на вкладений капітал. Необхідно взяти до уваги, що розрахунки ціни в цьому випадку залежать від обсягу виробництва та реалізації, у зв'язку з чим необхідно визначити критичну точку обсягу виробництва. Критичний обсяг виробництва зменшується внаслідок зниження постійних і змінних витрат, які необхідно враховувати у виробничому підприємстві. Крім того, на розраховані ціни впливатимуть ще й ринкові фактори (характер попиту й конкуренція).

Ціна встановлюється за допомогою формули (за умов випуску одного виду продукції):

$$Ц = 3B + \frac{ПВ + П_{\Sigma}}{K}, \quad (7.9)$$

де  $3B$  – змінні витрати на одиницю продукції, грн/шт.;

$ПВ$  – постійні витрати за певний період часу, грн;

$П_{\Sigma}$  – загальна сума прибутку, яку можна отримати від продажу продукції за той самий період, грн;

$K$  – обсяг продажу продукції, шт.

3. *Метод встановлення ціни на основі відсутньої цінності товару* (ціноутворення з орієнтацією на попит) обумовлений специфічними підходами до роботи на ринку. Розрахунок виконують на певну категорію покупців, які згодні платити гроші не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг: доплати, пов'язані з доставкою, обслуговуванням тощо.

4. *Вибір ціни на основі рівня поточних цін* орієнтує діяльність підприємців щодо ціноутворення передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку, на цінову політику конкурентів. Поведінка підприємств адекватна їх ринковій позиції. Метод ціноутворення, що орієнтується на рівень поточних цін, досить поширений. Він створює атмосферу справедливого підходу до встановлення ціни в цілому по виду економічної діяльності. А це дає змогу підприємствам отримувати певну норму прибутку.

5. *Параметричний метод ціноутворення* застосовують, якщо на ринку велика кількість подібного стандартизованого товару і відмінність між ним тільки за рахунок посилення окремої характеристики. Тоді визначають вагу цієї окремої характеристики у ціні товару, експертним методом оцінюють цінність цієї характеристики у власному товарі і збільшують або зменшують ціну на власний товар відповідно до вартості характеристики.

При плануванні ціни реалізації виробленої продукції (товару, роботи, послуги) враховується вид ціни.

За способом встановлення ціни поділяються на:

а) вільні ціни і тарифи, які, в свою чергу, можуть бути:

– договірні;

– ціни, що встановлюються самостійно господарюючими суб'єктами. Вільні ціни і тарифи встановлюються на всі види продукції (товари, роботи, послуги) за винятком тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін і тарифів;



б) комунальні фіксовані ціни і тарифи, регулювання яких здійснюється шляхом встановлення:

- державних фіксованих цін і тарифів;
- граничних рівнів цін і тарифів, або граничних відхилень від державних фіксованих цін і тарифів.

За суб'єктом ціноутворення ціни поділяються на:

- *Оптові*. Оптова ціна включає в себе собівартість, прибуток (норматив прибутку) і податок на додану вартість. Якщо продукцію (товар, роботу, послугу) віднесено у встановленому законодавством порядку до підакцизних, до її ціни включається акцизний збір – непрямий податок на високорентабельні та монопольні товари. У такому разі, податок на додану вартість обчислюється з урахуванням суми акцизного збору. При реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) через посередників за вільними цінами до ціни включаються також постачальницько-збутові надбавки (націнки), граничний розмір яких може обмежуватися державою.

- *Роздрібні ціни*. Такі ціни на товари формують, виходячи з оптової ціни, шляхом включення до неї торговельної надбавки (націнки). Такі ціни застосовують у відносинах між підприємствами торгівлі та населенням, яке споживає товари.

- *Закупівельні*. Вони застосовуються при розрахунках за вищою ціною сільськогосподарськими товаровиробниками продукцію.

---

## **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Розробіть технічне завдання на продукт, якщо його призначення – роботизація рутинних процесів у стоматології (таких, як підготовка пацієнта до огляду лікарем, прибирання після завершення лікарем роботи з пацієнтом тощо). Перше випробування показало, що елітні клініки надають перевагу людській присутності біля клієнта. Середня зарплата медичної сестри у комунальних стоматологічних клініках в Україні становить 1,5 від мінімальної заробітної плати.

**Завдання 2.** Запропонуйте бізнес-модель для стартап-проекту (узагальнену), якщо плануєте вивести на ринок специфічне обладнання вузького призначення для металообробки у важкому машинобудуванні.

**Завдання 3.** Сформуйте бізнес-модель для стартапу фахового спрямування на основі бізнес-моделі Остервальдера-Кристенсона.

**Завдання 4.** Для інноваційної розробки за фахом запропонуйте учасників розробки і визначте їх фінансові інтереси. Оформіть результати у вигляді таблиці.

Учасник розробки	Фінансові інтереси учасника

**Завдання 5.** *Умова.* Підприємство отримало виручку від реалізації продукції 463 тис. грн; змінні витрати – 301 тис. грн; постійні витрати – 120 тис. грн; прибуток підприємства – 42 тис. грн; ціна реалізації одиниці виробу – 463 грн; обсяг реалізації – 1000 шт.; питомі змінні витрати – 301 грн/шт.

*Завдання:* визначити критичний обсяг реалізації продукції, поріг рентабельності, запас міцності, маржу безпеки підприємства. За умови, що постійні витрати зміняться на 10 тис. грн, яким чином зміниться критичний обсяг реалізації?

*Приклад вирішення завдання 5:*

Критичний обсяг реалізації =  $120000 / (463 - 301) = 741$  шт.

Поріг рентабельності =  $741 * 463 = 343,08$  тис. грн;

Запас міцності =  $463000 - 343080 = 119920$  грн;

Маржа безпеки =  $1000 - 741 = 259$  шт.

Для покриття витрат підприємству необхідно випустити 741 шт. виробів і одержати 343,08 тис. грн виручки від реалізації.

Зміна постійних витрат впливає на критичний обсяг реалізації. При збільшенні постійних витрат на 10 тис. грн показники беззбитковості будуть мати зміни:

Критичний обсяг реалізації =  $(120000 + 10000) / (463 - 301) = 802$  шт.

Додатковий обсяг реалізації буде дорівнювати:

$802 - 741 = 61$  шт.

За таких умов для досягнення беззбиткового обсягу виробництва підприємству необхідно виготовити додатково 61 одиницю товару.

**Задання 6.** *Умова.* Калькуляція собівартості одиниці продукції підприємства представлена в таблиці 7.7.

Таблиця 7.7. Калькуляція продукції

Витрати	Сума, тис. грн
1. Вартість основних і допоміжних матеріалів	93,6
2. Придбані напівфабрикати	73,5
3. Паливо і енергія на технологічні цілі	58,2
4. Заробітна плата основна виробничих робітників	29,5
6. Відрахування на соціальні заходи	6,49
7. Загальновиробничі витрати	25,9
8. Всього виробнича собівартість	287,19
9. Адміністративні витрати	33,8
10. Витрати на збут	18,3
11. Інші операційні витрати	0,5
Всього загальні витрати	339,79

Запланований рівень рентабельності 18 %.

**Завдання:** Розрахувати відпускну ціну виробника та суму сплаченого в бюджет ПДВ.

*Приклад вирішення завдання 6.*

Основу відпускну ціни формує собівартість продукції.

1. Відпускну ціна без ПДВ:

$$C_{відп} = 339,79 \times 1,18 = 401,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Якщо ставка ПДВ = 20 %, сума податку складе:

$$\text{ПДВ} = 401,0 \times 0,2 = 80,2 \text{ тис. грн.}$$

3. Вільна відпускну ціна з ПДВ ( $C_{ввПДВ}$ ) складе:

$$C_{ввПДВ} = 401,0 + 80,2 = 481,2 \text{ тис. грн.}$$

4. Сума ПДВ, що сплачується виробником продукції до бюджету, дорівнює різниці між сумою податку, одержаного від покупця продукції, і сумою податку, сплаченого постачальникам матеріальних ресурсів. ПДВ, сплачений постачальникам дорівнює:

$$\text{ПДВ}_{\text{пост}} = (93,6 + 73,5 + 58,2) \times 0,2 = 45,06 \text{ тис. грн.}$$

5. Виробником продукції буде сплачено до бюджету податку на додану вартість в сумі  $80,2 - 45,06 = 35,14$  тис. грн.

**Завдання 7.** Загальні витрати на виробництво виробу становлять 1000 грн, рівень рентабельності 35 %, надбавка за високу якість і відповідність міжнародним стандартам 10 %, ставка акцизного податку 13 %.

**Завдання:** Розрахувати роздрібну ціну виробу.

*Приклад вирішення завдання 7.*

Вільна відпускну ціна продукції включає загальні витрати, рентабельність, надбавку, акцизний податок, ПДВ:

$$C_{відп} = \text{Витрати} + \text{Рент} + \text{Надб} + \text{АЗ} + \text{ПДВ}$$

$$C_{відп} = ((1000 + 1000 * 1,35) \times 1,1) \times 1,13 \times 1,2 = 2013,7 \text{ грн.}$$

---

## Запитання та завдання

---

1. Поясніть, як може змінюватися об'єкт ринкової зацікавленості у стартап-проекті в залежності від місця розробки на ланцюжку цінностей.

2. На який період часу зазвичай розробляють бізнес-план?

3. Поясніть відмінність технічного завдання на продукт від технічного завдання на роботу.

4. Охарактеризуйте зміст поняття «витрати підприємницької діяльності».

5. Як класифікуються витрати підприємства?

6. Зазначте особливість постійних витрат.

7. Які витрати належать до змінних?

8. Поясніть сутність терміну «безбиткове підприємство».

9. Які методи розрахунку витрат можете запропонувати?

10. Які методи управління витратами Ви знаєте?

11. Зазначте основні умови ціноутворення в підприємницькій діяльності.

12. Поясніть етапи розробки стратегії ціноутворення підприємства.

13. Які стратегії ціноутворення на підприємстві Ви знаєте?

14. Надайте порівняльну характеристику методів ціноутворення.
15. Які функції виконує ціна?
16. Які види цін Ви знаєте?
17. Назвіть основні умови ціноутворення в різних галузях економіки.
18. Поясніть вплив оподаткування на ціноутворення.
19. Які види доходів підприємства Ви знаєте?
20. Які види прибутку Ви знаєте?
21. В чому полягає різниця між доходом і прибутком підприємства?
22. Назвіть основні показники оцінювання ефективності підприємницької діяльності.

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Інноваційна модель підприємництва передбачає:*

- а) дотримання плану інновацій;
- б) кожне рішення власника або керівника повинно бути інноваційним;
- в) прагнення досягнути мету і пошук джерел фінансування для реалізації запланованого;
- г) стартувати у підприємстві з інновації;
- д) безупинна ризикова діяльність.

---

*2. Якщо стартап знаходиться на етапі ланцюжка цінності «дослідження», то об'єктом його як проекту можуть бути:*

- а) ідея;
- б) методика дослідження;
- в) логістична схема проекту;
- г) план маркетингу;
- д) процедури технічного обслуговування готового продукту в процесі експлуатації.

---

*3. Витрати, пов'язані з довгостроковим вкладенням капіталу з метою отримання прибутку, називаються:*

- а) операційними;
- б) інвестиційними;
- в) фінансовими;
- г) виробничими.

---

*4. За функцією управління витрати поділяються на:*

- а) виробничі, збутові, адміністративні;
- б) комерційні, виробничі, адміністративні;
- в) виробничі, збутові, фактичні;
- г) комерційні, фінансові, виробничі.

---

*5. Витрати на обслуговування і управління підприємством, орендна плата, амортизаційні відрахування, заробітна плата управлінського персоналу, відсотки за кредит відносяться до витрат:*

- а) змінних;
- б) прямих;
- в) виробничих;

г) постійних.

---

6. *Метод розрахунку витрат, який використовується на підприємствах, спеціалізованих на виробництві великих обсягів ідентичних товарів за незмінної технології зі схожими матеріальними характеристиками та виробничими витратами, називається:*

- а) попроцесним;
- б) фактичним;
- в) позамовним;
- г) нормативним.

---

7. *Який з наведених методів відноситься до методів управління витратами:*

- а) прямих розрахунків;
- б) додавання витрат;
- в) таргет-костинг;
- г) нормативний.

---

8. *Основними чинниками ціноутворення є:*

- а) результати дослідження ринку, які враховують мотивацію споживачів та витрати на виробництво, продаж товарів, надання послуг;
- б) результати дослідження виробничої діяльності підприємства;
- в) результати дослідження збутової діяльності підприємства;
- г) результати дослідження фінансової діяльності підприємства.

---

9. *Розробка стратегії ціноутворення підприємства не включає:*

- а) аналіз політики ціноутворення;
- б) аналіз витрат;
- в) реалізації цінової стратегії;
- г) пристосування цінової політики підприємства.

---

10. *Яка стратегія ціноутворення полягає у встановленні низьких цін?*

- а) максимізація прибутку та підвищення рівня рентабельності;
- б) розширення частки ринку;
- в) виживання на ринку;
- г) завоювання лідерства.

---

11. *Яка функція цін забезпечує баланс між попитом та пропозицією?*

- а) стимулююча;
- б) розподільча;
- в) регулююча;
- г) обліково-аналітична.

---

12. *Залежно від типу ринку ціни поділяються на:*

- а) монопольні і олігопольні;
- б) монопольні і конкурентні;
- в) монопольні і регіональні;
- г) регіональні і світові.

---

13. *Ціни, які використовують для визначення розрахункової вартості нового будівництва, називаються:*

- а) тимчасові;
- б) кошторисні;
- в) тверді;

г) закупівельні.

---

14. Ціни, які були встановлені у результаті багаторазових ринкових угод за певний період, називаються:

- а) ринкові;
- б) світові;
- в) державні;
- г) регіональні.

---

15. Ціни, для яких відсутня регіональна диференціація, називаються:

- а) гнучкі;
- б) вільні;
- в) єдині;
- г) роздрібні.

---

16. До витратних методів ціноутворення не відноситься метод:

- а) повних витрат;
- б) змінних витрат;
- в) питомих витрат;
- г) стандартних витрат.

---

17. Методи державного регулювання цін:

- а) прямі і непрямі;
- б) державні і регіональні;
- в) світові і державні;
- г) прямі і ринкові.

---

18. Сума доходу, отримана протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах від усіх видів діяльності підприємства, називається:

- а) чистий дохід;
- б) загальний дохід;
- в) операційний дохід;
- г) виробничий дохід.

---

19. Прибуток підприємства, отриманий від усіх видів діяльності до оподаткування, називається:

- а) операційний;
- б) чистий;
- в) валовий;
- г) прибуток від реалізації.

---

20. За наявністю інфляційного впливу прибуток поділяється на:

- а) звітний і плановий;
  - б) номінальний і реальний;
  - в) номінальний і плановий;
  - г) плановий і реальний.
-

## РОЗДІЛ 8. ПРОЦЕСИ СТВОРЕННЯ ТА ПРИПИНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 8.1. Шляхи та порядок створення підприємницької діяльності

Для здійснення підприємницької діяльності має бути утворено суб'єкт господарювання згідно вимог чинного законодавства України. Таким суб'єктом може бути як фізична, так і юридична особа.

Що стосується фізичної особи, то право на здійснення підприємницької діяльності надається фізичній особі з повною цивільною дієздатністю, яка передбачає її здатність своїми діями набувати для себе цивільних прав і самостійно їх здійснювати, а також здатність своїми діями створювати для себе цивільні обов'язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання [123]. *Загалом, повну цивільну дієздатність має фізична особа, яка досягла повноліття, тобто вісімнадцяти років.* Однак, законодавством передбачена можливість надання повної цивільної дієздатності *фізичній особі, яка бажає займатися підприємницькою діяльністю та досягла шістнадцяти років.* Але у такому разі необхідною є письмова згода батьків (усиновлювачів, піклувальника, органу опіки) щодо державної реєстрації особи підприємцем. Саме момент державної реєстрації такої фізичної особи підприємцем і є моментом набуття нею повної цивільної дієздатності. Отже, набуття повної дієздатності поширюється на всі її права та обов'язки, що зберігається у випадках припинення підприємницької діяльності. Варто зауважити, що фізична особа-підприємець несе відповідальність за зобов'язаннями, які виникають внаслідок її підприємницької діяльності, усім своїм майном (винятком може бути лише майно, яке згідно законодавству не може бути стягнуто). Проте, правове регулювання підприємницької діяльності фізичних осіб здійснюється тими ж нормативно-правовими актами, що й юридичних, про що йтиметься у наступних пунктах теми [123].

Щодо сутності поняття «юридична особа», то згідно з законодавчим визначенням – це організація, створена і зареєстрована у встановленому законодавством порядку та наділена цивільною правоздатністю та дієздатністю, а також може бути позивачем і відповідачем в суді [123]. Така організація створюється шляхом об'єднання осіб та/або майна. Юридичні особи для здійснення

підприємницької діяльності (які мають на меті отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками) створюються лише як господарські товариства (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю, акціонерне товариство), або виробничі кооперативи й сільськогосподарські кооперативи, що діють для одержання прибутку (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1 – Форми господарських товариств та особливості їх створення [123]**

<b>Форми господарського товариства</b>	<b>Особливості створення</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Повне товариство</i>	Створюється і діє на підставі засновницького договору, який підписується всіма його учасниками та має містити інформацію про: розмір та склад статутного капіталу; розмір та порядок зміни часток кожного учасника у капіталі; розмір, склад та терміни внесення ними вкладів. Найменування повного товариства має містити імена всіх його учасників, або ім'я одного чи кількох учасників з додаванням слів «повне товариство», а також слова «повне товариство». Учасники повного товариства здійснюють діяльність від імені товариства та несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями усім належним їм майном (повні учасники).
<i>Командитне товариство</i>	Створюється і діє, як і повне товариство, на підставі засновницького договору, який підписується всіма його учасниками. Командитне товариство, на відміну від повного, має наступну особливість: повними учасниками є один чи кілька вкладників, які несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах сум зроблених ними вкладів та не беруть участі в діяльності товариства. Найменування товариства має містити ту ж інформацію, що і повне, але із зазначенням слів «командитне товариство».
<i>Товариство з обмеженою відповідальністю</i>	Створення товариства відбувається за рішенням його засновників. Товариство має статутний капітал, поділений на частки. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.
<i>Товариство з додатковою відповідальністю</i>	Порядок створення товариства з додатковою відповідальністю такий же, як і товариства з обмеженою відповідальністю. Основна відмінність полягає в тому, що учасники товариства з додатковою відповідальністю



**Продовження таблиці 8.1**

1	2
	солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном у розмірі, який встановлюється статутом товариства за додатковою відповідальністю і є однаково кратним для всіх учасників до вартості внесеного кожним з них вкладу.
<i>Акціонерне товариство</i>	Акціонерне товариство (далі АТ) може бути створене юридичними та (або) фізичними особами, а також державою в особі уповноваженого органу, територіальною громадою в особі уповноваженого органу. Акціонерне товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки у межах вартості акцій, що їм належать. Найменування АТ має містити його найменування і зазначення того, що товариство є акціонерним. Однією з головних особливостей створення акціонерного товариства є те, що його статутний капітал ділиться на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.
<i>Виробничий кооператив</i>	Особливість створення виробничих кооперативів полягає в тому, що вони засновуються шляхом добровільного об'єднання громадян на засадах членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності, яка базується на їхній особистій трудовій участі та об'єднанні його членами майнових пайових внесків. Засновниками (членами) виробничого кооперативу можуть бути громадяни, іноземці та особи без громадянства. Чисельність членів виробничого кооперативу не може бути меншою, ніж три особи. Статутом кооперативу може бути передбачено участь у діяльності виробничого кооперативу на засадах членства також і інших осіб. Члени виробничого кооперативу несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями кооперативу у розмірах та порядку, встановлених статутом кооперативу.
<i>Сільсько-господарський кооператив</i>	Сільськогосподарський кооператив утворюється за рішенням установчих зборів засновників. Він може бути утворений шляхом реорганізації (злиття, поділу, виділу) іншого сільськогосподарського кооперативу. Кооператив утворюється не менш як трьома засновниками. Рішення установчих зборів про утворення кооперативу оформлюється протоколом.

Зазначені вище форми товариств можна поділити на дві групи: до першої належать ті, які створені унаслідок об'єднання капіталів (товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю, акціонерні товариства), а до другої – об'єднання осіб (повне, командитне тощо).

Також в ринкових умовах, загалом, виділяють два порядки створення суб'єктів підприємництва в залежності від характеру участі держави та їх засновників у процесі їх створення, а саме:

❖ *Розпорядчий порядок* – який передбачає, що юридична особа створюється внаслідок рішення (розпорядження) органу державної влади або місцевого самоврядування, який має на це відповідну компетенцію. У такий спосіб створюються державні, комунальні, казенні підприємства тощо.

❖ *Реєстраційний (нормативно-явочний) порядок*, яким передбачено утворення та діяльність певного виду суб'єкта господарської діяльності згідно наявних нормативно-правових актів, які визначають загальні правила такого створення. Дотримання цих правил дає право на визнання статусу новоствореної юридичної особи і державний орган не може відмовити їй у реєстрації. У такому порядку створюються приватні суб'єкти підприємницької діяльності.

З моменту створення юридична особа набуває цивільну правосуб'єктність (правоздатність та дієздатність), стаючи самостійним суб'єктом цивільних правовідносин. Зазначені набуті цивільні права та обов'язки юридичної особи такі ж, як і у фізичної, окрім тих, які за своєю природою можуть належати лише людині. Припиняється правосуб'єктність юридичної особи в момент внесення до єдиного державного реєстру запису про її припинення.

Говорячи про процедуру створення суб'єкта підприємницької діяльності, треба зазначити, що вона включає три основні етапи (рис. 8.1).

Перед тим, як розпочати процедуру державної реєстрації, суб'єкт господарювання має визначитися з переліком видів діяльності, які він планує здійснювати в процесі господарювання. Варто зазначити, що суб'єкт господарювання може обрати декілька видів діяльності, однак не має права займатися тією діяльністю, що не прописана в його установчих документах та не зафіксована в процесі реєстрації. Кількість видів діяльності формально не обмежена та може бути змінена у будь-який момент, але така зміна вимагає бути зареєстрована у ЄДР. Види діяльності обираються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), який містить всі можливі напрями роботи підприємств. Види діяльності суб'єкта підприємництва вносяться в ЄДР та вказуються в довідці з органу статистики.

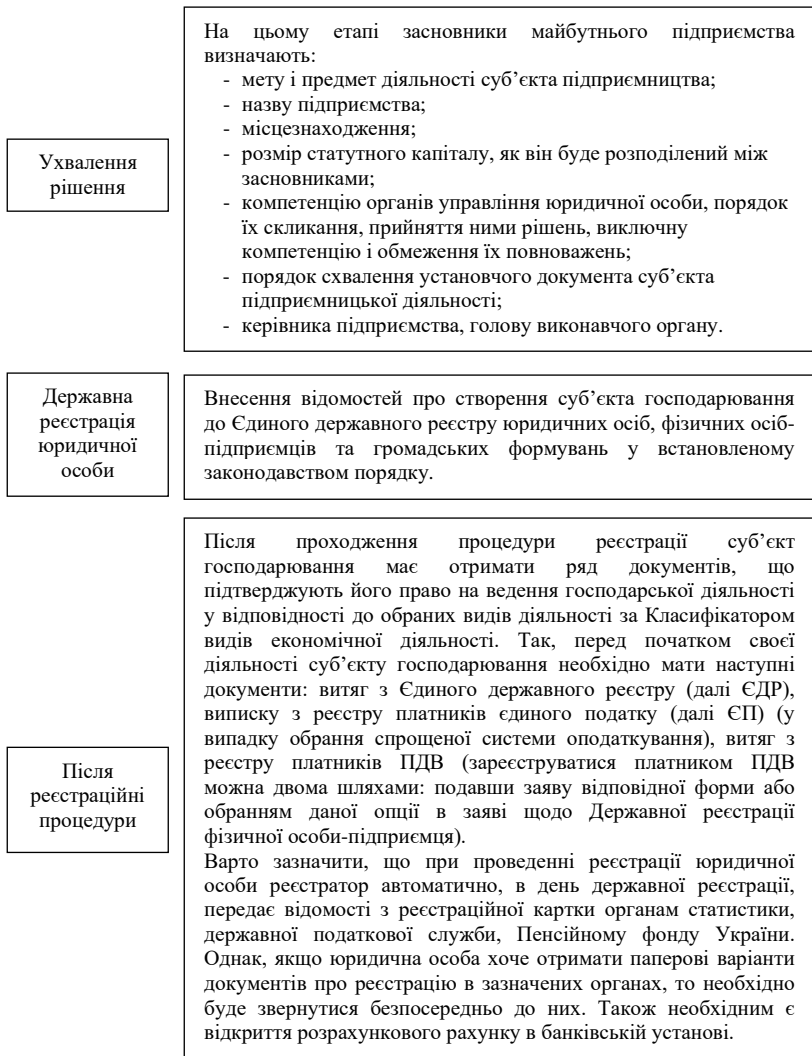


Рис. 8.1 – Етапи створення суб'єкта підприємницької діяльності [123]

*Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) являє собою єдину державну інформаційну систему, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадські формування, що не мають*

Реєстрація юридичної особи в органах державної фіскальної служби вимагає проходження певних етапів. Підставою для взяття юридичної особи на облік є надходження до цього органу відомостей з відповідної реєстраційної картки, де метою є проведення державної реєстрації юридичної особи. Місцем обліку платників податків є відповідний орган державної фіскальної служби.

Взяття на облік платника податків проводиться не пізніше наступного робочого дня з дня отримання відомостей з реєстраційної картки, наданих державним реєстратором, чи заяви від платника податків.

Після взяття платника податків на облік за основним місцем обліку, орган державної фіскальної служби формує довідку про взяття на облік платника податків. Така довідка надсилається платнику податків наступного робочого дня з дня взяття на облік. За згодою платника податків, не пізніше наступного робочого дня після взяття його на облік, паперовий варіант такої довідки може бути виданий платнику податків чи уповноваженій особі платника податків в органі державної фіскальної служби.

Також необхідним є відкриття поточного рахунку суб'єкта господарювання в установі банку. Щоб відкрити рахунок юридичній особі, необхідно надати банківській установі такі документи:

- ❖ заяву на відкриття поточного рахунку з підписом керівника підприємства, або його уповноваженої особи;
- ❖ копію зареєстрованого статуту. Якщо підприємство зареєстровано на основі модельного статуту, необхідно надати копію рішення про реєстрацію юрособи на підставі модельного статуту. Ця копія має бути підписана усіма засновниками;
- ❖ картку зі зразками підписів.

---

*Що таке «модельний статут»? Це уніфікований установчий документ, на підставі якого може діяти ТОВ. Він розробляється не конкретним товариством, а має визначену і затверджену Кабінетом Міністрів України форму. Модельний статут товариства є багатоваріантним та передбачає можливість обрання різних редакцій, у тому числі редакції «за замовчуванням», яка формується з положень, рекомендованих Кабінетом Міністрів України. З одного боку, за його використання обмежуються можливості внесення певної індивідуальної інформації, що стосується саме Вашої компанії. З іншого боку, при його формуванні деякі пункти можна обрати на власний розсуд (під час реєстрації), але таких небагато. Використання модельного статуту має свої переваги і недоліки. Серед основних переваг варто виділити: наявність прописаних основних положень статуту; відсутність необхідності підпису даного статуту всіма засновниками товариства та нотаріального засвідчення їх підписів. До недоліків використання модельного статуту можна віднести: внесення змін*

---

---

*законодавцем в такий статут здійснюється без згоди осіб, що його використовують; дане поняття є відносно нове, тому не завжди контрагенти знають про існування такого документу та можуть ставитися до нього з обережністю; суб'єкти господарювання, які його використовують, не можуть вносити зміни в такий статут. Тобто створення власного статуту, а не використання модельного, розширює можливості суб'єкта господарювання, що стосуються встановлення терміну внесення вкладів засновниками, виплати дивідендів, кількості голосів кожного учасника на загальних зборах тощо.*

---

Функціонувати поточний банківський рахунок починає після отримання банком необхідних документів та повідомлення про взяття рахунку на облік місцевим органом Державної податкової служби.

Припинення підприємницької діяльності відбувається у таких випадках [10]:

- ❖ з власної ініціативи підприємця;
- ❖ у разі закінчення строку дії ліцензії;
- ❖ у разі припинення існування підприємця;
- ❖ на підставі рішення суду у визначених законодавством

випадках.

Варто зауважити, що розрізняють й інші способи створення та припинення господарських товариств, оскільки юридичні особи можуть створюватися/припинятися внаслідок злиття, приєднання, поділу, перетворення та виділу вже існуючих юридичних осіб. Але у будь-якому разі таке створення чи припинення підлягає державній реєстрації.

---

## **8.2. Організаційно-правове забезпечення порядку реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності**

---

Згідно з чинним законодавством України, *підприємство* – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством [10].

Серед господарських організацій виокремлюють господарські організації – юридичні особи, а також громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

Таким чином, при реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності важливим є встановити, які саме нормативно-правові акти визначають порядок їх реєстрації.

В цілому, право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законодавством, гарантується Конституцією України. До спеціалізованих, кодифікованих нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність, у тому числі і щодо порядку реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, відносяться Господарський кодекс України [10] та Цивільний кодекс України [123].

Так, *Господарський кодекс України (ГКУ)* визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання [10].

Також зазначеним Кодексом визначено основні положення щодо утворення суб'єкта господарювання, а саме [10]:

- ❖ шляхи утворення суб'єкта підприємницької діяльності;
- ❖ загальні вимоги до установчих документів суб'єкта господарювання;
- ❖ загальні положення щодо державної реєстрації суб'єкта господарювання.

*Цивільним кодексом України (ЦКУ)* регулюються особисті немайнові та майнові відносини, учасниками яких є фізичні та юридичні особи. У певній мірі в зазначеному Кодексі деякі положення щодо порядку створення суб'єкта господарювання дублюють вищезгадані із ГКУ, але окрім них ЦКУ узагальнено визначає також такі положення, як [123]:

- ❖ вимоги щодо найменування юридичної особи;
- ❖ цивільна правоздатність та дієздатність юридичної особи;
- ❖ місцезнаходження юридичної особи;
- ❖ особисті немайнові права юридичної особи;
- ❖ поняття філії та представництва;
- ❖ відповідальність юридичних осіб;
- ❖ порядок управління юридичною особою та органи його здійснення;
- ❖ вихід та виключення з товариства;
- ❖ припинення юридичної особи.

Спеціальним нормативно-правовим актом щодо порядку державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності є *Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-*

*підприємців та громадських формувань», який врегульовує відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування, їхньої символіки, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи та фізичних осіб-підприємців, а також питання державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [75].*

Отже, саме цей нормативно-правовий акт є ключовим щодо порядку здійснення державної реєстрації юридичних осіб, визначаючи [75]:

- ❖ систему органів державної реєстрації;
- ❖ функціонування Єдиного державного реєстру та Порталу електронних сервісів;
- ❖ порядок проведення державної реєстрації;
- ❖ порядок оскарження реєстраційних дій, відмови в державній реєстрації, бездіяльності державного реєстратора;
- ❖ відповідальність у сфері державної реєстрації;
- ❖ фінансове забезпечення державної реєстрації.

Окрім цього, деякі положення щодо особливостей порядку реєстрації та вимог до засновницьких документів підприємств різних організаційно-правових форм містяться у таких нормативно-правових актах, як *Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»* [107], що визначає правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю, порядок їх створення, формування статутного капіталу, діяльності та припинення, права та обов'язки їх учасників. А також *Закон України «Про акціонерні товариства»* [64], який визначає порядок створення (у тому числі, в процесі приватизації та корпоратизації), діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.

Вищезазначені нормативно-правові акти містять положення, які регулюють порядок створення та реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності. Але варто зауважити, що також необхідно враховувати й інші правові акти в залежності від специфіки діяльності підприємництва, сфери діяльності тощо.

Щодо системи органів державної реєстрації, то її становлять *Міністерство юстиції України та суб'єкти державної реєстрації*.

До повноважень *Міністерства юстиції України* у цій сфері належить:

- ❖ формування державної політики у сфері державної реєстрації;
- ❖ нормативно-правове, методологічне та інформаційне забезпечення у сфері державної реєстрації;
- ❖ координація та контроль за діяльністю у сфері державної реєстрації;
- ❖ забезпечення надання доступу до Єдиного державного реєстру державним реєстраторам, уповноваженим особам суб'єктів державної реєстрації прав, іншим суб'єктам відповідно до законодавства та прийняття рішень про тимчасове блокування або анулювання такого доступу у законодавчо визначених випадках;
- ❖ розгляд скарг на рішення, дії або бездіяльність державних реєстраторів, суб'єктів державної реєстрації, територіальних органів Міністерства юстиції України та прийняття обов'язкових до виконання рішень;
- ❖ взаємодія з державними органами, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями з питань державної реєстрації тощо.

Суб'єктами державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, про які зазначалося вище, є *виконавчі органи сільських, селищних та міських рад, міські, районні, районні у містах державні адміністрації*, які набувають повноважень з державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців відповідно до законодавства у разі прийняття відповідною радою такого рішення, а також нотаріуси. До їх повноважень належить забезпечення:

- ❖ прийому документів, поданих для державної реєстрації;
- ❖ державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій;
- ❖ ведення Єдиного державного реєстру та надання відомостей з нього;
- ❖ формування та зберігання реєстраційних справ.

Безпосередньо реєстраційні дії здійснюються *державним реєстратором*, тобто особою, що перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації (крім нотаріуса), або *нотаріусом*. До безпосередніх обов'язків *державного реєстратора* належать такі:

- ❖ прийом документів;
- ❖ встановлення черговості розгляду поданих документів для державної реєстрації;
- ❖ перевірка документів на наявність підстав для зупинення їх розгляду;
- ❖ перевірка документів на наявність підстав для відмови у державній реєстрації;



- ❖ перевірка дійсності нотаріально посвідчених довіреностей за допомогою Єдиного реєстру довіреностей;
- ❖ перевірка використання спеціальних бланків нотаріальних документів, на яких викладені документи, що подаються для здійснення реєстраційних дій, за допомогою Єдиного реєстру спеціальних бланків нотаріальних документів;
- ❖ проведення реєстраційних дій (у тому числі з урахуванням принципу мовчазної згоди) за відсутності підстав для зупинення розгляду документів та відмови у державній реєстрації шляхом внесення запису до Єдиного державного реєстру;
- ❖ ведення Єдиного державного реєстру;
- ❖ ведення реєстраційних справ;
- ❖ надання в установленому порядку та у випадках, передбачених законодавством, інформації органу державної виконавчої служби або приватному виконавцю.

У разі збройного конфлікту, тимчасової окупації, проведення антитерористичної операції Міністерство юстиції України може прийняти рішення про тимчасове блокування доступу до Єдиного державного реєстру державних реєстраторів, що діють на відповідній території (нотаріальному округу).

---

### **8.3. Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності**

---

Згідно з законодавством України [75], *державна реєстрація юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб-підприємців* – це офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації, або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, 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 [75].

Відомості, що містяться в Єдиному державному реєстрі, є відкритими і загальнодоступними, окрім інформації щодо реєстраційних номерів облікових карток платників податків та паспортних даних, та у певних випадках за них може стягуватися плата.

Далі розглянемо, які саме необхідні документи для створення *юридичної особи* [75]:

- ❖ заява про державну реєстрацію створення юридичної особи, в якій може зазначатися прохання про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування;

- ❖ примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, рішення відповідного державного органу про створення юридичної особи;

- ❖ установчий документ юридичної особи у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;

- ❖ примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акту у разі створення юридичної особи в результаті перетворення або злиття;

- ❖ примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільчого балансу у разі створення юридичної особи в результаті поділу або виділу;

- ❖ структура власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства.

Крім того, особливу увагу необхідно приділити процесу створення *юридичної особи у формі акціонерного товариства*, оскільки дана процедура є дещо складнішою. Для створення акціонерного товариства засновники повинні провести емісію акцій, які при створенні товариства підлягають розміщенню виключно серед його засновників, установчі збори та здійснити державну реєстрацію акціонерного товариства. Публічна пропозиція акцій товариства може здійснюватися після отримання свідоцтва про реєстрацію першого випуску акцій [75].

Створення акціонерного товариства здійснюється у такі етапи [75]:

- ❖ прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про емісію акцій;

- ❖ подання офіційним каналом зв'язку заяви та всіх необхідних документів на реєстрацію випуску акцій до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку;

❖ реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;

❖ присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;

❖ укладення з Центральним депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій;

❖ емісія акцій серед засновників товариства;

❖ оплата засновниками повної вартості акцій;

❖ затвердження установчими зборами товариства результатів емісії акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства, а також прийняття інших рішень, передбачених законом;

❖ реєстрація товариства в органах державної реєстрації;

❖ подання офіційним каналом зв'язку Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати емісії акцій;

❖ реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати емісії акцій;

❖ отримання свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;

❖ видача засновникам товариства документів, що підтверджують право власності на акції.

Державна реєстрація *фізичної особи-підприємця* здійснюється на підставі таких документів:

❖ заяви про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем, в якій може зазначатися прохання про реєстрацію такої особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування;

❖ нотаріально засвідченої письмової згоди 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;

❖ договору (декларації) про створення сімейного фермерського господарства у разі державної реєстрації фізичної особи, яка самостійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство.

Таким чином, узагальнюючи сказане вище, можна виділити ряд етапів реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності та відповідних документів, що відповідають кожному з етапів, на основі яких суб'єкти підприємницької діяльності мають право здійснювати свою господарську діяльність у відповідності до обраних видів діяльності (рис. 8.2). Варто також зазначити, наведений перелік цих етапів та

документів стосується суб'єктів господарювання, які реєструються вперше, крім політичних партій, об'єднань підприємств, юридичних осіб-нерезидентів, оскільки створення таких структур вимагає додавання до перерахованих вище низки інших документів.

Вищезазначені документи для державної реєстрації можуть подаватися як в паперовій формі, так і в електронній. У разі паперової форми подачі, вона має бути здійснена особисто заявником, або його представником за нотаріальною довіреністю. Також у паперовій формі документи можуть бути надіслані поштовим відправленням, у такому разі справжність підпису заявника має бути завірена нотаріально. В електронній формі документи подаються заявником з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг.

Після подачі всіх необхідних документів державний реєстратор, у разі відсутності підстав для зупинення розгляду документів або відмови в реєстрації, проводить реєстраційну дію. Результатом чого є формування та оприлюднення на порталі електронних сервісів виписки результатів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації та установчих документи.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців здійснюється *протягом 24 годин* з моменту надходження документів, окрім вихідних та святкових днів.

Далі, після внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію створення юридичної особи або фізичної особи-підприємця, формується реєстраційна справа (у паперовій і електронній формах). Таким чином, юридична особа вважається створеною з дня її державної реєстрації.

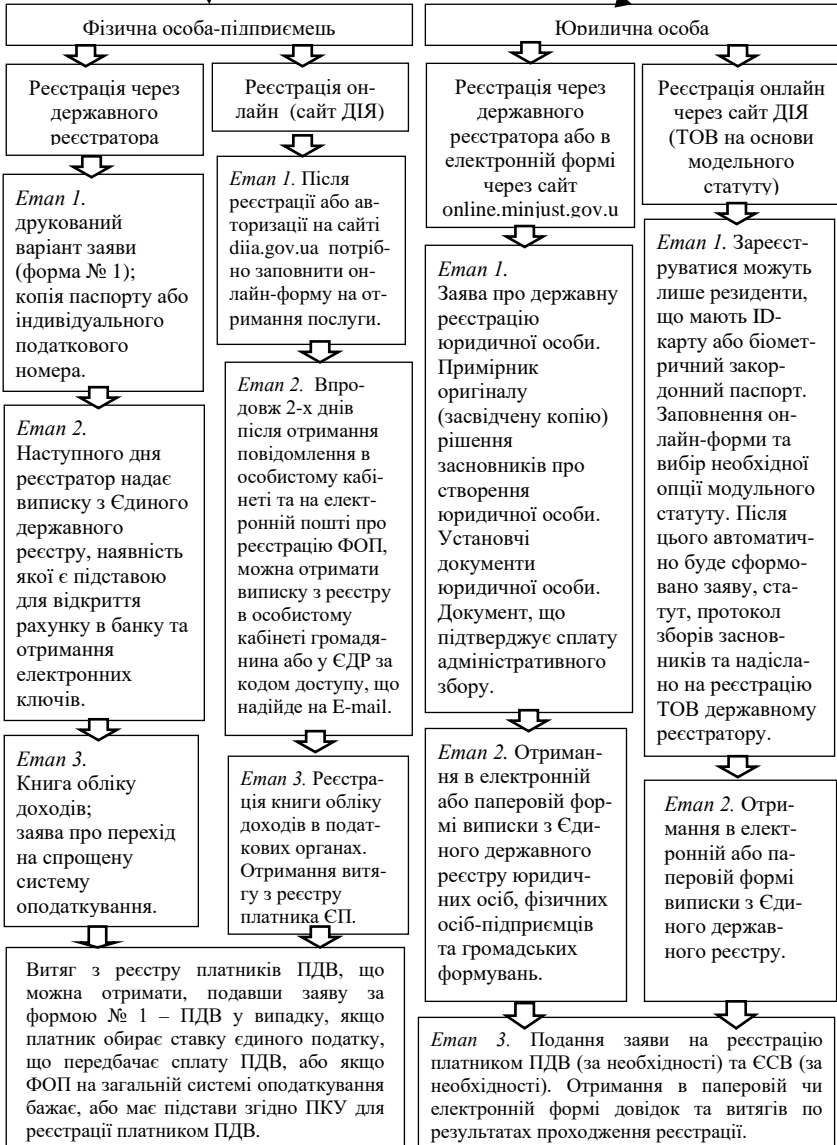
---

#### **8.4. Засновницькі документи та їх підготовка**

---

Створення юридичної особи передбачає розробку її учасниками установчих документів, які мають бути викладені письмово та підписуються всіма учасниками (засновниками).

Етапи реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності



голосів, порядок підписання установчих документів, порядок внесення

змін до установчих документів та порядок ліквідації і реорганізації товариства [73].

Юридична особа може діяти на підставі модельного статуту (його особливості, а також переваги і недоліки були розглянуті у пункті 1 даної теми), затвердженого Кабінетом Міністрів України, або ж затвердити узгоджену між учасниками редакцію власного статуту.

У *статуті товариства з обмеженою та з додатковою відповідальністю* мають бути зазначені наступні відомості [107]:

- ❖ повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
- ❖ органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- ❖ порядок вступу до товариства та виходу з нього.

Статут товариства може містити інші відомості, що не суперечать законодавству.

Окрім статуту між учасниками товариства може бути укладено корпоративний договір, за яким учасники товариства зобов'язуються реалізовувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації, є безвідплатним і має вчинятися у письмовій формі. Корпоративний договір може передбачати умови та порядок визначення умов, на яких учасник має право, або зобов'язаний купити або продати частку у статутному капіталі (її частину), а також визначити випадки, коли таке право чи обов'язок виникає.

Далі розглянемо, які саме відомості має містити *статут акціонерного товариства* у відповідності до чинного законодавства [64]:

- ❖ повне та скорочене найменування товариства українською мовою;
- ❖ тип товариства;
- ❖ розмір статутного капіталу;
- ❖ розмір резервного капіталу у разі його формування;
- ❖ номінальну вартість і загальну кількість акцій, кількість кожного типу розміщених товариством акцій, у тому числі кількість кожного класу привілейованих акцій у разі розміщення привілейованих акцій;
- ❖ розмір дивідендів за привілейованими акціями кожного класу у разі їх розміщення товариством;
- ❖ умови та порядок конвертації привілейованих акцій певного класу у прості акції товариства чи у привілейовані акції іншого класу у разі розміщення привілейованих акцій;
- ❖ права акціонерів-власників привілейованих акцій кожного класу у разі розміщення привілейованих акцій;

❖ наявність переважного права акціонерів приватного товариства на придбання акцій цього товариства, які пропонуються їх власником до продажу третій особі, та порядок його реалізації, або відсутність такого права;

❖ порядок повідомлення акціонерів про виплату дивідендів;

❖ порядок скликання та проведення загальних зборів;

❖ компетенцію загальних зборів;

❖ спосіб повідомлення акціонерів про проведення загальних зборів та про зміни у порядку денному загальних зборів;

❖ склад органів товариства та їх компетенцію, порядок утворення, обрання і відкликання їх членів та прийняття ними рішень, а також порядок зміни складу органів товариства та їх компетенції;

❖ порядок внесення змін до статуту;

❖ порядок припинення товариства.

Статут акціонерного товариства може містити й інші положення, що не суперечать законодавству, але ним не може бути передбачено надання засновникам товариства додаткових прав чи повноважень.

Перша редакція статуту товариства підписується всіма учасниками товариства, а справжність підписів учасників засвідчується нотаріально.

---

## **8.5. Порядок формування статутного капіталу підприємства**

---

При організації підприємства обов'язковим є формування статутного капіталу. Статутний капітал – це зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) у капітал підприємства.

Згідно *Закону України «Про господарські товариства»* вкладом до статутного (складеного) капіталу господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом. Грошова оцінка вкладу учасника господарського товариства здійснюється за згодою учасників товариства, а у випадках, встановлених законом, вона підлягає незалежній експертній перевірці. Забороняється використовувати для формування статутного (складеного) капіталу господарського товариства бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу, векселі, майно державних (комунальних) підприємств, яке відповідно до закону (рішення органу

місцевого самоврядування) не підлягає приватизації, та майно, що перебуває в оперативному управлінні бюджетних установ, якщо інше не передбачено законом. Фінансовий стан засновників (крім фізичних осіб) відкритих акціонерних товариств повинен бути перевірений аудитором (аудиторською фірмою), оскільки необхідна об'єктивна оцінка їх спроможності здійснити відповідні внески до статутного (складеного) капіталу [73].

Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного (складеного) капіталу. Дані заходи, згідно законодавства України, характеризуються кількома особливостями:

- ❖ збільшення статутного (складеного) капіталу може бути здійснено лише після внесення повністю всіма учасниками своїх вкладів (оплати акцій);

- ❖ зменшення статутного (складеного) капіталу при наявності заперечень кредиторів товариства не допускається.

Рішення про зміну розміру статутного (складеного) капіталу товариства набирає чинності з дня внесення таких змін до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Акціонерні товариства мають певні вимоги до формування статутного капіталу, закріплені на законодавчому рівні. Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів [64].

Оплата вартості акцій, що розміщуються під час заснування акціонерного товариства, може здійснюватися грошовими коштами, цінними паперами (крім боргових емісійних цінних паперів, емітентом яких є засновник, та векселів, за винятком державних облігацій, які обмінюються на акції у випадках, передбачених законом про Державний бюджет України на відповідний рік), майном і майновими правами, нематеріальними активами, що мають грошову оцінку. Ціна майна, що вноситься засновниками акціонерного товариства в рахунок оплати акцій товариства, повинна відповідати ринковій вартості цього майна. Крім цього, оплата вартості акцій, що розміщуються під час заснування акціонерного товариства, не може здійснюватися за ціною, нижчою від їх номінальної вартості, а також не може здійснюватися шляхом прийняття на себе зобов'язань щодо виконання для товариства робіт або надання послуг.

Кожний засновник акціонерного товариства повинен оплатити повну вартість придбаних акцій завчасно, до дати затвердження



результатів емісії акцій. У разі неоплати (неповної оплати) вартості придбаних акцій до дати затвердження результатів емісії акцій акціонерне товариство вважається не заснованим. До оплати 50 відсотків статутного капіталу товариство не має права здійснювати операції, не пов'язані з його заснуванням.

До реєстрації звіту про результати емісії акцій засновник має всі права, що засвідчуються акціями, крім права їх відчужувати та обтяжувати зобов'язаннями.

Що стосується статутного капіталу товариства з обмеженою діяльністю, то його розмір складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України. Розмір частки учасника товариства у статутному капіталі може додатково визначатися у відсотках. Розмір частки учасника товариства у відсотках повинен відповідати співвідношенню номінальної вартості його частки та статутного капіталу товариства [106].

Статуту товариства можуть бути передбачені обмеження щодо зміни співвідношення часток учасників. Відповідні положення можуть бути внесені до статуту, змінені або виключені з нього одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. Вклад у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. При створенні товариства така оцінка визначається рішенням засновників [73].

Кожен учасник товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації товариства, якщо інше не передбачено статутом. Відповідні положення можуть бути внесені до статуту, змінені або виключені з нього одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. Вартість вкладу кожного учасника товариства повинна бути не менше номінальної вартості його частки [73].

Формування статутного капіталу суб'єкта господарювання передбачає необхідність відкриття поточного рахунку, для чого необхідно подати такі документи:

- ❖ заява про відкриття поточного рахунку з підписом особи, яка уповноважена на відкриття рахунку засновниками суб'єкта господарювання;

- ❖ копія установчого документа (статуту). Якщо рахунок відкривається для формування статутного капіталу акціонерного товариства, замість установчого документа подається рішення/договір про створення цього товариства. У випадку, якщо подати оригінал неможливо, надається нотаріально завірена копія;

❖ завірене рішення засновників про визначення тої чи іншої особи, якій надається право на відкриття/розпорядження банківським рахунком. Рішення подається у форматі довіреності, або її завіреної копії нотаріусом.

## 8.6. Процес припинення підприємницької діяльності

Припинення юридичної особи може відбуватися у випадку реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації. У разі реорганізації юридичних осіб майно, права та обов'язки переходять до правонаступників. Особливості зазначених форм реорганізації наведено у табл. 8.2. Але тут варто зауважити, що у наслідок реорганізації суб'єкта господарювання, з одного боку, припиняються існуючі суб'єкти господарювання, але з іншого боку, з'являються нові.

**Таблиця 8.2 – Форми реорганізації юридичних осіб [10]**

Форма реорганізації	Сутність
1	2
Злиття	В результаті злиття припиняється діяльність підприємств, що зливаються, а права та обов'язки переходять до новоствореної юридичної особи – правонаступника.
Приєднання	Наслідком приєднання є припинення діяльності одного підприємства, а його права та обов'язки переходять до існуючого підприємства – правонаступника.

### Продовження таблиці 8.2

1	2
Поділ	В результаті поділу одна юридична особа припиняється, а на її базі утворюються декілька нових, до яких і переходять права та зобов'язання реорганізованої юридичної особи відповідно до розподільного акту в обумовлених частинах.
Перетворення	При перетворенні юридичної особи одного виду в юридичну особу іншого виду (зміна організаційно-правової форми), до новоствореної переходять права та обов'язки іншої.

Реорганізація юридичної особи може бути здійснена за рішенням його учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, або за рішенням суду чи уповноважених на це органів державної влади.

Що стосується ліквідації, то вона відбувається у таких випадках:

- ❖ за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, в тому числі у зв'язку із закінченням строку, на який було створено юридичну особу, досягненням мети, для якої її створено, а також в інших випадках, передбачених установчими документами;

- ❖ за рішенням суду про ліквідацію юридичної особи через допущені при її створенні порушення, які не можна усунути, за позовом учасника юридичної особи або відповідного органу державної влади;

- ❖ за рішенням суду про ліквідацію юридичної особи в інших випадках, встановлених законом, – за позовом відповідного органу державної влади.

Процедура ліквідації юридичної особи може бути пов'язана з визнанням її банкрутом. *Банкрутство* – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [31]. Умови та порядок визнання юридичної особи банкрутом, а також процедура відновлення її платоспроможності, якщо для цього є підстави та можливість, визначаються *Кодексом України з процесу банкрутства*.

Заява про відкриття провадження у справі про банкрутство *подається кредитором або боржником*. Боржник подає заяву до господарського суду за наявності майна, достатнього для покриття витрат, пов'язаних з провадженням у справі. Боржник зобов'язаний у місячний строк звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство у разі, якщо задоволення вимог одного або кількох кредиторів призведе до неможливості виконання грошових зобов'язань боржника в повному обсязі перед іншими кредиторами (загроза неплатоспроможності) [31].

У разі відсутності підстав для відмови у прийнятті, залишенні без руху або поверненні заяви про відкриття провадження у справі про банкрутство, господарський суд приймає заяву до розгляду, про що *не пізніше п'яти днів* з дня її надходження постановляє ухвалу, в якій зазначаються дата проведення підготовчого засідання суду. Перевірка

обґрунтованості вимог заявника, а також з'ясування наявності підстав для відкриття провадження у справі про банкрутство здійснюються господарським судом на підготовчому засіданні [31].

За результатами розгляду заяви про відкриття провадження у справі та відзиву боржника господарський суд постановляє ухвалу про [31]:

- ❖ відкриття провадження у справі;
- ❖ відмову у відкритті провадження у справі.

*Ухвала про відкриття провадження у справі про банкрутство юридичної особи містить інформацію про* [31]:

- ❖ відкриття провадження у справі про банкрутство;
- ❖ визнання вимог кредитора та їх розмір;
- ❖ введення мораторію на задоволення вимог кредиторів, що передбачає ряд заборон, суть яких відображена на рис. 8.3;
- ❖ введення процедури розпорядження майном;
- ❖ призначення розпорядника майна, встановлення розміру його винагороди та джерела її сплати;
- ❖ вжиття заходів відносно забезпечення вимог кредиторів шляхом заборони боржнику та власнику майна (органу, уповноваженому управляти майном) боржника приймати рішення щодо ліквідації, реорганізації боржника, а також відчужувати основні засоби та предмети застави;
- ❖ строк подання розпорядником майна до господарського суду відомостей про результати розгляду вимог кредиторів, який не може перевищувати одного місяця та 20 днів після дати проведення підготовчого засідання суду;
- ❖ дату попереднього засідання суду, яке має відбутися не пізніше 70 календарних днів, а в разі великої кількості кредиторів – не пізніше трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду;
- ❖ строк проведення розпорядником майна інвентаризації майна боржника, який не може перевищувати двох місяців, а в разі значного обсягу майна – трьох місяців після дати проведення підготовчого засідання суду.

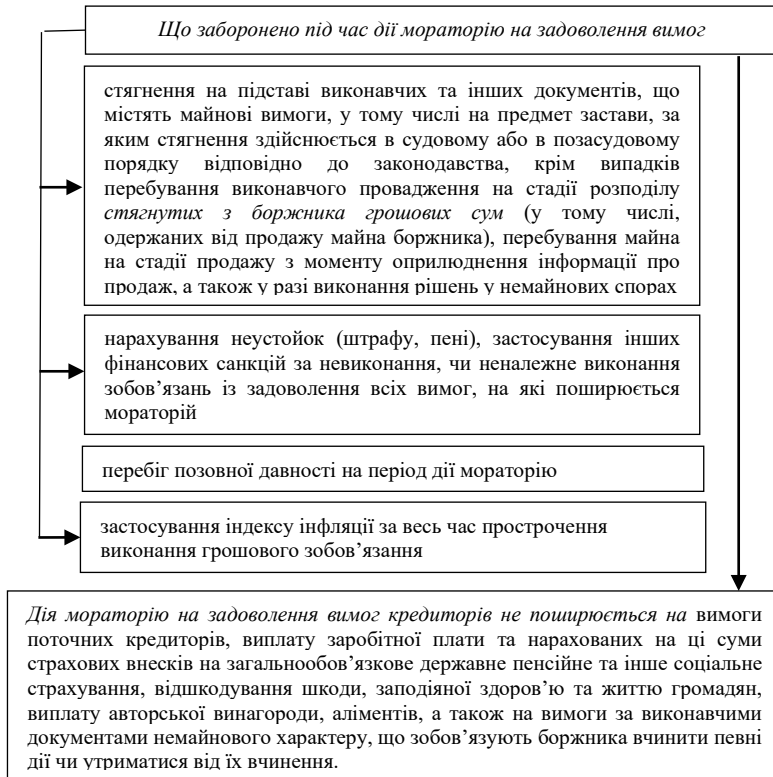


Рис. 8.3 – Заборони, що діють під час мораторію на задоволення вимог кредиторів [31]

Зазначені в ухвалі заходи відбуваються поетапно. Кожен з зазначених етапів має свої особливості, які будуть розглянуті далі більш детально.

*Що таке мораторій на задоволення вимог кредиторів?*

*Згідно Кодексу України з процесу банкрутства - це зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), термін виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань та зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до дня введення мораторію. Мораторій на задоволення вимог кредиторів вводиться одночасно з відкриттям провадження у справі про банкрутство, про що зазначається в ухвалі господарського суду.*

*Мораторій на задоволення вимог кредиторів застосовується до вимог*

Процедура визнання юридичної особи банкрутом передбачає призначення розпорядника майна, який зобов'язаний виконувати функції, що стосуються розгляду та задоволення вимог кредиторів, захисту майна боржника, проведення інвентаризації тощо.

Попереднє засідання господарського суду проводиться не пізніше 70 календарних днів, а в разі великої кількості кредиторів – не пізніше трьох місяців з дня проведення підготовчого засідання суду.

За результатами попереднього засідання, господарський суд постановляє ухвалу, в якій зазначаються [31]:

- ❖ розмір та перелік усіх визнаних судом вимог кредиторів, що вносяться розпорядником майна до реєстру вимог кредиторів;
- ❖ розмір та перелік не визнаних судом вимог кредиторів;
- ❖ дата проведення зборів кредиторів та комітету кредиторів;
- ❖ дата підсумкового засідання суду.

Впродовж 10 днів з дня постановлення ухвали, за результатами попереднього засідання господарського суду, розпорядник майна письмово повідомляє кредиторів, згідно з реєстром вимог кредиторів, уповноважену особу працівників боржника та уповноважену особу засновників (учасників, акціонерів) боржника про місце і час проведення зборів кредиторів та організовує їх проведення.

У відповідності до законодавства України, *на загальних зборах кредиторів мають прийматися рішення про* [31]:

- 1) визначення кількісного складу та обрання членів комітету кредиторів;
- 2) дострокове припинення повноважень комітету кредиторів або окремих його членів;
- 3) схвалення плану санації боржника та схвалення внесення змін до нього;
- 4) звернення до господарського суду з клопотанням про введення наступної процедури у справі про банкрутство;
- 5) обрання арбітражного керуючого у разі відсторонення арбітражного керуючого, визначеного Єдиною судовою інформаційно-телекомунікаційною системою, від виконання повноважень.

На підсумковому засіданні суду відносно процедури розпорядження майном боржника здійснюється перехід до наступної судової процедури (процедури санації, ліквідації), або закривається провадження у справі.

Таким чином, до закінчення процедури розпорядження майном боржника збори кредиторів приймають одне з таких рішень [31]:

- ❖ схвалити план санації та подати до господарського суду клопотання про введення процедури санації і затвердження плану санації;

- ❖ подати до господарського суду клопотання про визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури.

Розглянемо більш детально сутність процесу санації юридичної особи. Санація боржника може мати декілька варіантів її реалізації. Перший варіант – проведення процедури санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, другий варіант – санація під час провадження у справі про банкрутство боржника. Вона передбачає реалізацію системи заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства та відкриття провадження у справі про банкрутство [31].

Розглянемо перший варіант. Реалізації процедури санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передусе формування плану санації, згідно якого визначаються [31]:

- ❖ заходи щодо виконання плану санації та нагляду за виконанням плану санації;

- ❖ розміри, порядок і строки погашення вимог кредиторів, які беруть участь у санації;

- ❖ обсяг повноважень керуючого санацією (у разі його призначення).

Планом санації може бути передбачено [31]:

- ❖ поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог та наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів;

- ❖ різні умови задоволення вимог для кредиторів різних категорій;

- ❖ заходи з отримання позик чи кредитів.

Для схвалення плану санації боржник скликає збори кредиторів шляхом письмового повідомлення всіх кредиторів, які, відповідно до плану санації, беруть участь у санації. Одночасно боржник надає цим кредиторам план санації, де розміщує оголошення про проведення зборів кредиторів на офіційному веб-порталі судової влади України.

Господарський суд розглядає заяву про затвердження плану санації не пізніше одного місяця з дня прийняття відповідної заяви до розгляду.

Розглянемо другий варіант санації, що здійснюється під час провадження у справі про банкрутство. Вона має на меті запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, що передбачає систему дій, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника.

З моменту постановлення ухвали про введення процедури санації відбуваються такі процеси [31]:

- ❖ члени виконавчого органу (керівник) боржника звільняються з посади у порядку, визначеному законодавством;

- ❖ управління боржником переходить до керуючого санацією;

- ❖ зупиняються повноваження органів управління боржника-юридичної особи щодо управління та розпорядження майном боржника, повноваження органів управління передаються керуючому санацією, крім повноважень, передбачених планом санації;

- ❖ органи управління боржника протягом 15 днів з дня прийняття рішення про введення процедури санації та призначення керуючого санацією зобов'язані здійснити передачу керуючому санацією бухгалтерської та іншої документації боржника, його печаток, штампів, матеріальних та інших цінностей.

Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника, які містять план санації, можуть бути [31]:

- ❖ реструктуризація підприємства;

- ❖ перепрофілювання виробництва;

- ❖ закриття нерентабельних виробництв;

- ❖ відстрочення, розстрочення або прощення боргу, або його частини;

- ❖ виконання зобов'язання боржника третіми особами;

- ❖ задоволення вимог кредиторів в інший передбачений законодавством спосіб;

- ❖ ліквідація дебіторської заборгованості;

- ❖ реструктуризація активів боржника;

- ❖ продаж частини майна боржника;

- ❖ виконання зобов'язань боржника власником боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

- ❖ відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом заміщення активів;



❖ звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації.

За 15 днів до закінчення строку проведення процедури санації, визначеного планом санації, а також за наявності підстав для припинення процедури санації, керуючий санацією зобов'язаний подати зборам кредиторів письмовий звіт і повідомити кредиторів про час і місце проведення зборів кредиторів.

За результатами розгляду звіту керуючого санацією збори кредиторів приймають рішення про звернення до господарського суду з клопотанням про [31]:

❖ закриття провадження у справі, відносно виконання плану санації і відновлення платоспроможності боржника;

❖ припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури;

❖ схвалення змін до плану санації та продовження терміну процедури санації.

У разі виникнення обставин, що є підставою для припинення процедури санації, збори кредиторів можуть прийняти відповідне рішення за відсутності звіту керуючого санацією.

Якщо зборами кредиторів не прийнято жодного з рішень, або таке рішення не подано до господарського суду протягом 15 днів з дня закінчення строку процедури санації, господарський суд розглядає питання про закриття провадження щодо справи про банкрутство, або про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Суд визначає строк, протягом якого ліквідатор зобов'язаний здійснити ліквідацію боржника. Цей період не може перевищувати 12 місяців.

З дня ухвали господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури [31]:

❖ господарська діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції, у разі можливості її продажу, крім укладення та виконання договорів, що мають на меті захист майна банкрута, або забезпечення його збереження (підтримання) у належному стані, договорів оренди майна, яке тимчасово не використовується, на період до його продажу у процедурі ліквідації тощо;

❖ строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута вважається таким, що настав;

❖ у банкрута не виникає жодних додаткових зобов'язань, у тому числі зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), окрім

витрат, безпосередньо пов'язаних із здійсненням ліквідаційної процедури;

- ❖ припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій за всіма видами заборгованості банкрута;

- ❖ відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;

- ❖ продаж майна банкрута допускається в порядку, визначеному законодавством;

- ❖ скасовуються арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, або інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів, або інших обмежень щодо розпорядження майном банкрута не допускається;

- ❖ припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом, розпорядження його майном, якщо цього не було зроблено раніше, члени виконавчого органу (керівник) банкрута звільняються з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (органу, уповноваженого управляти майном) майна банкрута.

Під час проведення ліквідаційної процедури ліквідатор зобов'язаний використовувати лише один (ліквідаційний) рахунок боржника в банківській установі. Залишки коштів на інших рахунках перераховуються на ліквідаційний рахунок боржника. Кошти, що надходять при проведенні ліквідаційної процедури, зараховуються на ліквідаційний рахунок боржника. Після оплати витрат, пов'язаних з проведенням ліквідаційної процедури та сплати основної і додаткової винагороди арбітражного керуючого, здійснюються виплати кредиторам у порядку черговості.

Ліквідатор не менш як один раз на місяць подає комітету кредиторів звіт про свою діяльність, інформацію про фінансовий стан і майно боржника на день відкриття ліквідаційної процедури та під час проведення ліквідаційної процедури, про використання коштів боржника, а також іншу інформацію на вимогу комітету кредиторів.

Згідно законодавства України, у разі прийняття рішення про ліквідацію юридичної особи існує певна черговість задоволення вимог кредиторів. Відповідно до Кодексу України з процесу банкрутства, у разі ліквідації юридичної особи вимоги кредиторів задовольняються у такій послідовності [31]:

- 1) у першу чергу задовольняються вимоги щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю, та вимоги кредиторів, забезпечені заставою, чи іншим способом;

2) у другу чергу задовольняються вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами, вимоги автора про плату за використання результату його інтелектуальної, творчої діяльності;

3) у третю чергу задовольняються вимоги щодо податків, зборів (обов'язкових платежів);

4) у четверту чергу задовольняються всі інші вимоги.

При цьому вимоги однієї черги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належать кожному кредитору цієї черги. Вимоги кожної наступної черги задовольняються у міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги, крім випадків, установлених цим Кодексом. У разі недостатності коштів, одержаних від продажу майна банкрута, для повного задоволення всіх вимог однієї черги вимоги задовольняються пропорційно до суми вимог, що належить кожному кредитору однієї черги. Вимоги, які не погашені у зв'язку з недостатністю майна, вважаються погашеними.

Після завершення всіх розрахунків з кредиторами ліквідатор подає до господарського суду звіт та ліквідаційний баланс. Господарський суд, після заслуховування звіту ліквідатора та думки кредиторів, постановляє ухвалу про затвердження звіту ліквідатора та ліквідаційного балансу. Якщо за результатами ліквідаційної процедури після задоволення вимог кредиторів не залишилося майна, господарський суд постановляє ухвалу про ліквідацію юридичної особи-банкрута. Якщо майна банкрута вистачило для задоволення вимог кредиторів у повному обсязі, він вважається таким, що не має боргів і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

Господарський суд може постановити ухвалу про ліквідацію юридичної особи, що звільнилася від боргів, лише у разі, якщо залишок її майнових активів є меншим, ніж вимагається для продовження нею господарської діяльності згідно із законодавством. Припинення юридичної особи відбувається в момент внесення до Єдиного державного реєстру запису про її припинення.

---

## **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Проаналізувати в динаміці (2014-2021 роки) статистику створення та ліквідації підприємств в Україні. На основі проведеного аналізу зробити висновки стосовно причин та наслідків виявлених тенденцій. Скласти підсумкову аналітичну таблицю, яка повинна мати наступний вигляд:

		Кількість		Різниця	
		Створені підприємства	Ліквідовані підприємства	Більше створених	Більше ліквідованих
Роки	2014				
	2015				
	2016				
	2017				
	2018				
	2019				
	2020				
	2021				
		Причини		Наслідки	
Аналіз	2014				
	2015				
	2016				
	2017				
	2018				
	2019				
	2020				
	2021				

У рядок «Кількість» вноситься інформація щодо зареєстрованих та ліквідованих підприємств у відповідному році.

У рядок «Різниця» вносяться дані в одну з двох колонок, в залежності від того, було у відповідному році більше створених чи ліквідованих підприємств.

У рядок «Причини» вносимо дані, що відображають Вашу думку стосовно того, які фактори вплинули на статистику зареєстрованих (ліквідованих) підприємств, а у рядку «Наслідки» відображаємо, як саме такі зміни кількості підприємств можуть вплинути на економіку країни.

Проведення даного дослідження бажано здійснювати студентами однієї групи по різних рівнях економічної системи: в цілому по Україні, по окремих галузях, регіонах тощо.

**Завдання 2.** Ознайомитися з розділом II «Суб'єкти господарювання», Глава 6 «Загальні положення» Господарського кодексу України та на основі даного законодавчого документа заповнити таблицю за наведеною нижче формою. Таблиця має чітко та коротко відображати основну інформацію, що надається в даному розділі.

Стаття ГКУ	Коротка характеристика
Поняття суб'єкта господарювання	
Як поділяються суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих	

та доходів	
Утворення суб'єкта господарювання	
Установчі документи	
Державна реєстрація суб'єкта господарювання	
Печатки суб'єкта господарювання	

**Важливо!** При пошуку законодавчих та нормативних документів потрібно користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ЗУ можна ознайомитися на сайті: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

**Завдання 3.** Ознайомитися із Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», на основі даного законодавчого документу провести порівняльний аналіз товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю за набором критеріїв, що наведені в таблиці. Результати занести в подану нижче таблицю. Таблиця має чітко та коротко відобразити основну інформацію, що надається в даному законі України.

Критерії порівняння	Товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю	
	Є відмінності, якщо так, вказати, які саме	Відмінності відсутні, якщо так, дати коротку характеристику товариства за відповідним критерієм
Сутність та особливості функціонування		
Особливості створення товариства		
Особливості формування статутного капіталу		
Виплати учасникам товариства		
Органи управління товариством		
Припинення діяльності товариства		
Ліквідація товариства		

**Важливо!** При пошуку законодавчих та нормативних документів потрібно користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ЗУ можна ознайомитися на сайті: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

**Завдання 4.** Ознайомитися з розділом II «Особи», Главою 8 «Підприємницькі товариства», параграфом 1 «Господарські товариства» Цивільного кодексу України та на основі даного законодавчого документу провести порівняльний аналіз повного товариства та командитного товариства за набором критеріїв, що наведені в таблиці. Результати занести в подану

нижче таблицю. Таблиця має чітко та коротко відображати основну інформацію, що надається в даному розділі.

<b>Критерії</b>	<b>Повне товариство</b>	<b>Командитне товариство</b>
Сутність та особливості функціонування		
Документи, що є основою для заснування товариства		
Управління товариством		
Права та обов'язки членів товариства		
Розподіл прибутку		
Вихід зі складу учасників товариства		
Ліквідація товариства		

**Важливо!** При пошуку законодавчих та нормативних документів потрібно користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ЗУ можна ознайомитися на сайті: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

**Завдання 5.** Провести аналіз Закону України «Про акціонерні товариства» та на його основі коротко заповнити наступну таблицю:

Визначення Акціонерного товариства (АТ)	
Типи АТ	
Створення АТ	
Установчі збори АТ	
Оплата вартості акцій засновниками	
Відповідальність засновників АТ	
Розмір статутного капіталу АТ	
Резервний капітал АТ	
Види акцій АТ	
Оплата цінних паперів власниками	
Загальні збори акціонерів і їх компетенція	
Порядок прийняття рішень загальними зборами	
Компетенція наглядової ради АТ	
Компетенція виконавчих органів АТ	

**Важливо!** При пошуку законодавчих та нормативних документів потрібно користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ЗУ можна ознайомитися на сайті: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

**Завдання 6.** Ознайомитися з Кодексом України з процедур банкрутства, Книгою третьою «Банкрутство юридичних осіб», розділами 3 «Санация боржника» та 4 «Ліквідаційна процедура». Результати занести в

подану нижче таблицю. Таблиця має чітко та коротко відобразити основну інформацію, що надається в даних розділах.

Критерій порівняння	Процедура санації	Процедура ліквідації
Сутність		
Особливості проведення процедури		
Відповідальні особи за реалізацію процедури		
Права власників підприємств, по відношенню до яких проводяться процедури		
Наслідки проведення процедури для підприємства		
Звітність за результатами реалізації процедури		

**Важливо!** При пошуку законодавчих та нормативних документів потрібно користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ЗУ можна ознайомитися на сайті: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

---

### Запитання та завдання

---

1. Розкрити сутність понять «фізична особа» та «юридична особа».
2. Охарактеризувати особливості створення різних видів господарських товариств.
3. Описати кожен з етапів створення суб'єкта підприємницької діяльності.
4. Який перелік документів необхідний для реєстрації ФОП?
5. Який перелік документів необхідний для реєстрації юридичної особи?
6. В яких випадках відбувається припинення підприємницької діяльності?
7. Опишіть процедуру реєстрації підприємств в органах державної фіскальної служби.
8. Що таке єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань?
9. Яким документом регулюється процедура державної реєстрації суб'єктів господарювання?
10. Перерахуйте повноваження Міністерства юстиції України у сфері державної реєстрації підприємств.
11. Назвіть етапи створення акціонерного товариства.
12. Які особливості формування статуту товариства з обмеженою та з додатковою відповідальністю?
13. Які відомості мають міститися в статуті акціонерного товариства?

14. Опишіть порядок формування статутного капіталу підприємства.
15. Які особливості формування статутного капіталу акціонерного товариства?
16. Як Ви знаєте форми реорганізації юридичних осіб?
17. У яких випадках відбувається ліквідація підприємств?
18. Опишіть процедуру банкрутства підприємства.
19. Опишіть процедуру санації підприємства.
20. Яка черговість задоволення вимог кредиторів?

---

## Тести для самоконтролю

---

*1. Організація, створена і зареєстрована у встановленому законодавством порядку, наділена цивільною правосудністю та дієздатністю, а також може бути позивачем і відповідачем в суді – це:*

- а) фізична особа;
- б) юридична особа;
- в) фізична особа-підприємець.

---

*2. Припинення підприємницької діяльності відбувається у таких випадках:*

- а) з власної ініціативи підприємця;
- б) на вимогу кредиторів;
- в) у разі закінчення строку дії ліцензії;
- г) у разі припинення існування підприємця;
- д) на підставі рішення місцевих органів влади.

---

*3. Згідно з чинним законодавством України, підприємство – це:*

а) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством;

б) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством;

в) самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством.

---

*4. Документ, що визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання – це:*



- а) Цивільний кодекс України;
  - б) Господарський кодекс України;
  - в) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
  - г) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».
- 

5. *Документ, що регулює особисті немайнові та майнові відносини, учасниками яких є фізичні та юридичні особи – це:*

- а) Цивільний кодекс України;
  - б) Господарський кодекс України;
  - в) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
  - г) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».
- 

6. *Документ, що врегульовує відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування, їхньої символіки, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, фізичних осіб-підприємців, а також питання державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань – це:*

- а) Цивільний кодекс України;
  - б) Господарський кодекс України;
  - в) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
  - г) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».
- 

7. *Документ, що визначає правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю, порядок їх створення, формування статутного капіталу, діяльності та припинення, права та обов'язки їх учасників – це:*

- а) Цивільний кодекс України;
  - б) Господарський кодекс України;
  - в) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
  - г) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».
- 

8. *Документ, який визначає порядок створення (у тому числі, в процесі приватизації та корпоратизації) діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів – це:*

- а) Цивільний кодекс України;
- б) Господарський кодекс України;
- в) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»;
- г) Закон України «Про акціонерні товариства»;

д) Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

---

9. Офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою – це:

- а) державна реєстрація юридичних осіб;
  - б) державна реєстрація громадських формувань;
  - в) державна реєстрація фізичних осіб-підприємців;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

10. Для створення підприємства якої організаційно-правової форми засновники повинні провести емісію акцій, які при створенні товариства підлягають розміщенню виключно серед його засновників:

- а) повного товариства;
  - б) командитного товариства;
  - в) акціонерного товариства;
  - г) товариства з обмеженою відповідальністю.
- 

11. Розгляд документів, поданих для державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, здійснюється впродовж:

- а) 8 годин;
  - б) 24 годин;
  - в) 48 годин;
  - г) 36 годин.
- 

12. У статуті товариства з обмеженою та з додатковою відповідальністю мають бути зазначені наступні відомості:

- а) повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
  - б) органи управління товариством, їх компетенція, порядок прийняття ними рішень;
  - в) порядок вступу до товариства та виходу з нього;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

13. Оплата вартості акцій, що розміщуються під час заснування акціонерного товариства, не може здійснюватися за ціною, нижчою від їх:

- а) ринкової вартості;
  - б) номінальної вартості;
  - в) реальної вартості;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

14. До оплати \_\_\_\_\_ відсотків статутного капіталу товариство не має права здійснювати операції, не пов'язані з його заснуванням:

- а) 100;
  - б) 40;
  - в) 50;
  - г) 10.
-

15. Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить \_\_\_\_\_ мінімальних заробітних плат, виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства:

- а) 1000;
  - б) 1250;
  - в) 3000;
  - г) 5000.
- 

16. Планом санації може бути передбачено:

- а) поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог та наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів;
  - б) різні умови задоволення вимог для кредиторів різних категорій;
  - в) заходи з отримання позик чи кредитів;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

17. Які існують форми реорганізації підприємства:

- а) ліквідація;
  - б) перетворення;
  - в) санація;
  - г) злиття;
  - д) приєднання;
  - е) поділ.
- 

18. В результаті якої форми реорганізації одна юридична особа припиняється, а на її базі утворюються декілька нових, до яких і переходять права та зобов'язання реорганізованої юридичної особи, відповідно до розподільного акту в обумовлених частинах:

- а) ліквідація;
  - б) перетворення;
  - в) санація;
  - г) злиття;
  - д) приєднання;
  - е) поділ.
- 

19. Визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури, має назву:

- а) ліквідація;
  - б) перетворення;
  - в) санація;
  - г) банкрутство;
  - д) поділ.
- 

20. Система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог

*кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника, має назву:*

- а) ліквідація;
  - б) перетворення;
  - в) санація;
  - г) банкрутство;
  - д) поділ.
-

## РОЗДІЛ 9. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 9.1. Сучасне поняття управління підприємницькою діяльністю

Будь-яка свідома діяльність людини не відбувається стихійно та некеровано. Це безпосередньо стосується також і підприємницької діяльності, бізнесу. Без організації діяльності, без управління, без чіткого уявлення цілей та задач майбутнього підприємства, а також без постановки заходів щодо їх досягнення навіть найперспективніший бізнес може бути приречений. Отже, питання забезпечення адекватного та доцільного управління підприємницькою діяльністю постає особливо гостро.

*Управління* в цілому – це процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління задля поставлених цілей та завдань. У контексті поставлених цілей цього підручника нас цікавить саме *управління підприємницькою діяльністю (бізнесом)* – процес впливу керівників підприємства усіх рівнів на об'єкт бізнесу в цілому та/або окремі його підсистеми з метою реалізації поставлених цілей.

Поняття управління тісно пов'язане з іншим, більш поширеним у підприємницькій діяльності, у навчальній та навчально-методичній літературі поняттям «менеджмент». Англійське слово «management» у більшості видань перекладається буквально як «управління», «організація», «адміністрація», «керівництво», «правління». Разом з тим сутність цього поняття набагато складніша і багатогранніша.

В економічному розумінні, англійське слово «менеджмент» використовується у значенні «економіка» (суспільна чи особиста), вкладаючи обов'язково у нього сенс «мудрого управління». «Менеджмент» висловлює вміле чи розумне використання коштів заради досягнення мети, контролю діяльності та економічних процесів підприємства. Цим словом позначається управління підприємництвом, і навіть діяльність менеджерів і директорів різних організацій.

Отже, у загальноживаному сенсі *менеджмент* – це знання, вміння та навички вести справу в конкретних умовах ринку. Один із засновників менеджменту А. Файоль вважав, що «керувати – значить вести підприємство до його мети, вилучаючи максимум з наявних ресурсів».

Менеджмент підприємства безпосередньо співвідноситься з формами організації господарської діяльності, розмірами підприємств, особливостями сфери діяльності. Наприклад, якщо в малих і в частині середніх підприємств управління здебільшого виконує власник, то в великих корпораціях його здійснює менеджер-професіонал.

Виділяють такі види менеджменту: виробничий менеджмент, кадровий менеджмент, інноваційний менеджмент, інформаційний менеджмент, фінансовий менеджмент, торговельний менеджмент, менеджмент маркетингу, податковий менеджмент, міжнародний менеджмент тощо.

До завдань управління підприємством належать наступні:

- забезпечення ефективності використання обмежених ресурсів задля досягнення успіху у конкурентному середовищі;
- постановка та досягнення цілей існування підприємства;
- оптимальний розподіл ресурсів, необхідних для ведення підприємницької діяльності (власне управління);
- побудова комунікаційних зв'язків між працівниками та керівництвом підприємства;
- забезпечення пристосування внутрішнього середовища до мінливостей зовнішнього середовища підприємства.

Отже, система управління підприємством бере участь у забезпеченні його діяльності та успіху на ринку.

Управління підприємством, як будь-яка діяльність, базується на системі принципів. Перші принципи управління були сформульовані також Анрі Файолем, які не втратили актуальності і сьогодні. Основними *принципами управління* вважають:

- поєднання централізації з децентралізацією (розподіл функціональних обов'язків між керівниками різних рівнів);
- економічна ефективність (ґрунтується на твердженні, що результат зусиль повинен перевищувати відповідні витрати, тобто ефект має бути більшим за витрати);
- стимулювання, матеріальне та моральне (поєднання різних видів стимулів при розробці системи мотивації робітників);
- науковість (застосування досягнень НТП для підвищення ефективності бізнесу);
- відповідальність (визначення обов'язків кожного працівника підприємства та відповідальність за них);
- підпорядкування інтересів кожного працівника загальним інтересам всього підприємства;

- постійне удосконалення (у відповідності з мінливим бізнес-середовищем).

До основних об'єктів управління підприємством належить бізнес-процес. *Бізнес-процес* – це сукупність дій, направлених на реалізацію необхідних завдань. Для його реалізації необхідні ресурси, і як результат – наявність створеної доданої вартості та вихідний продукт.

---

## 9.2. Функції управління

---

Займаючись справами підприємства, керівництво постійно ставить цілі і продумує дії, які допоможуть їх досягти при мінімальних витратах. Саме ці дії і є функціями управління в менеджменті. Розділяючи та виконуючи їх, можна побудувати успішний бізнес.

Термін «функція» перекладається з латини, як «здійснення, виконання» тих чи інших дій. Якщо йдеться про управління підприємством, то це дії, які допомагають його здійснювати. Іншими словами, це ролі окремих працівників чи підрозділів, виконання яких забезпечує функціонування цієї організації. У межах цих ролей виділяється певний спектр завдань, здійснюваних обраними прийомами і методами, які допомагають отриманню необхідних результатів.

Процес управління циклічний і включає декілька видів управлінської діяльності. Ці види і є основними функціями управління в менеджменті.

Їх значення складно переоцінити, вони відіграють ключову роль у функціонуванні підприємства, оскільки більшість інших функцій організації пов'язують саме з функціями управління. Керівники визначають структуру підприємства, специфіку роботи, технології, що використовуються, підбирають та розставляють кадри тощо.

Можна виділити загальні принципи, притаманні всім функціям, а саме: гнучкість (можливість вносити коригування на різних етапах робіт для досягнення найкращого результату), економічність (планування витрат таким чином, щоб вони не перевищували доходи та допомагали підприємству заробляти) тощо.

Так, загальними функціями управлінського процесу є *планування, організація, мотивація та контроль* [128].

*Планування* – це вид управлінської діяльності, який допомагає встановити основні напрями зусиль і схвалення рішень, спрямований на визначення цілей підприємства, його стратегії, а також побудову варіантів досягнення цих цілей для всіх співробітників.

До речі, планування також ділиться на кілька груп:

- за рівнем управління, на якому воно здійснюється, воно буває стратегічним, тактичним та оперативним;
- за тимчасовими рамками – довгостроковим, середньостроковим, короткостроковим;
- за функцією – маркетинговим, виробничим тощо.

У межах планування аналізується поточне становище підприємства, визначаються цілі його роботи і завдання для їх досягнення, узгоджується черговість дій, перевіряється наявність ресурсів, здійснюється безпосередньо виконання завдань, а також контроль.

*Організація* означає створення певних структур для виконання планів і досягнення цілей, розподіл обов'язків та формування посадових інструкцій для працівників підприємства.

Принципи, на які слід спиратися під час виконання цієї функції:

- деталізація цілей, що були поставлені на етапі планування;
- визначення напрямів дій, що допоможуть їх досягти;
- розподіл праці, розподіл обов'язків;
- координація через налагоджені робочі відносини між підрозділами;
- контроль, який здійснюється у кожному підрозділі його керівництвом.

У цьому випадку організація є і структурою, і процесом (організовується робота).

*Мотивація* – це внутрішнє спонукання до дій на основі вияву потреб і способів їх задоволення працівників підприємства з метою підвищення їх зацікавленості у результатах діяльності. Вона поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Ця функція управління докладніше буде розглянута нижче.

*Контроль* полягає у встановленні стандартів, вимірах досягнутих результатів діяльності, порівнянні з очікуваними результатами, виявленні відхилень фактичних результатів від бажаних, їх причин, а при необхідності – в подальшому коригуванні.

Ці та інші функції управління, що виникають у процесі підприємницької діяльності, обумовлюють зосередження зусиль менеджерів на їх виконанні. З цією метою на підприємстві створюють певні структури, в яких управлінська діяльність зосереджується за функціональною ознакою, тобто за ознакою виконання однотипних видів діяльності (рис. 9.1) [128].

**Інші види функцій.** Іноді виділяється функція координації, яка має на меті налагодити комунікацію між підрозділами. Рідше можуть



виділятися функції командування, підбору персоналу, ведення переговорів, укладання угод тощо. Усе залежить від специфіки роботи підприємства, від рішень керівництва.



Рис. 9.1 – Структури підприємства, які реалізують функції управління

Управління підприємством здійснюється не взагалі, а конкретними об'єктами та конкретними процесами. Конкретні функції можна поділити:

- за процесами управління (управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, капіталовкладеннями тощо);
- за структурними підрозділами (управління ділянкою, цехом, відділом, бригадою тощо);
- за напрямом діяльності (управління виробництвом, маркетинговою або збутовою діяльністю тощо);
- за елементами виробничо-господарської діяльності (управління персоналом, інвестиціями тощо);
- за економічними категоріями (управління фінансовими результатами, собівартістю продукції, ризиками тощо).

Конкретні функції управління підприємством залежать від виду діяльності підприємства, його розміру, спеціалізації та інших параметрів. Кожна конкретна функція включає також і всі загальні. Тобто, від конкретних функцій управління на підприємстві залежить реалізація загальних і навпаки.

Отже, будь-яке підприємство є послідовністю його взаємопов'язаних функцій. Не можна сказати, що одні з них важливіші, а інші менш важливі, оскільки продуктивність команди залежить від найслабшого гравця, особливо, коли це стосується управлінського апарату. Зрештою, неправильно обрана стратегія, або несвоечасно вжиті заходи можуть обернутися крахом для будь-якого підприємства.

---

### 9.3. Рівні та види управління в менеджменті

---

На сучасному підприємстві виділяють *рівні та види* управління підприємством (рис. 9.2).

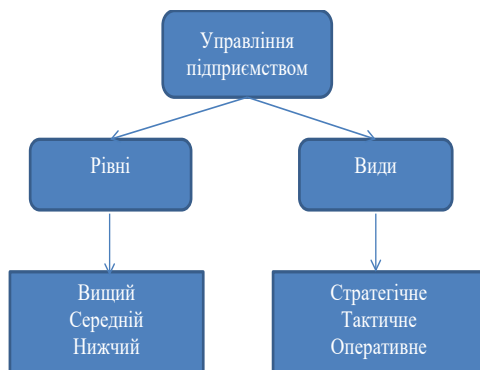


Рис. 9.2 – Рівні та види управління підприємством

За допомогою рівнів управління відбувається розподіл праці в організаціях. Завдяки цьому підвищується якість виконання завдань, оскільки в таких умовах окремий співробітник, або окремий підрозділ виконує певний спектр обов'язків, які йому доручені.

Виділяють три рівні управління у менеджменті [128]:

1. *Вищий, чи інституційний (top-менеджмент)*. Тут працюють менеджери найвищої ланки: президенти, віце-президенти компаній, директори (генеральний, технічний, виконавчий). Вони здійснюють стратегічне управління підприємством, приймають рішення щодо взаємодії з державою, конкурентами, громадськими організаціями тощо. Вони також вибирають напрям діяльності, тому, по суті, від їхніх рішень залежить подальший розвиток бізнесу.

Саме тому ефективні керівники найвищого рівня у великих компаніях отримують гідну винагороду за свою працю, і вона цілком виправдана. Завдань у таких керівників часто дуже багато, і вони не регламентуються посадовими інструкціями, тобто тут немає кількості дзвінків чи замовлень, які треба виконати, але є мета: вивести підприємство в лідери або досягти певних успіхів у конкретній сфері тощо. І керівники найвищого рівня самостійно повинні розуміти, як це

зробити за мінімальних витрат з максимальною вигодою. До речі, за таких умов у людей може розвиватися професійне вигорання. А щоб запобігти йому, необхідно систематизувати бізнес. Систематизація дозволить автоматизувати бізнес-процеси та звільнитися від рутини, присвятивши більше часу не лише розробці стратегії, а й відпочинку.

2. *Середній, або управлінський (middle-менеджмент)*. На цьому рівні управління у менеджменті взаємодіють керівники функціональних підрозділів, філій (головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер). Вони складають і реалізують плани досягнення цілей, поставлених керівництвом вищого рівня. Також вони є своєрідним буфером між двома іншими рівнями: отримують інформацію «зверху», обробляють її і передають нижчій ланці.

3. *Нижчий, або технічний (first-level менеджмент)*. Це рівень молодших начальників, операційних керівників, завідувачів невеликих відділень. Вони здійснюють оперативне планування на одну виробничу зміну, на декаду, рідше – на місяць, а також контролюють виконання планів. Нерідко у зоні їх відповідальності опиняється також оптимальне використання виділених ресурсів, тобто сировини, устаткування тощо.

Незважаючи на місце розташування на піраміді управління (нижчий рівень), ця робота є досить складною. Керівники, які її виконують, змушені вирішувати протягом дня численні завдання, швидко перемикаючись між ними. Крім того, значна частина їх робочого часу йде на обговорення зі співробітниками та колегами робочих моментів, тим часом фахівців це не лякає, оскільки саме з цього рівня багато хто з них починає свою кар'єру.

Завдання, які вирішуються керівництвом різних рівнів, суттєво відрізняються, проте всі вони важливі для успішного розвитку бізнесу, адже у той час, як на найвищому рівні розробляється стратегія, на середньому та нижчому вона впроваджується.

Тож види управлінської діяльності поділяються на основі часу, який потрібен на ту чи іншу діяльність. Таким чином, виділяють [154]:

- *стратегічне управління*, яке орієнтоване на тривалий час (3-5 років). Його задачами є встановлення цілей підприємства довгострокового характеру. Це можуть бути напрями розвитку підприємства, формування частки ринку тощо;

- *тактичне управління*, яке спрямоване на короткострокову перспективу (1-3 роки). В його задачі входить деталізація заходів, які були прийняті та затверджені на стратегічному рівні. Наприклад, забезпечення стійкості позицій визначеного товару на ринку;

- *оперативне управління* включає вирішення поточних завдань керування підприємством (в межах року). Це, наприклад, організація рекламної кампанії для просування конкретного продукту на ринку.

Види та рівні управління підприємства залежать від його розмірів та цілей. Невеликі та середні підприємства можуть не мати стратегічного рівня управління, їм він просто не потрібен тоді, коли для вирішування тактичних завдань існують два останніх рівні, які мають достатню кількість необхідних керівників.

---

#### **9.4. Функціональне управління в підприємництві**

---

Підприємницька діяльність дуже різноманітна та багатоаспектна, тому й управління підприємницькою діяльністю доцільно поділити на основні функціональні напрями. Ці напрями та їх характеристика подані на рис. 9.3.

Функціональна структура управління підприємства – це структура, кожен управлінський орган якої спеціалізується на реалізації окремих функцій на кожному рівні управління підприємством. Вказівки кожного з функціональних органів виконуються всіма виробничими підрозділами. Щодо загальних питань, то такі рішення можуть прийматися спільно. Функціональна спеціалізація управлінського апарату дозволяє суттєво підвищити його ефективність за рахунок вузькопрофільних спеціалістів, які керують своїми напрямками [128].

Мета функціональної структури – вирішення рутинних функцій та завдань, які не потребують оперативного прийняття рішень.

Найбільш ефективно функціональні структури використовуються на інноваційних, а також на вузькоспеціалізованих підприємствах.

Головні *переваги* функціональних структур управління:

- висока кваліфікація та компетентність менеджерів, які відповідають за конкретні функції;
- знижується ризик прийняття помилкових рішень;
- виключається дублювання функцій управління.

*Недоліки* функціональної структури:

- труднощі підтримання постійного взаємозв'язку між різними функціональними службами;
- затягнута у часі процедура прийняття рішень;
- відсутність взаєморозуміння та єдності між функціональними відділами;
- зниження персональної відповідальності за кінцевий результат.

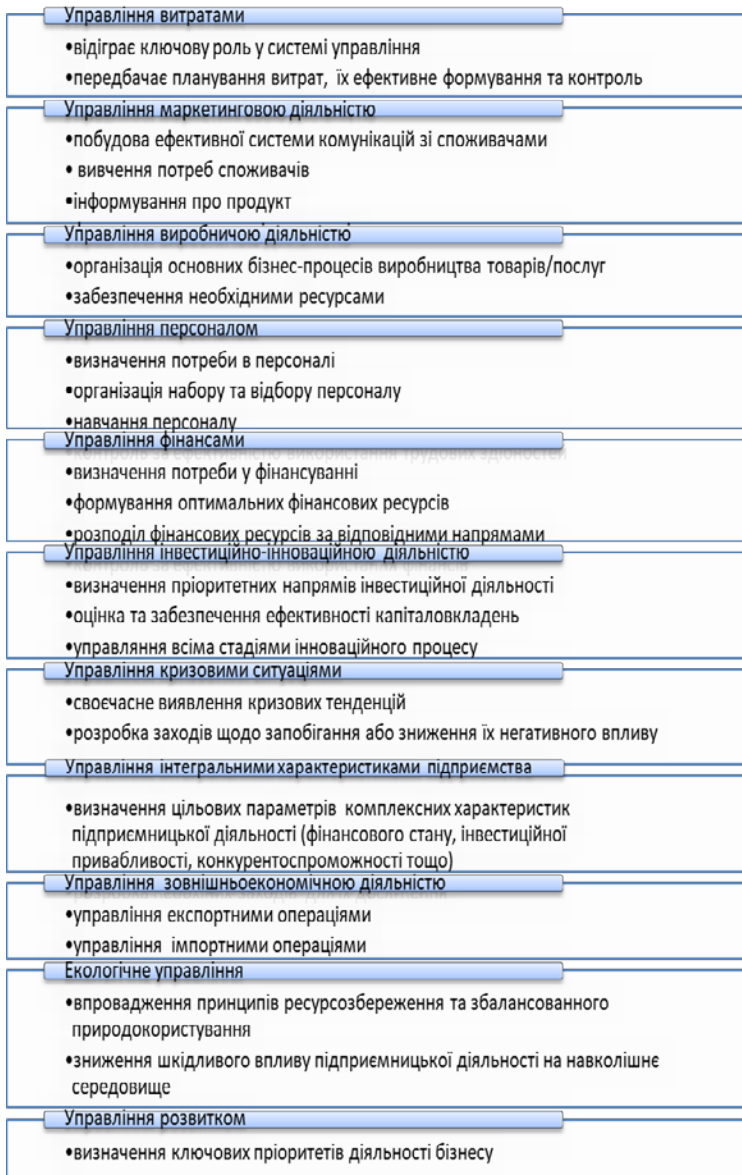


Рис. 9.3 – Функціональні напрями управління підприємством

---

## 9.5. Вибір організаційної структури управління підприємством

---

Організаційна функція підприємства на практиці реалізується через побудову організаційної структури підприємства.

*Організаційна структура управління підприємством (ОСУ)* – це система взаємозв'язків між підрозділами та посадовими особами на підприємстві. Особливості ОСУ формують систему підпорядкування та взаємодії підрозділів підприємства. Тобто, при визначенні кожної окремої ОСУ існують певні вимоги [43]:

- відповідність розмірам та специфіці діяльності підприємства;
- підпорядкування цілям підприємства з можливістю змінюватися при зміні цих цілей;
- забезпечення ефективної комунікації між підрозділами та працівниками підприємства;
- запобігання появи зайвих бюрократичних перешкод у діяльності окремих підрозділів підприємства;
- відповідність вимогам зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Виділяють два загальні типи організаційних структур: *механістичні* (ієрархічні, бюрократичні) та *адаптивні* (органічні). Критерієм такого розподілу виступають гнучкість та характер взаємозв'язків в середині підприємства. Історично першою і досі найпоширенішою моделлю залишається механістична структура [43].

*Механістичні* структури зазвичай характеризуються:

- чітким розподілом праці, що призводить до розвитку спеціалізації та наявності висококваліфікованих працівників на кожній посаді;
- ієрархією посад, за якої кожен нижчий рівень контролюється вищим, а повноваження та відповідальність працівників відповідають місцю в ієрархії;
- стрункою системою загальних правил і стандартів, що забезпечує однаковість під час виконання службових обов'язків та координацію різних завдань;
- формалістичною знеособленістю працівників у виконанні посадових обов'язків;
- прийом та звільнення працівників відбувається у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог до них.

Організаційна структура, що відповідає цим характеристикам, є раціональною, тому що рішення, що приймаються в ній, повинні бути об'єктивними, оскільки на підприємстві працюють люди, які мають різні

здібності, цінності, уподобання, очікування та інші особистісні характеристики, суб'єктивізм неминучий, і така модель розглядається як нормативна, ідеал, якого необхідно прагнути.

До механістичних структур відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну та дивізіональну структури управління підприємством.

*Лінійна структура управління* – структура з лінійними взаємозв'язками, чіткою підпорядкованістю одному лінійному керівнику. Схема такої структури подана на рис. 9.4.

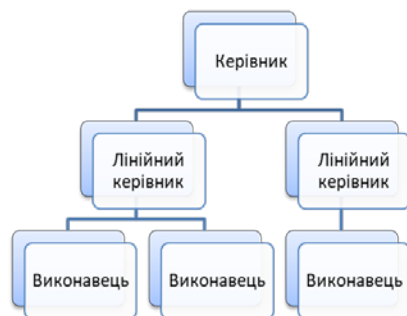


Рис. 9.4 – Схема лінійної структури управління підприємством

*Функціональна структура управління* – структура з розподілом управлінських повноважень між різними функціональними структурами підприємства (звідси її назва). Підпорядкування відбувається одразу декільком функціональним керівникам (рис. 9.5), у зв'язку з чим на підприємствах з такою ОСУ виникають конфлікти та непорозуміння. Тож така структура наразі мало поширена в українському бізнес-середовищі.

Найбільш поширений тип ієрархічної структури – *лінійно-функціональна організаційна структура* управління, яка поєднує найкращі риси двох попередніх типів ОСУ. Заснована на «шахтному» принципі побудови та управлінні за функціональними підсистемами (маркетинг, виробництво, дослідження та розробки, фінанси, персонал тощо). По кожній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує всю організацію згори до низу. Оргструктури такого типу застосовуються при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність підприємству. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних змінах технології виробництва. Типова схема такої структури показана на рис. 9.6.

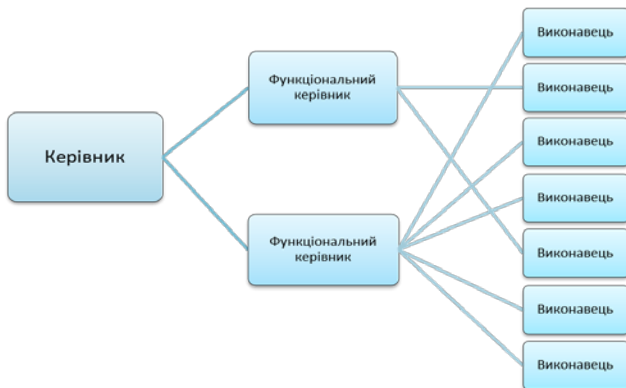


Рис. 9.5 – Схема функціональної структури управління підприємством

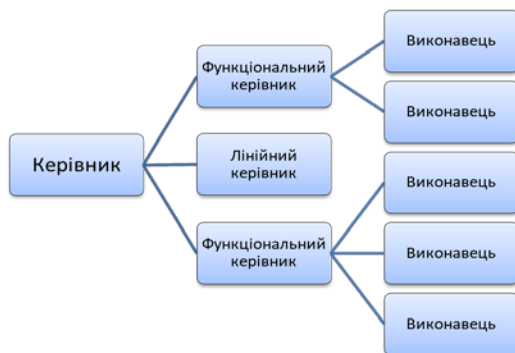


Рис. 9.6 – Типова схема лінійно-функціональної організаційної структури підприємства

Обмеженість можливостей такої структури очевидна – у міру розростання підприємства керованість підрозділами дедалі більше втрачається.

Тому на великих підприємствах з великим асортиментом продукції застосовується *дивізійна структура*, для якої характерним є поділення на автономні підрозділи (дивізіони). Зазвичай цей поділ відбувається у трьох модифікаціях:

- продуктової, відповідно до якої підприємство ділиться на підрозділи за продуктами, що випускаються і реалізуються;
- автономність по клієнтурі, коли всі підрозділи згруповуються навколо певних груп споживачів;



- територіальна, при якій підприємство поділяється на підрозділи за географічними регіонами.

Однак у всіх механістичних (бюрократичних) структур існують загальні серйозні недоліки. Вимога дотримання встановлених на підприємстві правил, процедур, інструкцій та норм призводить до жорсткості поведінкових стандартів співробітників, відмови від пошуку альтернатив та негнучкості у відносинах не тільки всередині підприємства, а й із споживачами. В результаті виникають проблеми з мотивацією співробітників, нездатність до інновацій та напруженість у взаєминах зі споживачами та суспільством, що не тільки завдає шкоди підприємству, а й може призвести до краху.

Тому у 1960-х роках почали розроблятися та впроваджуватися більш гнучкі організаційні структури, що отримали назву *адаптивних*. Їх головна особливість – здатність пристосовуватися до умов середовища, що змінюється. До основних видів адаптивних організаційних структур відносяться:

- *проектна структура*, яка є тимчасовою структурою, створеною на базі вже існуючої для досягнення конкретної мети (проектна група з 10-15 осіб на чолі з керівником проекту); після виконання проекту команда розпускається, а її члени переключаються на інші проекти чи йдуть з підприємства;

- *матрична структура*, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: безпосередньому керівнику функціональної служби, який надає персонал та технічну допомогу, та керівнику проекту, який наділений повноваженнями управління проектом (гібрид лінійно-функціональної та проектної структур); такий тип структури використовується часто зарубіжними підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється.

- *конгломеративна структура*, в якій різні підрозділи набувають форми, що найкраще підходить до конкретної ситуації (одна група підрозділів має продуктову структуру, інша – проектну, третя – лінійно-функціональну тощо). Конгломератний тип організаційної структури управління дуже популярний серед підприємців у наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та припиняти виробництво застарілої продукції.

Виділяють також *мережеві* та *віртуальні* структури.

Під *мережевими структурами* розуміються коопераційні угоди, що об'єднують найчастіше малі та середні підприємства, які координують свою діяльність, що не виключає їхньої конкуренції між собою. Мережева організація має одночасно наступні характеристики:

спеціалізація функціональної структури, автономність дивізійної структури, можливість перерозподілу ресурсів матричної структури.

*Віртуальні структури* являють собою мережу ділового співробітництва, що включає підприємство та його зовнішнє оточення (постачальників, споживачів тощо), діяльність яких координується за допомогою інформаційних технологій та засобів телекомунікацій. Віртуальні підприємства вважають не обов'язковою фізичну наявність менеджерів на робочих місцях, групи формуються у міру виникнення необхідності у створенні певної вартості для задоволення специфічних потреб.

Основні недоліки адаптивних структур – їх складність та заплутаність управлінських зв'язків. Висока ступінь автономності підрозділів також може призвести до їхнього відриву від підприємства.

В табл. 9.1 можна побачити та оцінити всі переваги та недоліки основних типів організаційних структур.

**Таблиця 9.1 – Основні характеристики організаційних структур управління різних типів**

<b>Тип організаційної структури</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>	<b>Область використання</b>
1	2	3	4
<b>Лінійна</b>	1) відсутність дублювання управлінських функцій; 2) оперативність прийняття управлінських рішень; 3) чіткий розподіл повноважень та обов'язків.	1) високий рівень навантаження на лінійних керівників; 2) високі вимоги до рівня кваліфікації керівника; 3) низька гнучкість та пристосованість до змін місії підприємства.	Малі підприємства, ФОП з незначною кількістю працівників
<b>Функціональна</b>	1) високий рівень кваліфікації функціональних керівників; 2) зниження навантаження на керівника за рахунок делегування повноважень; 3) ефективність виконання нескладних	1) подвійне підпорядкування виконавців; 2) складність формування взаємозв'язків; 3) відсутність відповідальності за невдачі.	Підприємства невеликих розмірів або ті, що випускають обмежений асортимент продукції підприємства, на

**Продовження таблиці 9.1**

1	2	3	4
	типових завдань.		яких виконуються стандартизовані завдання
<b>Лінійно-функціональна</b>	<p>1) розвиток ділової та професійної спеціалізації;</p> <p>2) зниження дублювання зусиль та ресурсів у функціональних галузях;</p> <p>3) поліпшення координації у функціональних галузях.</p>	<p>1) боротьба за ресурси та вплив між функціональними підрозділами, їхнє прагнення до досягнення власних цілей, а не спільних цілей підприємства;</p> <p>2) дуже довгий ланцюг інстанцій на великих підприємствах;</p> <p>3) повільне реагування на зміни у конкурентному середовищі.</p>	Середні та великі промислові підприємства
<b>Дивізіональна</b>	<p>1) належна увага до ключових сегментів (продуктових ліній, споживачів або регіонів) та краща координація діяльності в них</p> <p>2) ефективний контроль над витратами по сегментах, виділення та розвиток перспективних для підприємства сегментів;</p> <p>3) швидкість прийняття управлінських рішень.</p>	<p>1) складність взаємодії за великої кількості проектів;</p> <p>2) нестабільність команд (і, як правило, й робочих місць);</p> <p>3) робота персоналу на проект, а не на підприємство в цілому;</p> <p>4) вищі управлінські витрати через дублювання функціональних завдань.</p>	Підприємства, що займаються творчою діяльністю (розробка програмного забезпечення, архітектурних та будівельних проектів, консалтинг)
<b>Матрична</b>	<p>1) гнучкість у перерозподілі ресурсів та персоналу;</p> <p>2) високий рівень координації робіт у рамках проекту</p> <p>3) чіткий розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками.</p>	<p>1) складність та запутаність управлінських зв'язків;</p> <p>2) проблеми у міжособистісному спілкуванні та налагодженні робочих взаємин;</p> <p>3) обмежена сфера застосування.</p>	Середні та великі підприємства, що працюють у промисловості, банківській сфері, охороні здоров'я

**Продовження таблиці 9.1**

1	2	3	4
<b>Конгломеративна</b>	1) використання переваг структур різних типів; 2) можливість швидко згортати та розгортати різні напрями бізнесу.	1) складність управлінських зв'язків; 2) проблеми у міжособистісному спілкуванні та налагодженні робочих взаємин.	Великі диверсифіковані підприємства; підприємства, що працюють у сфері нових технологій

Отже, кожен вид організаційної структури управління підприємством має свої переваги та недоліки. Вибір організаційної структури – стратегічне рішення, оскільки воно визначає, як підприємство спрямуватиме свої зусилля для досягнення поставленої мети. Структура підприємства повинна сприяти реалізації його стратегії, а при зміні стратегії може змінюватися і його оргструктура. Організаційна структура має відповідати розміру підприємства та не бути складнішою, ніж це необхідно.

Рішення про вибір організаційної схеми управління підприємством – це досить нетривіальне завдання, яке повністю залежить від безлічі як позитивних, так і негативних факторів та умов зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Серед них найбільш значущими виступають ситуаційні чинники (стратегія, розмір підприємства, технології та навколишнє середовище), розподіл за видами діяльності, централізація та децентралізація прийняття рішень, механізми координації.

Організаційна структура значною мірою залежить від того, як до її вибору ставляться менеджери, до якого типу структури вони воліють і наскільки вони готові йти на введення нетрадиційних форм побудови підприємства.

Організаційна схема будь-якого підприємства відображає склад відділів, секторів та інших лінійних та функціональних одиниць. Однак слід розуміти, що такий фактор, як людська поведінка, що впливає на порядок взаємодії та на зусилля за погодженням дій, не може бути зображеною на схемі. Саме людська поведінка визначає ефективність функціонування структури більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами.

На думку ідеологів менеджменту, найкраща структура – це та, яка найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та

спрямовувати зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів та із високою ефективністю досягати своїх цілей.

---

## 9.6. Управління мотивацією персоналу

---

Персонал підприємства є дуже важливим джерелом формування конкурентних переваг, тому важливість управління цією економічною категорією поза сумнівом. Саме тому управління персоналом, або HR-менеджмент є одним із ключових напрямів управління підприємством. Цей напрям являє собою функціональну сферу управління підприємством, який спрямований на ефективне використання людських ресурсів, і має бути узгоджений з іншими сферами, такими як маркетингова, виробнича, фінансова тощо.

*Управління персоналом* – це процес цілеспрямованого впливу на формування та використання трудових здібностей працівників підприємства задля досягнення поставлених підприємством цілей [154].

Важливим інструментом управління персоналом на підприємстві, або однією з загальних функцій управління, є *мотивація персоналу*, про яку вже згадували у пункті 9.2.

Отже, *мотивація персоналу* – це процес цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівників з метою стимулювання їх зацікавленості у результатах діяльності.

Мотивація сприяє залученню персоналу до досягнення цілей розвитку підприємства. Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності з задоволення своїх потреб і задля досягнення спільної поставленої задачі. Тому для керівника дуже важливо вибрати правильну систему мотивації щодо підлеглих, причому до кожного потрібен особливий підхід.

На підприємстві існують дві базові форми мотивації персоналу:

- *Матеріальна*. Передбачає винагороду у грошовому еквіваленті, як послуги так і матеріальні об'єкти. Вона застосовується щодо одного працівника чи групи, до всього підприємства дуже рідко, оскільки на сьогодні вважається малоефективним методом.

- *Нематеріальна*. Працівник отримує емоційні вигоди, такі як усунення комплексів, душевну рівновагу, визнання власних переваг тощо. Вона застосовується як до одного працівника, так і до всього колективу, оскільки допомагає формувати ставлення кожного індивіда до підприємству в цілому.

*Система мотивації персоналу* – це комплекс заходів, спрямований на внутрішні цінності та потреби підлеглих, що стимулюють не тільки до роботи в цілому, а й насамперед до старанності, ініціативності та бажання працювати. А також до досягнення поставлених цілей у своїй діяльності, до самовдосконалення професійного рівня та підвищення загальної ефективності підприємства.

Система мотивації персоналу складається з двох підсистем і включає наступні складові:

1. *Компенсаційна (матеріальна)* складова:

- Оплата праці.
- Виплати за непрацездатності.
- Страхування працівника.
- Плата за понаднормову роботу.
- Компенсація при втраті місця роботи.

2. *Некомпенсаційна система (нематеріальна)*. До неї входять такі методи:

- Поліпшення душевного стану та настрою, різні комплекси програм для підвищення кваліфікації, інтелекту, ерудиції, самовдосконалення.
- Заходи, спрямовані на підвищення самооцінки та власної гідності, на задоволення своєї роботи.
- Згуртування та заохочення колективу за допомогою проведення кооперативів.
- Постановка цілей та завдань.
- Контроль за їх виконанням.
- Пропозиція зайняти лідируючу позицію.

Ці методи не передбачають жодних виплат.

Для того, щоб на практиці реалізувати систему мотивації персоналу, необхідно виконати такі кроки:

1. Постановка цілей та завдань, визначення чіткої місії підприємства.

2. Організація робочої групи.

3. Робота над планом щодо впровадження системи стимулювання персоналу.

4. Підтвердження плану керівництвом.

5. Розробка програм винагороди за досягнення поставленої мети.

6. Створення наведених вище систем мотивації персоналу.

7. Підготовка документації.

8. Впровадження мотиваційних заходів та необхідне коригування.

9. Аналіз роботи підлеглих підприємства.

Впроваджувати цю систему потрібно поступово, щоб працівники могли звикнути до змін, знайти позитивні сторони та підвищити власну трудову ефективність.

---

## 9.7. Методи мотивації персоналу

---

Методи мотивації персоналу підприємства також поділяються на дві групи:

1. Матеріальна мотивація (грошова винагорода).
2. Нематеріальна мотивація персоналу.

Щоб уникнути проблеми звільнення кваліфікованих кадрів, мотивація праці персоналу повинна включати різні методи, включаючи й нематеріальні. До методів матеріальної мотивації належать прямі методи:

- 1) премії;
- 2) надбавки;
- 3) бонуси;
- 4) матеріальна допомога;
- 5) участь у прибутках тощо.

Непрямі методи, при яких працівники не отримують грошові кошти безпосередньо, але отримують певні блага, включають:

1. Соціальний пакет.
2. Медичне та соціальне страхування.
3. Харчування за рахунок підприємства.
4. Оплата транспорту та зв'язку.
5. Поліпшення умов праці та матеріально-технічного оснащення.
6. Гнучкий графік виконання професійних обов'язків.
7. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів.
8. Забезпечення спецодягом.
9. Заохочення здорового способу життя, заохочення некурців, оплата абонементів у фітнес-центр.
10. Скорочений трудовий день або тиждень.
11. Безкоштовні квитки на концерти, в театр, кінотеатр тощо.

Нематеріальна мотивація включає ширший спектр методів [25]:

*1. Перспективи кар'єрного зростання.* Працівник намагається працювати краще за інших, щоб отримати бажане просування по кар'єрним сходам, що призведе в результаті до збільшення винагороди та іншого статусу.

2. *Створення творчої атмосфери у колективі.* Дружня згуртована команда є додатковою мотивацією для ефективної продуктивності праці.

3. *Організація культурних та спортивних заходів.* Як правило, спільне проведення вільного часу всього колективу сприяє згуртуванню і поліпшенню робочого мікроклімату, а також дає чудову можливість для якісного відпочинку.

4. *Привітання із днем народження.* Така повага до кожної особистості з боку керівництва підприємства сприяє формуванню у працівника значущості своєї діяльності.

5. *Престиж підприємства.* Робота на підприємстві, назва якого всім відома, також стане стимулом для продуктивної співпраці.

6. *Схвалення від керівника.* Підприємства все ще використовують з цією метою фактичні та віртуальні «дошки пошани» на офіційних сайтах підприємства.

7. *Наявність зворотного зв'язку* – прекрасна мотивація службовців. Якщо кожен підлеглий знає, що його думка небайдужа для керівництва, і не соромиться пропонувати ідеї модернізації роботи, це позитивно позначається на всьому підприємстві.

Список можна поповнювати й далі. Але кожен керівник підбирає методи, які відповідають його діяльності, щоб з мінімальними витратами досягти максимального успіху, переважно комбінуючи матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

Разом із відомими методами мотивації, на сучасних підприємствах все частіше застосовують *інноваційні методики* мотивування персоналу. Ці методи можна поділити на три великі групи [39]:

1. *Індивідуальна мотивація.* Реалізується через святкування у колективі значних подій у житті окремого працівника (день народження, весілля, винагорода, кар'єрне зростання тощо); проведення змагань; організацію позаробочих заходів із відповідальним за їх проведення з числа працівників тощо.

2. *Моральна та психологічна мотивація,* яка сприяє професійному розвитку працівника. До неї можна віднести діагностику проблем працівників; проведення тренінгів задля виявлення нових якостей працюючих; створення особливої атмосфери в місцях роботи та відпочинку.

3. *Організаційна мотивація,* яка допомагає створити нові стимули для працівників та систематизувати роботу підприємства. До групи організаційних методів входять: організація нарад для всього колективу, що дає змогу почути думку кожного з працівників; заходи



адміністрації щодо створення кодексу етики працівників, культури спілкування тощо.

Також у західних кампаніях популярний такий сучасний метод, як *грейдування*. Він дозволяє сформувати ієрархічну «драбину» працівників щодо їхньої цінності для компанії, на підставі якої розраховується система винагороди роботи кожного з працівників. Критерії оцінювання, які застосовуються у грейдуванні: кваліфікація, освіта, відповідальність, старанність, продуктивність тощо [41].

Мотивація діяльності персоналу є дуже важливим аспектом будь-якого керівника, якщо він зацікавлений у тому, щоб підлеглі працювали максимально ефективно. Однак, як правило, не всі підприємці та керівники мають досвід із запровадження описаної вище системи. Тому пошук відповідних шляхів ефективної мотивації, як правило, займає багато часу і відбувається через метод спроб і помилок. Тут ефективним може бути дослідження персоналу відносно виявлення основних мотивів діяльності працівників (наприклад, у формі анкетування або опитування).

Сучасний ринок праці має дефіцит кваліфікованих фахівців. А для успішного розвитку підприємства потрібний стабільний ефективний колектив. Всі наведені вище інструменти мотивації персоналу допоможуть керівнику дізнатися мету кожного працівника, вирішити проблему плинності кадрів. Це також дозволить заощадити дорогоцінний час та кошти на пошук, адаптацію нових фахівців, а також допоможе сформувати міцний надійний колектив професіоналів та однодумців.

---

## **9.8. Організація контролю**

---

Контроль на підприємстві є останньою і дуже важливою функцією управління. Один із засновників науки управління А. Файоль дав чітке визначення поняття контролю: «На підприємстві контроль полягає в тому, щоб перевірити, чи все виконується відповідно до утверджених планів, розроблених інструкцій та принципів. Його ціль — виявити слабкі місця та помилки, своєчасно виправити їх та не допустити повторення. Контролюється все: предмети, люди, впливи» [154].

*Контроль* – одна з найважливіших функцій управління, що охоплює всю систему та процеси на підприємстві. Це управлінська функція, за допомогою якої здійснюється співставлення тих результатів

діяльності, які повинні бути, з тими, що є фактично. Це є процес забезпечення досягнення підприємством своїх цілей шляхом:

- встановлення стандартів (еталонів);
- вимірів фактично досягнутих результатів, які підлягають контролю;
- порівняння зі стандартом та проведення коригування у разі відхилення від стандартів.

Контроль постає як функція зворотного зв'язку у процесі управління, інформаційні потоки у ньому спрямовані від об'єкта (підприємство, його підрозділи, цілі, процеси тощо) до суб'єкта управління (менеджери, відділи технічного контролю тощо).

*Види контролю на підприємстві*

На підприємствах існує багато видів контролю. Вони поділяються в залежності від класифікаційних ознак (табл. 9.2) [154].

**Таблиця 9.2 – Види контролю на підприємстві**

Класифікаційна ознака	Вид контролю	Характеристика
1	2	3
За змістом	<i>виробничий</i>	Спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому режимі, що дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництво відповідно до планових завдань.
	<i>фінансовий</i>	Зорієнтований на фінансову сферу підприємства і передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів.
	<i>маркетинговий</i>	Спрямований на оцінку рівня реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства, що передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу.
За характером відносин суб'єкта та об'єкта контролю	<i>внутрішній</i>	Виконавець сам контролює якість своєї роботи.
	<i>зовнішній</i>	Дії виконавця контролює безпосередньо керівник чи незалежний суб'єкт управління (наприклад, аудиторська фірма).
За сутністю завдання	<i>лінійний</i>	Контролюється об'єкт загалом.
	<i>функціональний</i>	Контролюється лише частина об'єкта.
	<i>операційний</i>	Контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта.

## Продовження таблиці 9.2

1	2	3
За якісними характеристиками	<i>одиничний</i>	Контроль окремого параметра.
	<i>множинний</i>	Контроль багатьох параметрів.
	<i>багатофункціональний</i>	Контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.
За етапами проведення	<i>попередній</i>	Реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме підприємство.
	<i>поточний</i>	Здійснюється в процесі роботи на певних її етапах.
	<i>підсумковий</i>	Здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукції чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'язує винагороди з отриманням певного результату.

Окрім вищезгаданих, на підприємствах існують такі види контролю, як адміністративний, колективний та самоконтроль. Також багато уваги приділяється контролю якості продукції (частіше за допомогою визначених міжнародних стандартів).

### Процес контролю на підприємстві

*Процес контролю* – це діяльність суб'єктів контролю (керівників, контролерів, аудиторів), яка направлена на гарантію досягнення поставлених цілей управління. Відбувається контроль за такими етапами:

1. Вибір об'єкта контролю та встановлення стандартів. Стандарти повинні обов'язково мати часові рамки та конкретний критерій, виходячи з якого й проводиться оцінка. Це може бути, наприклад, конкретний час (1 рік) або конкретний результат (1 млн грн).

2. Оцінка виконання встановлених стандартів. На цьому етапі визначають масштаб допустимих відхилень, вимірюють результати, роблять оцінку інформації щодо отриманих результатів, порівнюють результати із визначеними стандартами. Тут керівництво обов'язково повинно довести до відома персоналу як стандарти, так і отримані результати контролю.

3. Коригування відхилень від визначених стандартів, якщо вони є. В тому випадку, коли відхилень не виявлено, або вони незначні, нічого змінювати в роботі не потрібно. Якщо виявлені значні

відхилення від стандартів, потрібно визначити причини цих відхилень та спробувати скорегувати виробничі процеси. Але буває, що стандарти, які були висунуті, нереально завищені, і в такому випадку підприємство повинне занизити їх, щоб контроль можна було адекватно здійснити.

Таким чином, можна сформулювати загальні рекомендації щодо здійснення ефективного контролю на підприємстві:

- Стандарти на підприємстві повинні бути об'єктивними та зрозумілими. Для цього керівництву підприємства доцільно залучати працівників до розробки цих стандартів, адже саме від них залежать результати підприємницької діяльності, а відповідності стандартам досягнути буде значно легше.

- На підприємстві бажано налагодити комунікації між працівниками та керівництвом. Це надасть можливість працівникам усвідомити цілі та недоліки в системі контролю, що значно спростить його проходження.

- Підконтрольних процесів не повинно бути забагато.

- Гарні результати контролю повинні завершитися адекватною винагородою. Мотивація працівників в цьому випадку призведе до значного підвищення результативності їх діяльності.

Щоб система контролю була ефективною, її необхідно періодично оцінювати за такими основними показниками:

- виконання завдань контролю (контроль повинен визначати збіги чи відхилення у системі управління підприємством, сприяти своєчасному усуненню відхилень, розробці ефективних рішень);

- економічність контролю (слід оцінити витрати, пов'язані з виявленням та усуненням недоліків, витрати на персонал та техніку контролю);

- ефект впливу людей (необхідно з'ясувати, чи викликає у працівників система контролю, яка застосовується на підприємстві, позитивні стимули).

Отже, контроль на сучасному підприємстві повинен служити дієвим механізмом оцінки змін зовнішнього середовища підприємства, що допоможе йому вчасно реагувати на ці зміни та бути конкурентоспроможним на фоні загальної нестабільності.

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Побудувати організаційну структуру управління для таких підприємств:

- пекарня;

- м'ясопереробний завод;
- кав'ярня;
- технікум.

**Завдання 2.** На основі вивченого матеріалу запроєктувати та скласти організаційно-управлінську структуру для власної фірми (наявної або майбутньої), а також описати її раціональність.

**Завдання 3.** Проаналізуйте діяльність менеджера, беручи до уваги його основні функції та завдання. Які характеристики особистості притаманні успішному менеджеру? Чи є у Вас подібні риси?

**Завдання 4.** Визначте, яка з функцій управління підприємством відповідає таким завданням:

- аналіз та оцінювання результатів діяльності підприємства;
- визначення асортименту продукції, що випускатиметься;
- встановлення планових показників діяльності підприємства;
- формування ОСУ підприємства;
- визначення посадових обов'язків керівників підрозділів підприємства.

**Завдання 5.** Проаналізуйте наступні дії керівництва підприємства й визначте, які з них є методами мотивації, а які ні:

- а) троє співробітників, які мають найкращі результати за виконану роботу, будуть нагороджені премією у розмірі подвійного окладу;
- б) співробітники, які не виконали план по реалізації визначеного обсягу продукції, будуть позбавлені премії;
- в) фото найкращого працівника буде розміщено на сайті підприємства;
- г) ті співробітники, яким не подобаються умови роботи, мають бути негайно звільнені;
- д) до заробітної плати передбачена надбавка у розмірі 3% від особистих продажів.

**Завдання 6.** Розробіть програму мотивації своєї (навчальної) діяльності.

**Завдання 7.** Проаналізуйте наступні дії керівництва підприємства й визначте, які з них є методами мотивації, а які ні:

- а) троє співробітників, які мають найкращі результати за виконану роботу, будуть нагороджені премією у розмірі подвійного окладу;
- б) співробітники, які не виконали план по реалізації визначеного обсягу продукції, будуть позбавлені премії;
- в) фото найкращого працівника буде розміщено на сайті підприємства;
- г) ті співробітники, яким не подобаються умови роботи, мають бути негайно звільнені;
- д) до заробітної плати передбачена надбавка у розмірі 3 % від особистих продажів.

Розгляньте приклади стандарту підприємства з виробництва продукції та підприємства з виробництва послуг.

**Завдання 8.** Розробіть програму попереднього, поточного та заключного контролю своєї (навчальної) діяльності.

**Завдання 9.** Наведіть ситуаційні приклади запобігання контролю кризових ситуацій на виробництві. Розробіть приклад реалізації моделі процесу контролю на конкретному підприємстві.

---

### Запитання та завдання

---

1. Що таке управління підприємством?
2. Як співвідносяться між собою поняття «управління» та «менеджмент»?
3. Дайте характеристику завданням системи управління підприємством.
4. Охарактеризуйте функції управління підприємством.
5. Які рівні управління існують?
6. Що можна віднести до компетенцій керівника вищого рівня?
7. Які існують функціональні напрями управління підприємством?
8. Що таке організаційна структура управління підприємством?
9. Які класифікаційні групи ОСУ існують?
10. Дайте характеристику найпоширенішим видам оргструктур управління.
11. Що таке мотивація персоналу?
12. Які основні форми мотивації персоналу існують на підприємстві?
13. Перелічіть найбільш популярні нематеріальні методи мотивації персоналу.
14. Яка сутність системи контролю на підприємстві та її необхідність?
15. Які завдання та проблеми підприємства можуть бути вирішені з використанням контролю?
16. Наведіть приклади внутрішнього та зовнішнього контролю на підприємствах різних сфер діяльності.

---

### Тести для самоконтролю

---

1. *Управління підприємницькою діяльністю, це:*
  - а) діяльність щодо раціонального використання обмежених ресурсів;
  - б) процес впливу керівників підприємства на об'єкт бізнесу з метою реалізації поставлених цілей;
  - в) процес.
2. *«Менеджмент» перекладається з англійської як:*
  - а) керівництво;
  - б) управління;
  - в) адміністрація;

г) всі варіанти.

---

3. До завдань управління підприємством належать:

- а) постановка місії підприємства;
- б) реєстрація підприємства;
- в) розподіл ресурсів, необхідних для ведення підприємницької діяльності;
- г) складання квартального та річного звіту роботи підприємства;
- д) побудова комунікаційних зв'язків між працівниками та керівництвом підприємства.

---

4. Основними принципами управління вважають:

- а) поєднання централізації з децентралізацією;
- б) економічна ефективність;
- в) планування та контроль;
- г) матеріальне та моральне стимулювання;
- д) відповідальність (визначення обов'язків кожного працівника).

---

5. Засильними функціями управлінського процесу є:

- а) поєднання централізації з децентралізацією;
- б) економічна ефективність;
- в) планування та контроль;
- г) матеріальне та моральне стимулювання;
- д) відповідальність (визначення обов'язків кожного працівника).

---

6. До якого управлінського рівня належить middle-менеджмент:

- а) вищого;
- б) середнього;
- в) нижчого.

---

7. Який вид управління відповідає за вирішення поточних завдань керування підприємством:

- а) стратегічне;
- б) тактичне;
- в) оперативне.

---

8. Задачами якого виду управління вважається встановлення цілей підприємства довгострокового характеру:

- а) стратегічного;
- б) тактичного;
- в) оперативного.

---

9. Виявлення кризових тенденцій та розробка заходів щодо запобігання їх негативного впливу – це напрям функціонального управління:

- а) управління витратами;
- б) фінансового управління;
- в) управління кризовими ситуаціями;
- г) управління маркетинговою діяльністю.

---

10. Найбільш поширеними видами ОСУ підприємства є:

- а) лінійно-функціональна структура;
- б) матрична структура;
- в) віртуальна структура;

г) дивізіональна структура.

---

*11. На великих підприємствах з широким асортиментом продукції частіше використовується:*

- а) лінійно-функціональна структура;
  - б) матрична структура;
  - в) віртуальна структура;
  - г) дивізіональна структура;
  - д) конгломеративна структура;
  - є) лінійна структура.
-



## РОЗДІЛ 10. ТРУДОВІ ТА ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВІ ВІДНОСИНИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 10.1. Види договорів про працевлаштування

Трудові ресурси є важливим складником господарського потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності наряду із фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами. Без залучення трудових ресурсів процес створення доданої вартості у підприємницькій діяльності не буде можливим. Саме праця разом із підприємницьким хистом є ключовими елементами створення доданої вартості, кінцевого продукту для споживача та ВВП країни.

Трудові ресурси, як економічна категорія, розглядаються з точки зору двох підходів:

1) *макроекономічного*, за яким *трудові ресурси* – це населення працездатного віку (за винятком непрацюючих пенсіонерів працездатного віку та інвалідів) і працюючих в економіці країни осіб, молодших та старших працездатного віку;

2) *мікроекономічного*, згідно якого *трудові ресурси* розглядаються крізь призму категорії «персонал підприємства». *Персонал* – це сукупність працівників, що входять до облікового складу підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення виробничо-господарської діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань. Відповідно, *трудові ресурси підприємства* характеризують потенційну робочу силу його персоналу.

Відносини між працівником і роботодавцем оформлюються через укладання трудового договору (ст. 21 Кодексу законів про працю України (КЗпП)).

*Трудовий договір* – це угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором, угодою сторін.

Існує декілька видів трудових договорів (рис. 10.1).

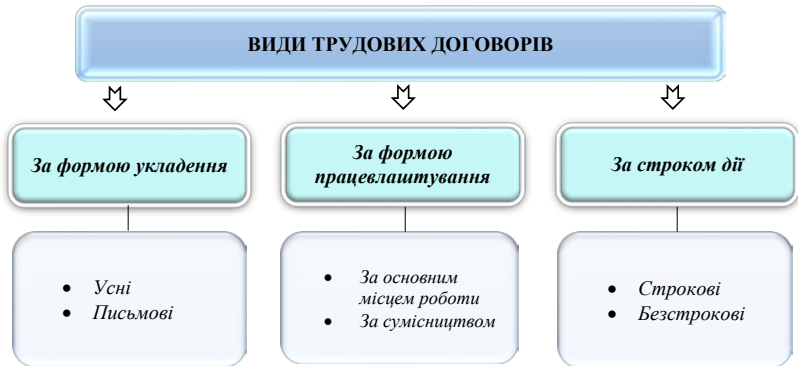


Рис. 10.1 – Види трудових договорів

Трудовий договір укладається, як правило, *в письмовій формі*. Дотримання письмової форми трудового договору є обов'язковим у таких випадках:

- 1) при організованому наборі працівників;
- 2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) при укладенні контракту;
- 4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі;
- 5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім;
- 6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;
- 7) при укладенні трудового договору про дистанційну або надомну роботу;
- 8) в інших випадках, передбачених законодавством України.

*Усна форма* трудового договору не означає, що домовленості між роботодавцем та найманим працівником залишаються усними. Для укладення трудового договору в усній формі необхідно отримати від особи *заяву* на ім'я керівника підприємства з проханням про прийняття на роботу за певною посадою.

Поняття «*укладення трудового договору*» та «*прийняття на роботу*» в правовому полі є тотожними. Тобто, якщо працівника прийняли на роботу, видали наказ і допустили до роботи, це означає, що з ним уклали трудовий договір (навіть, якщо документа під назвою «*трудовий договір*» у письмовій формі не існує).

Відповідно до ст. 21 КЗпП України працівник може працювати одночасно у кількох роботодавців. Крім того, працівник може працювати в одного роботодавця на декількох посадах. Відповідно, одне з робочих місць буде вважатися *основним місцем роботи*, а на іншому працівник буде працювати *за сумісництвом*. Від форми працевлаштування не залежить вид трудового договору за іншими ознаками. Тобто, трудовий договір за сумісництвом може бути як *строковим*, так і *безстроковим*, укладеним у *письмовій* або *усній* формі.

*За строком дії* трудові договори поділяються на *строкові та безстрокові* (рис. 10.1).

*Безстроковий трудовий договір* є одним із найбільш поширених видів трудових договорів, який відповідно до п. 1 ст. 23 КЗпП укладається *на невизначений строк*. Такий договір гарантує трудові права найманих працівників, а також сприяє стабільності трудових відносин. Договір діє впродовж тривалого часу, аж поки не буде розірваний сторонами за домовленістю або відповідно до інших законних підстав.

Безстроковий трудовий договір оформляється наказом, в якому фіксується факт прийому працівника на роботу із зазначенням її початку, посада працівника, трудові функції та інші умови праці, але *не вказується строк закінчення трудового договору*. Така форма договору є доречною, коли працівник приймається на постійну роботу, а не на виконання разового проєкту чи сезонних робіт.

*Строковий трудовий договір* укладається (ст. 23 КЗпП):

- 1) на визначений строк, установлений за погодженням сторін;
- 2) на час виконання певної роботи.

Такий вид трудового договору укладається, якщо трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням:

➤ *характеру подальшої роботи* – роботи, які не можуть виконуватися постійно у зв'язку із сезонними, виробничими або іншими особливостями. Наприклад, робота оператора котельні не може виконуватися постійно, через те що котельня працює тільки під час опалювального сезону, або коли працівників приймають на роботу сільськогосподарські підприємства (наприклад, на час виконання весняно-польових робіт);

➤ *умов виконання роботи* – роботи, які за характером є постійними, але у зв'язку із певними умовами працівник не може бути прийнятий безстроково. Наприклад, прийняття на роботу для заміни іншого працівника на час його відсутності;

➤ *інтересів працівника* – інтереси працівника сімейно-побутового характеру є підставою для укладання строкового трудового договору.

Робота за строковим трудовим договором не обмежує трудових прав працівників. Вони мають рівні права з працівниками, прийнятими за безстроковим трудовим договором, стосовно умов оплати праці, надання відпусток, допомоги по тимчасовій непрацездатності, пільг тощо.

---

*! Проте, роботодавцю варто пам'ятати, що трудовий договір, укладений на певний строк без підстав, буде вважатися безстроковим.*

---

Порядок укладення такого договору не відрізняється від загального порядку прийняття на роботу. Підставою для видання наказу може бути трудовий договір, укладений у письмовій формі, в якому зазначено його *строк*. Якщо трудовий договір укладається в усній формі, про його строк працівник має вказати в своїй *заяві*. У *наказі* про прийняття на роботу також обов'язково зазначається *строк трудового договору*.

Під час оформлення як безстрокового, так і строкового трудового договору працівнику може встановлюватися *випробування*. При цьому умова про випробування повинна бути застережена в наказі про прийняття на роботу. Проте, випробування не встановлюється при прийнятті на роботу осіб, з якими укладається строковий трудовий договір строком *до 12 місяців*, а також для осіб на *тимчасові та сезонні роботи*.

Законодавчо передбачена ще одна форма трудового договору – контракт. *Контракт* – це особлива форма трудового договору, в якому строк його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін (у т. ч. матеріальна), умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в т. ч. дострокового, можуть встановлюватися *угодою сторін*.

Сфера застосування контракту є обмеженою. Він може укладатися тільки з тими працівниками та в тих випадках, які передбачені законами, що діють на момент його укладання. Зокрема, контракти можуть укладатися з науковими та науково-педагогічними працівниками, професійними та творчими працівниками державних і комунальних закладів культури, особами, які призначаються на посади державної служби та ін.

Характерною особливістю контракту є розширене коло умов, які можуть встановлюватися сторонами *самостійно*, зокрема:

- *умови матеріального забезпечення працівника*, в т. ч. умови підвищення або зниження розміру оплати праці, додаткові надбавки та виплати, премії та винагороди, участь у прибутку підприємства;
- *соціально-побутові умови* (виділення автомобіля, поліпшення житлових умов, умови переїзду працівника в іншу місцевість тощо);
- *додаткові пільги, гарантії та компенсації*, не передбачені чинним законодавством, за рахунок коштів роботодавця (за використання особистого транспорту, для захисту від інфляційних процесів, надання матеріальної допомоги до щорічної відпустки, додаткові гарантії працівнику у випадку дострокового припинення контракту з незалежних від працівника причин тощо);
- *додаткові підстави розірвання контракту*.

Контракт має передбачати зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівнику в разі дострокового розірвання контракту:

- *працівником* – із причин невиконання чи неналежного виконання роботодавцем зобов'язань, передбачених контрактом;
- *роботодавцем* – із підстав, не передбачених чинним законодавством і контрактом.

Контракт завжди має *строковий характер* (строки роботи залежать від норм закону та досягнутої сторонами домовленості) й укладається *в письмовій формі*. Після закінчення терміну дії контракту він може бути *продовжений, переукладений на новий строк або розірваний*.

---

## **10.2. Форми працевлаштування та трудового навантаження працівника**

---

Укладення трудового договору передбачає встановлення форми працевлаштування, яка визначатиме подальші умови співпраці роботодавця та працівника в контексті трудових відносин, зокрема щодо режиму робочого часу, оплати праці, реалізації певних соціальних гарантій (наприклад, права на застосування податкової соціальної пільги) тощо.

Виділяють дві основні *форми працевлаштування*:

1. *Основне місце роботи* – це місце роботи, де особа працює на підставі укладеного трудового договору, та визначене ним як *основне* згідно з поданою заявою (до відкликання). Трудова книжка працівника ведеться за основним місцем роботи.

2. *Сумісництво* – це виконання працівником, окрім основної роботи, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у *вільний від основної роботи час* на тому ж або іншому підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи за наймом. Відповідно, сумісництво поділяється на:

- *зовнішнє* – форма працевлаштування, за якої у одного роботодавця особа працює на умовах трудового договору за основним місцем роботи, а у іншого – за сумісництвом;
- *внутрішнє* – форма працевлаштування, за якої особа працює на умовах трудового договору і за основним місцем роботи, і за сумісництвом у одного і того ж роботодавця.

За загальним правилом кількість роботодавців та посад, за якими працівник може співпрацювати за сумісництвом, не обмежена. При прийнятті на роботу за сумісництвом (зовнішнім чи внутрішнім) необхідно укладати окремий *самостійний трудовий договір* – у кожного роботодавця за кожною посадою.

Особа, що влаштовується за сумісництвом в іншу організацію, має надати роботодавцю всі документи, необхідні для проведення кадрових процедур, за винятком трудової книжки. Запис про роботу за сумісництвом, за бажанням працівника, заноситься до трудової книжки за основним місцем роботи на підставі довідки з місця роботи за сумісництвом.

Укладення трудового договору за сумісництвом процедурно практично не відрізняється від працевлаштування за основним місцем роботи. Особливість роботи за сумісництвом, а саме її виконання у вільний від основної роботи час, часто обумовлює необхідність встановлення індивідуального режиму роботи, неповного робочого часу.

---

**! Приклад. Зовнішнє сумісництво:** Викладач економіки працює в КПІ ім. Ігоря Сікорського за основним місцем роботи на посаді доцента з 09.00 до 15.00 та у ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» на такій же посаді за сумісництвом (0,25 штатної одиниці) з 16.00 до 17.00.

**Внутрішнє сумісництво:** Викладач економіки працює в КПІ ім. Ігоря Сікорського за основним місцем роботи на посаді асистента з 09.00 до 15.00 та в цьому самому університеті старшим лаборантом за сумісництвом (0,25 штатної одиниці) з 15.00 до 17.00.

Варто звернути увагу на те, що працівник не може одночасно (наприклад, з 09.00 до 18.00) виконувати роботу за основним місцем роботи і за сумісництвом, оскільки це вважатиметься **суміщенням професій**.

---

Крім внутрішнього сумісництва існують додаткові *форми* трудового навантаження працівника в межах однієї установи, а саме

суміщення та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (ВОТВП) (рис.10.2).

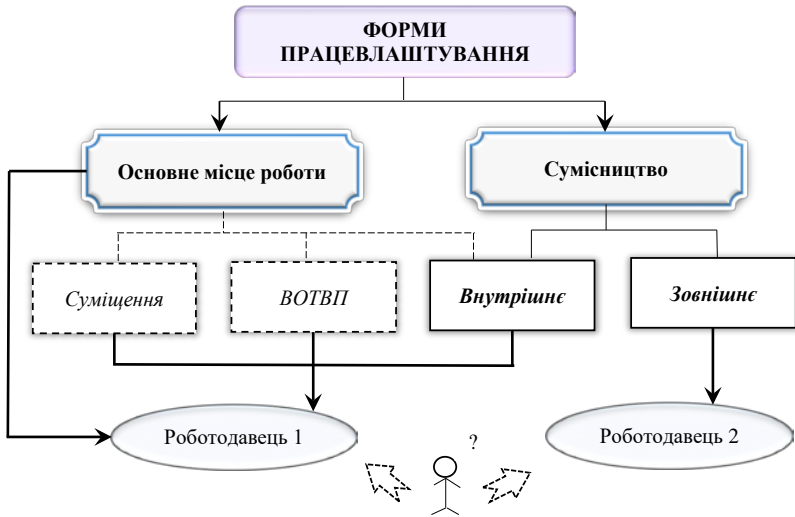


Рис. 10.2 – Форми працевлаштування та трудового навантаження працівника

Отже, що таке суміщення і чим воно відрізняється від внутрішнього сумісництва?

*Суміщення професій (посад)* – це виконання працівником поряд із своєю основною роботою, визначеною трудовим договором, *додаткової роботи* за іншою професією чи посадою без звільнення від основної роботи.

Проте суміщення посад можливе лише у випадку, коли робота виконується в межах категорії персоналу, до якої належить працівник (робітники, інженерно-технічні працівники, службовці тощо). Наприклад, бухгалтер за суміщенням може працювати касиром, водій – експедитором, прибиральник – садівником тощо. При цьому суміщення не повинно негативно позначатися на якості виконання обов'язків за основною посадою.

Суміщення професій (посад) ґрунтується на тому, що «суміщувальна» посада є в штатному розписі підприємства, але залишається *вакантною*. Наприклад, впродовж певного часу немає відповідної кандидатури для зайняття вакантної посади, тим не менше функції за нею мають виконуватися на підприємстві. В такому випадку,

тимчасово такі функції можуть бути покладені на іншого працівника підприємства, який володіє необхідними знаннями та досвідом, із відповідною *доплатою за їх виконання*. До того ж функції можуть бути розподілені між декількома працівниками.

Роботодавець має два способи, щоб доручити працівнику виконувати роботу за суміщенням:

1) *в односторонньому порядку шляхом зміни істотних умов праці* (ст. 32 КЗпП) – в такому випадку роботодавець має письмово повідомити працівника про зміну істотних умов праці у строк не менш ніж *за два місяці* до змін. Якщо працівник не згоден зі змінами, – трудові відносини припиняються на підставі п. 6 ст. 36 КЗпП України «відмова від продовження роботи у зв'язку зі зміною істотних умов праці»;

2) *за погодженням із працівником* – в такому випадку попередження за два місяці не потрібне, суміщення може бути запроваджено у будь-який час. Працівник має написати заяву на суміщення або пристати на письмову пропозицію роботодавця, засвідчивши її своїм підписом. Роботодавець ознайомлює працівника під підпис із посадовою інструкцією для посади, яку той суміщатиме, та видає наказ, в якому зазначаються: посада; розмір доплати; обсяг додатково виконуваної роботи; дату, з якої працівник її виконуватиме.

Виконання додаткової роботи провадиться *поряд з основною роботою* (протягом законодавчо встановленої тривалості робочого дня, зміни). Суміщення можна запроваджувати *безстроково або на певний строк*, визначений датою або настанням певної події (наприклад, до кінця року або до прийняття основного працівника).

Окремий трудовий договір за посадою, яка суміщається, *не укладається*.

Ще одна форма трудового навантаження, це – *виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника*, яке полягає у тимчасовій заміні одного працівника іншим на той період, коли особа, яку замінюють, хворіє, перебуває у відпустці, відрядженні, відсторонена від роботи через відсутність вакцинації тощо. При цьому внутрішньо ця посада, яку замінюють, залишається зайнятою (тобто, *не є вакантною*). Посади працівників, *який* заміняє та *якого* замінюють, можуть бути як однаковими, так і різними.

ВОТВП може здійснюватися:

➤ *без звільнення* працівника від його основних обов'язків, – в такому випадку працівнику встановлюється доплата у вигляді % від посадового окладу;



➤ зі звільненням працівника від його основних обов'язків (тимчасове заступництво або замісництво) – працівнику встановлюється доплата між окладами зі збереженням усіх премій, доплат та надбавок по посаді особи, яку заміщують. Такий варіант застосовується рідше і, як правило, в тому випадку, коли необхідно виконувати обов'язки працівника, посада якого більш відповідальна, пов'язана з виконанням адміністративних, розпорядчих функцій або має вищий розряд.

---

**!** *Тимчасове заступництво може бути оформлене у випадку, коли потрібно здійснити заміщення керівника установи на особу, яка не є його заступником. Наприклад, оформлення ТВО ректора ВНЗ на декана, завкафедри або професора чи доцента кафедри (а не на проректора).*

---

Для оформлення ВОТВП необхідно:

✓ оформити клопотання від працівника, якого будуть тимчасово замінити щодо бажаної кандидатури у вигляді доповідної чи службової записки (за необхідності);

✓ видати наказ (розпорядження) керівника установи про ВОТВП іншим працівником;

✓ отримати письмову згоду від працівника, який буде тимчасово виконувати обов'язки іншого (у вигляді заяви працівника та/або засвідчення працівником наказу підписом із надписом «не заперечую» та зазначенням дати ознайомлення з наказом).

В табл. 10.1 наведено порівняльну характеристику між внутрішнім сумісництвом, суміщенням та виконанням обов'язків тимчасово відсутнього працівника, як формами додаткового навантаження працівника в межах однієї установи.

**Таблиця 10.1 – Порівняльна характеристика додаткового навантаження працівника в межах однієї установи**

№ п/п	Критерій	Форми додаткового навантаження		
		Внутрішнє сумісництво	Суміщення посад	ВОТВП
1	2	3	4	5
1	<b>Трудовий договір</b>	Так, укладається ще один	Ні, трудовий договір той самий	Ні, трудовий договір той самий
2	<b>Сумісна посада</b>	Інша або така ж, як основна	Інша, ніж основна	Інша або така ж, як основна
3	<b>Наявність вільної штатної одиниці</b>	Так	Так	Ні, посада зберігається за особою, яку

**Продовження таблиці 10.1**

1	2	3	4	5
				заміщають
4	<b>Постійність</b>	Так або обмежується строком договору	Так або обмежується строком у наказі	Тимчасово (на період відпустки, хвороби тощо)
5	<b>Запис у трудову книжку</b>	Так	Ні	Ні
6	<b>Час виконання роботи</b>	В межах окремого часу	В межах робочого часу за основною роботою	В межах робочого часу за основною роботою
7	<b>Табель обліку робочого часу</b>	Так	Ні	Ні
8	<b>Оплата праці</b>	Оплата за фактично виконану роботу згідно посадового окладу (із встановленими доплатами, надбавками)	Доплата (до 50 % окладу за основною роботою)	Доплата (до 50 % окладу за заміщуваною посадою)
9	<b>Заява від працівника при оформлення</b>	Так, обов'язково	Так, але можна й на основі наказу	Ні, але працівник повинен дати письмову згоду
10	<b>КЗпП</b>	ст. 102 <sup>1</sup>	ст. 105	ст. 105

---

### **10.3. Надомна та дистанційна робота**

---

Пандемія COVID-19 справила значний вплив чи не на всі сфери громадського, політичного життя, економічних та соціальних відносин, культуру, охорону здоров'я, освіту тощо. Не стала винятком і сфера трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Зокрема, 27 лютого 2021 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» від 04.02.2021 № 1213-ІХ [73]. Положеннями цього закону було внесено зміни до КЗпП, за якими Кодекс було доповнено ст. 60<sup>1</sup> та ст. 60<sup>2</sup>, що

визначають засади організації надомної та дистанційної роботи на підприємствах, в установах, організаціях відповідно.

*Надомна робота* – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником *за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях*, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів, інструменту, приладів, інвентарю) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу.

*Дистанційна робота* – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником *поза робочими приміщеннями чи територією власника* або уповноваженого ним органу, *в будь-якому місці за вибором працівника* та із використанням *інформаційно-комунікаційних технологій*.

Встановити для своїх працівників такі види робіт можуть лише юридичні особи. Не кожному працівнику підійде надомна робота, тому при виборі форми організації праці роботодавець має чітко розуміти ключові особливості кожної з них, аби вберегти себе і своїх працівників від можливих негативних наслідків.

Основні відмінності між надомною та дистанційною роботою наведено в табл. 10.2.

**Таблиця 10.2 – Відмінності між надомною та дистанційною роботою**

№ п/п	Відмінності
1	2
<i>I</i>	<b><i>Місце роботи працівника</i></b>
<b>Надомна</b>	Робоче місце надомника <i>фіксоване</i> . Працівник не може його змінити на свій розсуд, для цього потрібне погодження роботодавця. Спосіб зміни робочого місця варто прописати у трудовому договорі. Якщо роботодавець відмовляє надомнику у зміні робочого місця, така відмова має бути обґрунтованою. А от коли працівник не може виконувати роботу на фіксованому робочому місці з причин, що від нього не залежать, він має право змінити робоче місце. Про це повідомляє роботодавця не пізніше ніж за <i>три робочих дні</i> до такої зміни. Спосіб повідомлення також визначається у трудовому договорі про надомну роботу.
<b>Дистанційна</b>	Робочим місцем працівника-дистанційника може бути <i>будь-яке місце</i> на його вибір (хоч удома, хоч у кафе, хоч на природі). Водночас дистанційний працівник може працювати і в офісі чи на території роботодавця. Ці умови також фіксуються у трудовому договорі про дистанційну роботу.

Продовження таблиці 10.2

1	2
2	<b>Режим роботи</b>
Надомна	Надомники працюють за загальним режимом роботи підприємства, тобто підпорядковуються правилам внутрішнього трудового розпорядку. Інші правила можна передбачити у трудовому договорі. Виконання надомної <b>роботи не зумовлює змін</b> у нормуванні, оплаті праці, не впливає на обсяг трудових прав працівників. Роботодавець на свій розсуд вирішує, у який спосіб доручати працівнику роботу і контролювати її виконання, і забезпечує достовірний облік виконаної роботи.
Дистанційна	Дистанційник розподіляє робочий час <i>на власний розсуд</i> . На нього не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку. Інші правила визначаються у трудовому договорі. Дистанційному працівникові роботодавець гарантує вільний час для відпочинку – <i>період відключення</i> . У цей час працівник може переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок із роботодавцем, і це не є порушенням умов трудового договору або трудової дисципліни. Період відключення фіксується у трудовому договорі про дистанційну роботу, як і умови отримання звітів від дистанційника про виконану роботу.
3	<b>Забезпечення робочим інвентарем</b>
Надомна	Роботодавець <i>повинен забезпечити</i> надомника засобами виробництва, матеріалами та інструментами, якщо іншого не передбачає трудовий договір. Якщо працівник використовує свої інструменти – роботодавець повинен виплачувати компенсацію.
Дистанційна	У трудовому договорі про дистанційну роботу визначаються: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ порядок і строки забезпечення працівників обладнанням, програмно-технічними засобами, засобами захисту інформації та іншими засобами, що потрібні йому для виконання своїх обов'язків;</li> <li>➤ розмір, порядок і строки виплати працівникам компенсації за використання належних їм або орендованих обладнання, програмно-технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів;</li> <li>➤ порядок відшкодування інших витрат.</li> </ul> Якщо цього не передбачено у трудовому договорі, за замовчуванням усім необхідним дистанційника забезпечує роботодавець.

Крім того, *надомна робота* може бути запроваджена виключно для осіб, які мають відповідні практичні навички виконання конкретних видів робіт або можуть бути навчені таким навичкам. Приміром, навряд чи швачка зможе у перший же день роботи стати надомницею, поки детально не вивчить модельні вимоги виробництва на підприємстві.

---

*! Роботодавцю варто також пам'ятати, що у випадку впровадження надомної чи дистанційної роботи трудовий договір із працівником повинен укладатися виключно в письмовій формі.*

---

В окремих випадках роботодавець може запровадити надомну чи дистанційну роботу без укладення письмового трудового договору, видавши відповідний наказ або розпорядження. Зокрема:

- на час загрози поширення епідемії, пандемії, необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством;
- у разі виникнення загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації техногенного, природного чи іншого характеру.

Із наказом роботодавець має ознайомити працівників *впродовж двох днів* після його видання, але *до запровадження* дистанційної (чи надомної) роботи. В таких випадках вимога про попередження за два місяці про зміну істотних умов праці (ч. 3 ст. 32 КЗпП) не діє.

Підсумуємо: надомна робота – це виконання «ручної» роботи вдома, свого роду «міні-виробництво». А от дистанційна робота більше підходить офісним працівникам [125].

---

#### **10.4. Укладання договорів цивільно-правового характеру: особливості та ризики**

---

Праця є одним із ключових факторів виробництва, носієм якого є люди (фізичні особи). Використання найманої праці шляхом оформлення *трудових відносин* суб'єкта господарювання (роботодавця) із громадянами є основним способом залучення праці, як ресурсу, у господарський процес для створення доданої вартості. Проте, сьогодні дедалі більшого поширення набуває інший спосіб залучення фізичних осіб до праці, який полягає у оформленні не трудових, а *цивільно-правових відносин*. Такий спосіб має певні переваги, що пов'язані, зокрема, із значно меншим рівнем відповідальності роботодавця перед особою, залученою до праці.

Між трудовими та цивільно-правовими відносинами існують суттєві відмінності, починаючи від нормативно-правових актів, які регулюють засади їх здійснення, і закінчуючи сферою взаємної відповідальності між сторонами. Досить часто «не до кінця правильно» оформлення договорів цивільно-правового характеру (або цивільно-правових договорів) контролюючі органи (ДПС, Держпраці) можуть розцінювати як «приховування трудових відносин», що загрожує

роботодавцям суттєвими штрафами та обтяжливими судовими процесами. З огляду на це, підприємства, установи та організації, ФОПи мають чітко усвідомлювати різницю між трудовими та цивільно-правовими договорами і оцінити всі ризики та складнощі, які можуть виникнути в майбутньому.

Отже, що таке договір цивільно-правового характеру (ЦПХ) та які особливості його укладання? Будь-який господарюючий суб'єкт за необхідності (не вистачає власного персоналу, немає відповідного спеціаліста, робота має разовий, випадковий характер тощо) може залучити до виконання певної роботи чи надання послуги фізичну особу, яка не є працівником такого підприємства.

*Договір ЦПХ* залежно від предмету договору може бути оформлений у вигляді:

- договору підряду (ст. 837 ЦК);
- договору про надання послуг (ст. 901 ЦК).

Основні відмінності між трудовими і цивільно-правовими договорами, що пов'язані із особливостями їх укладення, визначаються такими критеріями [23]:

### 1. *Правове регулювання:*

❖ правовідносини, що виникають між сторонами при укладенні, виконанні та припиненні трудових договорів, регулюються нормами *КЗпП України* та іншими нормативно-правовими актами у сфері *законодавства про працю*;

❖ договори ЦПХ регулюються нормами *Цивільного кодексу України*, а також іншими нормативно-правовими актами, які поширюють свою дію на такі правовідносини.

### 2. *Мета договору:*

❖ трудоий договір визначає саме *трудоу функцію, процес її здійснення*. За трудовим договором працівника приймають на роботу для виконання певних функцій за конкретною кваліфікацією, професією, посадою, включеною до штатного розпису підприємства. При цьому, трудова функція працівника, як правило, *не передбачає будь-якого кінцевого результату*, за винятком строкових трудових договорів, що укладають із особами для виконання певної роботи чи разового проекту (наприклад, у сфері сільського господарства чи будівництва);

❖ метою договору ЦПХ є *отримання певного кінцевого результату*, тобто виконання обумовленої роботи/послуги, спрямованої

на його досягнення. Важливим є саме *результат роботи, а не спосіб його досягнення*. Відповідно, у договорі визначають: конкретний вид роботи (послуги), *ціну* або порядок її визначення, *строк* виконання роботи або послуги. Результат виконання визначають у двосторонньому *акті приймання-передачі*, який укладають по завершенню дії договору.

### 3. Процес виконання роботи:

❖ за трудовим договором працівник має *виконувати ПВТР*, що діють на підприємстві, та дотримуватися *трудової дисципліни*, за порушення якої передбачена *дисциплінарна відповідальність* (ст. 147 КЗпП). Тобто, роботодавець контролює процес виконання працівником своїх обов'язків. Працівники також несуть *матеріальну відповідальність* за шкоду, заподіяну підприємству внаслідок порушення покладених на них трудових обов'язків (ст. 130 КЗпП);

❖ за договором ЦПХ виконавець *не зобов'язаний* підкорятися ПВТР і трудовій дисципліні. Він *керується умовами договору*, *самостійно організовує процес його виконання*. Відповідальність за порушення, невиконання або неналежне виконання зобов'язань сторонами встановлюється умовами договору (пеня, штраф тощо) та/або законом.

### 4. Права та обов'язки сторін:

❖ за трудовим договором особа *набуває прав, наданих лише працівникам*: право на відпочинок, на здорові та безпечні умови праці, на участь в управлінні підприємством, на звернення до суду для вирішення трудових спорів тощо. У трудових відносинах (ст. 29 КЗпП) *на роботодавця покладено низку обов'язків стосовно працівника*: ознайомлення з ПВТР та іншими нормативними актами до початку роботи, встановлення робочого місця та забезпечення необхідними засобами, відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю працівника, зокрема каліцтва внаслідок виконання трудових обов'язків (ст. 153, 173 КЗпП) тощо;

❖ у цивільно-правових відносинах діє *принцип свободи договору* (ст. 3, 6, 627 ЦК), який полягає у юридичній рівності та вільному волевиявленні сторін. *Усі права сторін регулюються самим договором*. Отже, замовник *не зобов'язаний* забезпечувати виконавця робочим місцем та необхідними для роботи засобами. Виконавець виконує свої обов'язки за договором на власний ризик, власними силами та на власний розсуд. Жодних гарантій із охорони праці, у разі укладення договору ЦПХ, законодавство не передбачає.

## 5. Можливість виконання договору іншою особою:

❖ у трудових відносинах працівник повинен виконувати доручену йому роботу *особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі*, за винятком випадків, передбачених законодавством (ст. 30 КЗпП);

❖ у цивільно-правових відносинах в окремих випадках виконавець *має право покласти виконання зобов'язань за договором на інших осіб*, залишаючись відповідальним перед замовником за результат їх роботи (ст. 528, 838, 902 ЦК).

## 6. Строк дії договору:

❖ трудовий договір може бути (ст. 23 КЗпП):

- *безстроковим*, що укладають на невизначений строк;
- *строковим*, що укладають на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;
- таким, що укладають *на час виконання певної роботи*;

❖ договір ЦПХ *не може бути безстроковим*. У ньому обов'язково встановлюють строки виконання роботи або її окремих етапів (ст. 846, 905 ЦК).

## 7. Оплата роботи:

❖ за трудовим договором *оплата праці гарантована*. Зарплату відповідно до ст. 115 КЗпП виплачують регулярно в робочі дні у терміни, встановлені колективним договором, але *не рідше двох разів на місяць* через проміжок часу, що *не перевищує 16-ти календарних днів* (у одному звітному періоді). Підприємства усіх форм власності мають обов'язково дотримувати норм і гарантій оплати праці, визначених законодавством, а саме:

- мінімального розміру заробітної плати;
- доплат за роботу в надурочний час, у святкові та неробочі дні, у нічний час;
- оплати часу простою не з вини працівника;
- гарантій для працівників на оплату відпусток, за час виконання державних обов'язків тощо;

❖ за договорами ЦПХ встановлюють *конкретну ціну (винагороду) саме за виконані роботи, надані послуги* (або спосіб її визначення) та порядок виплати виконавцю грошових коштів (ст. 843, 903 ЦК). Водночас цивільне законодавство не передбачає жодних гарантій щодо



мінімального розміру, регулярності виплати таких коштів або щодо їх збереження на час відпусток тощо.

---

### 8. Документальне оформлення:

---

❖ за трудовими договорами при прийнятті на роботу особа подає заяву, а роботодавець видає наказ про прийняття на роботу та подається повідомлення до ДПС (до початку роботи). Працівника під підпис ознайомлюють із посадовою (робочою) інструкцією, ПВТР та іншими документами. Вноситься запис до трудової книжки працівника;

❖ у випадку укладання договору ЦПХ сторони підписують лише договір, в якому визначають всі умови співпраці. Запис до трудової книжки не здійснюється!

Загалом відносини за договорами ЦПХ дещо зменшують фінансове (податкове) навантаження для сторін та дозволяють залучати до роботи виключно у разі необхідності на обмежений строк. Водночас не потрібно цілорічно утримувати в штаті окремі категорії працівників, створювати їм відповідні умови праці, оплачувати відпустки та простої. Проте аби договір мав усі ознаки саме цивільно-правових, а не трудових відносин, потрібно врахувати певні ризики, що пов'язані із охарактеризованими вище особливостями укладення таких договорів (рис. 10.3) [125].

Таким чином, *цивільно-правовий договір (договір ЦПХ)* – це угода між організацією (підприємством, установою тощо) і громадянином на виконання останнім певної роботи чи надання послуги, предметом якого є отримання певного оплачуваного результату праці, але за цього виду договору не виникають трудові відносини, на які поширюється трудове законодавство.

---

## 10.5. Гіг-контракт як форма посідання цивільно-правових та трудових відносин

---

XXI століття характеризується стрімким розвитком інформаційного суспільства, який полягає у збільшенні ролі інформації і знань в суспільних та господарських відносинах, зростанні кількості осіб, зайнятих ІТ-технологіями, комунікаціями і виробництвом інформаційних продуктів та створенням глобального інформаційного простору, що, в свою чергу, зумовлює структурні зрушення у ВВП в напрямку збільшення частки продуктів ІТ-сфери.

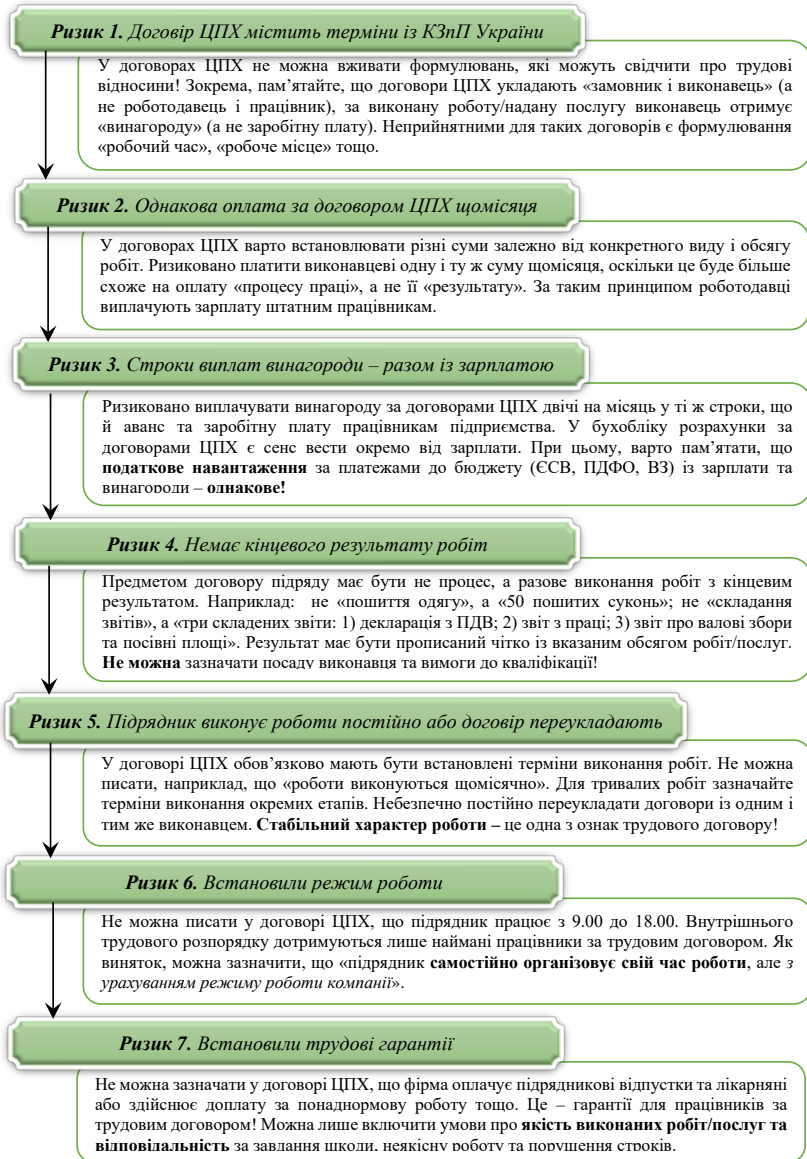


Рис. 10.3 – Ризики укладання договорів цивільно-правового характеру

---

*! Інформаційне суспільство – це теоретична концепція постіндустріального суспільства, історична фаза можливого еволюційного розвитку цивілізації, в якій інформація і знання продукуються в єдиному інформаційному просторі.*

---

Така тенденція обумовлює необхідність законодавчих перетворень в напрямку створення сприятливого середовища для розвитку *цифрової економіки*, ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів, в тому числі і в контексті регулювання трудових відносин.

З цією метою з 14 серпня 2021 року в Україні діє *спеціальний правовий режим «Дія Сіті»*, організаційні, правові та фінансові засади функціонування якого регулюються Законом України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1667-IX від 15 липня 2021 року [105] (далі – Закон № 1667-IX).

Згідно ст. 1 цього ж закону:

➤ *гіг-контракт* – це цивільно-правовий договір, за яким *гіг-спеціаліст* зобов'язується виконувати роботи та/або надавати послуги відповідно до завдань *резидента Дія Сіті* як замовника, а резидент Дія Сіті зобов'язується оплачувати виконані роботи та/або надані послуги і забезпечувати гіг-спеціалісту належні умови для виконання робіт та/або надання послуг, а також соціальні гарантії, передбачені розділом V цього Закону;

➤ *гіг-спеціаліст* – це фізична особа, яка за гіг-контрактом є підрядником та/або виконавцем;

➤ *резидент Дія Сіті* – юридична особа, яка відповідно до цього Закону набула статусу резидента Дія Сіті та згідно з інформацією, що міститься у реєстрі Дія Сіті, перебуває у зазначеному статусі.

Іншими словами, *гіг-контракт* – це особлива форма залучення спеціалістів, яка базується на ознаках цивільно-правового договору, але із забезпеченням певних трудових гарантій. При цьому, роботодавець виступає в якості «резидента Дія Сіті», а особа, яка виконує роботи чи надає послуги, – в якості «гіг-спеціаліста». Тобто це система роботи, при якій співробітників не приймають в штат, а запрошують на конкретні проекти, де вони у визначені строки вирішують поставлені завдання.

Статус резидента Дія Сіті передбачає, що юридична особа має відповідати певним вимогам (табл. 10.3).

Отже, які особливості співпраці між роботодавцем та виконавцем робіт за гіг-контрактами?

Таблиця 10.3 – Вимоги до резидента Дія Сіті

МОЖЕ бути резидентом Дія Сіті юридична особа:	НЕ МОЖЕ бути резидентом Дія Сіті юридична особа:
<p>✓ зареєстрована на території України;</p> <p>✓ юридична особа здійснює один або декілька видів діяльності в ІТ-сфері (згідно ч. 4 ст. 5 Закону № 1667-IX);</p> <p>✓ розмір <b>середньої місячної винагороди</b> залученим працівникам та гіг-спеціалістам має становити не менше, ніж еквівалент <b>1200 євро</b> за офіційним курсом НБУ станом на 1 число відповідного календарного місяця (<i>починаючи з календарного місяця наступного за місяцем отримання статусу резидента Дія Сіті</i>);</p> <p>✓ <b>середньооблікова кількість</b> працівників та гіг-спеціалістів має становити не менше <b>9-ти осіб</b> за підсумками кожного календарного місяця (<i>починаючи з календарного місяця наступного за місяцем отримання статусу резидента Дія Сіті</i>);</p> <p>✓ сума <b>кваліфікованого доходу*</b> юридичної особи, отриманого за перші три календарних місяці, <i>починаючи з календарного місяця наступного за місяцем отримання статусу резидента Дія Сіті</i>, та за кожен календарний рік має становити не менше <b>90 % суми загального доходу</b>.</p> <p>* <b>Кваліфікований дохід</b> – це сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та роялті (якщо такі суми роялті не враховано у чистий дохід від реалізації продукції), отриманих у результаті здійснення видів діяльності, передбачених ч. 4 ст. 5 Закону № 1667-IX.</p>	<p>1) яка зареєстрована на території та/або відповідно до законодавства <i>іноземної держави</i>;</p> <p>2) у статутному капіталі якої <b>25 і більше %</b> прямо або опосередковано належать державі Україна або територіальній громаді;</p> <p>3) яка має статус <i>неприбуткового підприємства, установи, організації</i>;</p> <p>4) яка порушила вимоги законодавства щодо розкриття <i>інформації про кінцевих бенефіціарних власників</i> та/або подання інформації про структуру власності юридичної особи;</p> <p>5) прямим або опосередкованим власником часток (акцій) у статутному (акціонерному) капіталі якої є держава, визнана ВРУ <i>державою-агресором</i>, або юридична особа, зареєстрована відповідно до законодавства такої держави, або фізична особа, яка проживає у такій державі;</p> <p>6) яка визнана <i>банкрутом</i>;</p> <p>7) яка перебуває у процесі <i>припинення</i>, крім перетворення;</p> <p>8) яка протягом <b>більш як 30 днів</b> має <b>податковий борг</b>, загальна сума якого становить понад 10 мінімальних заробітних плат (виходячи із розміру мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня поточного календарного року);</p> <p>9) яка здійснює діяльність з організації та/або проведення <i>азартних ігор</i>, крім діяльності з надання послуг у сфері азартних ігор та ін. (повний перелік див. у ч. 1 ст. 5 Закону № 1667-IX).</p>

## 1. Умови гіг-контракту:

❖ Гіг-контракти укладаються в письмовій або електронній формі.

❖ На відміну від трудових договорів, що укладають за КЗпП України, гіг-контракти не виокремлюють пільгових категорій працівників, як-от: вагітні жінки, молодь, одинокі матері, особи з інвалідністю тощо. І, відповідно, не обтяжують роботодавців – резидентів Дія Сіті зобов'язанням стосовно будь-якої категорії працівників, зокрема щодо скорочення тривалості робочого часу.

❖ Строк дії гіг-контракту, права, обов'язки та відповідальність сторін, винагороду спеціаліста, умови припинення контракту та інші умови визначаються у самому гіг-контракті за домовленістю сторін. На відміну від договорів ЦПХ, гіг-контракти можуть укладатися на невизначений строк.

❖ Припиняють гіг-контракт за однієї із підстав:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку дії контракту;
- 3) одностороння відмова резидента Дія Сіті від контракту;
- 4) одностороння відмова гіг-спеціаліста від контракту;
- 5) втрата статусу резидента Дія Сіті;
- 6) підстави, що визначили безпосередньо в контракті.

Щоб припинити гіг-контракт, достатньо лише повідомити про це іншу сторону в письмовій або електронній формі не пізніше ніж за 30 календарних днів до запланованої дати припинення або замінити частину цього періоду компенсаційною виплатою. Якщо співпраця тривала не більше трьох місяців – достатньо попередити за три календарних дні.

❖ Роботодавець має право контролювати виконання робіт, в т. ч. за допомогою засобів відеоспостереження, що не вважається втручанням в особисте життя гіг-виконавця. Спеціаліст може працювати тільки в місці, що визначили гіг-контрактом.

## 2. Соціальні гарантії:

❖ Сторони гіг-контракту мають погодити час, коли гіг-спеціаліст виконуватиме завдання та відпочиватиме.

❖ Гіг-спеціаліст має право на щорічну оплачувану перерву мінімальною тривалістю 17 робочих днів. Використати перерву повної тривалості працівник зможе після 6-ти місяців дії гіг-контракту, якщо інше не передбачено контрактом. Спеціаліст може на власний розсуд поділити перерву на частини будь-якої тривалості.

❖ Гіг-спеціалісти мають право на *допомогу з тимчасової непрацездатності*. Тобто, гіг-спеціаліст може оформити «лікарняний» або «декретну» відпустку, як і звичайний штатний працівник компанії. Як роботодавець, резидент Дія Сіті не може в односторонньому порядку відмовитися від дії контракту у *період*:

1) вагітності гіг-спеціаліста та протягом перерви у виконанні робіт у зв'язку з вагітністю і пологами (тривалість перерви становить 126 календарних днів, а у випадку ускладнених пологів, народження двох чи більше дітей – 140 календарних днів);

2) *тимчасової непрацездатності* гіг-спеціаліста, крім випадку тимчасової непрацездатності, що безперервно триває понад один місяць.

### **3. Переваги гіг-контрактів:**

❖ Відносини між гіг-спеціалістами та резидентами Дія Сіті визначає *тільки Закон № 1667-IX*. КЗпП та законодавство про працю на них не поширюються, а отже за гіг-контрактом не можна накладати штрафи, що передбачає КЗпП.

❖ Резиденту Дія Сіті *не потрібно отримувати дозвіл* на працевлаштування іноземців та осіб без громадянства за гіг-контрактами [57].

Таким чином, режим Дія Сіті базується на податкових пільгах, додаткових гарантіях та особливих умовах взаємодії з працівниками. Метою його є створення в Україні найпотужнішого ІТ-хаб у Центральній та Східній Європі, у якому не існуватиме меж для інвестицій, створення робочих місць та розробки новітніх технологій. Українці та підприємці з усього світу матимуть можливість швидко реалізовувати найамбітніші інноваційні та бізнес-ідеї та ефективно їх впроваджувати.

---

## **10.6. Процедура прийняття працівника на роботу**

---

Прийняття на роботу є початком трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником, за яких у сторін виникають взаємні права та обов'язки. Важливо при цьому одразу обговорити і погодити всі питання, що стосуються форми працевлаштування, умов праці, порядку і розмірів її оплати, режиму роботи, матеріальної відповідальності працівника тощо. Роботодавець повинен ознайомити

працівника із правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, посадовою (робочою) інструкцією, провести інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки, належним чином зафіксувати умови трудового договору та внести відповідні записи до трудової книжки.

У 2021 році відбулися суттєві зміни у трудовому законодавстві, що стосуються, зокрема, і питань кадрового діловодства на підприємствах, установах, організаціях. Розглянемо детальніше процедуру прийняття працівника на роботу за її основними етапами [24].

### **Етап 1. *Прийняття документів від особи, яка працевлаштовується***

Прийняття працівника на роботу автоматично означає укладення *трудового договору*. Без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням, роботодавець не має права допускати працівника до роботи. Основні положення щодо укладення трудових договорів визначаються ст. 24 КЗпП України.

При укладенні трудового договору громадянин *зобов'язаний* подати:

✓ паспорт або інший документ, що посвідчує особу. При цьому паспорт може бути наданий у вигляді одного із документів, а саме:

- паперова книжечка;
- пластикова ID-картка з безконтактним електронним носієм;
- е-паспорт у мобільному застосунку «Дія» (з 23 серпня 2021 року має таку саму юридичну силу, як і паперовий чи ID-картка);

✓ реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП);

✓ трудова книжку (за наявності) або відомості про трудову діяльність із реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загально-обов'язкового державного соціального страхування.

Кандидат надає трудову книжку, якщо має її і хоче надати, інакше надає відомості про трудову діяльність із Реєстру (така можливість з'явилася з 10 червня 2021 року). Якщо претендент на посаду раніше ніде не працював, надає довідку про відсутність індивідуальних відомостей про особу.

---

**! Відомості про трудову діяльність можуть бути надані за формою додатка 8 до Положення, що затверджене постановою правління ПФУ від 18.06.2014 № 10-1.**

Отримати витяг за формою додатка 8 може тільки сам кандидат – на порталі Дія або в електронному кабінеті застрахованої особи на веб-порталі ПФУ. Із додатка 8 роботодавець з'ясує, чи кандидат працює ще десь за трудовим договором або надає послуги за договором ЦПХ; є пенсіонером або отримує допомогу з безробіття; є внутрішньо переміщеною особою. Також додаток 8 містить інформацію щодо: страхового стажу, в т. ч. без сплати страхових внесків; ЄДРПОУ та назви попередніх роботодавців; відомості про періоди трудових відносин з початку 2000 року; основна робота чи сумісництво; дати початку і закінчення роботи; підстави звільнення; суми нарахованих зарплат та пенсій; відомості про особливі умови праці, що дають право на пільги в пенсійному забезпеченні та із загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Довідка про відсутність індивідуальних відомостей про особу подається за формою Додатка 15 до Положення № 10-1, яку кандидат може замовити на веб-порталі ПФУ.

Додатково у випадках, передбачених законодавством, претендент на посаду подає такі документи:

✓ Документ про освіту чи професійну підготовку – подається, якщо робота потребує спеціальних знань. Вимоги до освіти і кваліфікації працівника регулюються такими нормативними актами:

- Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»;
- професійні стандарти та спеціальні закони у конкретній сфері (наприклад, вимоги до освіти і кваліфікації педагогів визначає Закон України «Про повну загальну середню освіту» і т.д.).

✓ Документ про стан здоров'я необхідно подавати:

- особам з інвалідністю;
- особам віком до 21 року;
- на посаду, за якою потрібен попередній медичний огляд (на важкі роботи, роботи із шкідливими чи небезпечними умовами праці, роботи, пов'язані із обслуговуванням населення тощо).

Якщо особі за результатами медичного висновку пропонується робота протипоказана за станом здоров'я, роботодавець не має права укладати з такою особою трудовий договір. Якщо ж під час прийняття на роботу особа приховала інвалідність, і роботодавець допустив її до роботи, протипоказаної за станом здоров'я, роботодавець відповідальності за це не несе.

✓ Військово-обліковий документ. Із 23 квітня 2021 року кандидат на роботу має надати військово-обліковий документ **в обов'язковому порядку**:

- для призовників – посвідчення про приписку до призовної дільниці;



- для військовозобов'язаних – військовий квиток або тимчасове посвідчення.

Роботодавець зобов'язаний перевірити, чи перебуває кандидат на військовому обліку в територіальному центрі комплектування та соціалізації. *Виняток* – кандидат досяг граничного віку перебування в запасі (65 років – для осіб вищого офіцерського складу; 60 років – для інших).

Крім того, з 17 грудня 2021 року на військовий облік беруть також жінок, якщо вони придатні до військової служби за станом здоров'я, віком і сімейним станом. При працевлаштуванні роботодавець зобов'язаний вимагати військово-обліковий документ у жінок, які претендують на посади спеціальностей та професій, споріднених із відповідними військово-обліковими спеціальностями (перелік затверджено Наказом Міноборони від 03.12.2021 № 1566/3718 [88]).

✓ *Інші документи:*

- посвідчення застрахованої особи;
- документи, що підтверджують право на пільги (для внутрішньо переміщених осіб, чорнобильців, осіб, які мають дітей віком до 15 років, одиноких батьків тощо);
- документ про володіння державною мовою (для держслужбовців, керівників закладів освіти та педагогів, медпрацівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я та ін.);
- згода батьків (в разі працевлаштування осіб 14-ти або 15-ти років) та ін.

**Заборонено:** вимагати від осіб, які працевлаштовуються, відомості про їх партійну і національну приналежність, походження, реєстрацію місця проживання чи перебування та документи, подання яких не передбачено законодавством.

## **Етап 2. Написання працівником заяви про прийняття на роботу**

При укладанні усного трудового договору підставою для видання наказу про прийняття на роботу є заява працівника. Написання заяви може бути доцільним і при укладанні письмового трудового договору. Заява, зазвичай, пишеться від руки в довільній формі. У заяві працівник зазначає головні домовленості з майбутнім роботодавцем, а саме:

- посада, на яку претендує особа;
- дата прийняття на роботу;
- посадовий оклад;
- строк (якщо укладається строковий трудовий договір);

- строк випробування (якщо сторони домовились про нього);
- режим робочого часу (в разі встановлення неповного робочого часу або індивідуального режиму роботи);
- форма працевлаштування (основне місце роботи чи сумісництво; надомна чи дистанційна робота тощо) та ін.

---

*! З 1 вересня 2021 року усі кадрові документи, в т. ч. заяву про прийняття на роботу, необхідно складати згідно з Національним стандартом ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» [19].*

---

На цьому ж етапі роботодавець може укласти із працівником *договір про повну матеріальну відповідальність*, якщо працівник:

- ❖ обіймає посаду або виконує роботу, безпосередньо пов'язану зі зберіганням, обробкою, продажем/відпуском, перевезенням або використанням у процесі виробництва цінностей, що йому передали;

- ❖ виконує роботу за трудовим договором про дистанційну роботу або про надомну роботу і користується обладнанням та засобами роботодавця, що надали йому для роботи.

### **Етап 3. Оформлення трудового договору в письмовій формі**

Укладання письмового трудового договору є обов'язковим у випадках, передбачених чинним законодавством. В трудовому договорі зазначаються всі істотні умови праці, права, обов'язки та відповідальність сторін.

У випадку укладання трудового договору із працівником у письмовій формі необхідно:

- 1) скласти договір у двох примірниках;
- 2) засвідчити підписами роботодавця та працівника;
- 3) зареєструвати в Журналі реєстрації письмових трудових договорів;
- 4) видати примірник договору працівнику під підпис.

### **Етап 4. Видання наказу про прийняття на роботу**

На підставі заяви працівника, а у випадку укладання письмового трудового договору, то і на підставі нього, видається *наказ про прийняття на роботу*. **Наказ є обов'язковим**, незалежно від того, в якій формі уклали трудовий договір (усній чи письмовій). У наказі зазначаються посада, розмір посадового окладу чи тарифної ставки, дата початку роботи. З наказом працівника ознайомлюють під підпис до початку роботи та реєструють в Журналі реєстрації наказів.

### **Етап 5. Подання повідомлення про прийняття працівника на роботу до ДПС**

До початку роботи працівника за укладеним трудовим договором власником підприємства або уповноваженим ним органом подається до територіальних органів Державної податкової служби повідомлення про прийняття працівника на роботу. Повідомлення подається засобами електронного зв'язку із використанням КЕП (кваліфікованого електронного підпису). У випадку відсутності технічної можливості подачі повідомлення в електронній формі допускається можливість його подання в паперовому вигляді (разом з копією в електронній формі).

У повідомленні зазначаються:

- 1) тип повідомлення: початкове чи скасовуюче (подається у випадку невиходу працівника на роботу);
- 2) категорія особи: 1 – основне місце роботи; 2 – сумісництво; 3 – особа, з якою укладають гіг-контракт; 4 – працівник, який виконуватиме роботу за цивільно-правовим договором (категорії 3 і 4 лише для резидентів Дія Сіті);
- 3) РНОКПП та прізвище, ім'я, по батькові застрахованих осіб;
- 4) номер і дата наказу (розпорядження) про прийняття на роботу;
- 5) дата початку роботи.

---

! З 5 березня 2020 року **не потрібно** подавати до ДПС повідомлення про прийняття на роботу керівника підприємства, установи, організації або члена виконавчого органу господарського товариства (постанова КМУ від 12.02.2020 № 188).

---

### **Етап 6. Ознайомлення працівника з локальними нормативними актами (щодо прав, обов'язків та умов праці)**

Перш ніж працівник стане до роботи, роботодавець:

- роз'яснює його права та обов'язки;
- інформує про умови праці, наявність на майбутньому робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їх впливу на здоров'я, права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах;
- визначає робоче місце, забезпечує засобами для роботи.

З локальними нормативними документами щодо прав, обов'язків та умов праці працівника обов'язково ознайомлюють *під підпис*, аби мати підтвердження того, що вимог КЗпП дотримано.

Так, працівник своїм підписом повинен засвідчити ознайомлення із:

- ✓ наказом про прийняття на роботу;

- ✓ проходженням інструктажів з охорони праці та з пожежної безпеки;
- ✓ посадовою (робочою) інструкцією;
- ✓ правилами внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР);
- ✓ колективним договором;
- ✓ іншими документами: положенням про захист комерційної таємниці, положенням про відрядження, інструкцією з діловодства тощо (в разі необхідності).

### **Етап 7. Оформлення кадрових документів**

Наявність *особової картки* типової форми № П-2, заповненої на паперовому носії, є **обов'язковою**. До особової картки, з-поміж іншого, вносяться відомості щодо стажу роботи працівника. Інформація щодо страхового стажу повинна бути відображена точно та достовірно, адже на її основі проводиться розрахунок лікарняних у випадку тимчасової втрати працездатності працівника, декретних виплат тощо.

Кадровик формує на працівника **особову справу**, якщо він сумісник чи належить до категорії керівників, менеджерів, службовців, професіоналів, фахівців.

З 10 червня 2021 року законодавча норма про те, що потрібно обов'язково вести трудові книжки на працівників, яких приймають на роботу після цієї дати, скасована. Відбувається перехід на електронний облік трудової діяльності (див. п. 10.7 розділу 10).

Покрокова інструкція щодо процедури оформлення трудових відносин із працівником наведена на рис. 10.4 [23].

---

## **10.7. Електронний облік трудової діяльності**

---

З 10 червня 2021 року відбувся повноцінний старт переходу на електронний облік трудової діяльності (Закон України № 1217-IX від 05.02.2021 [70]). Електронний облік передбачає ведення трудових книжок працівників не в паперовій, а в електронній формі. *Електронна трудова книжка* – це набір відомостей у Реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування.

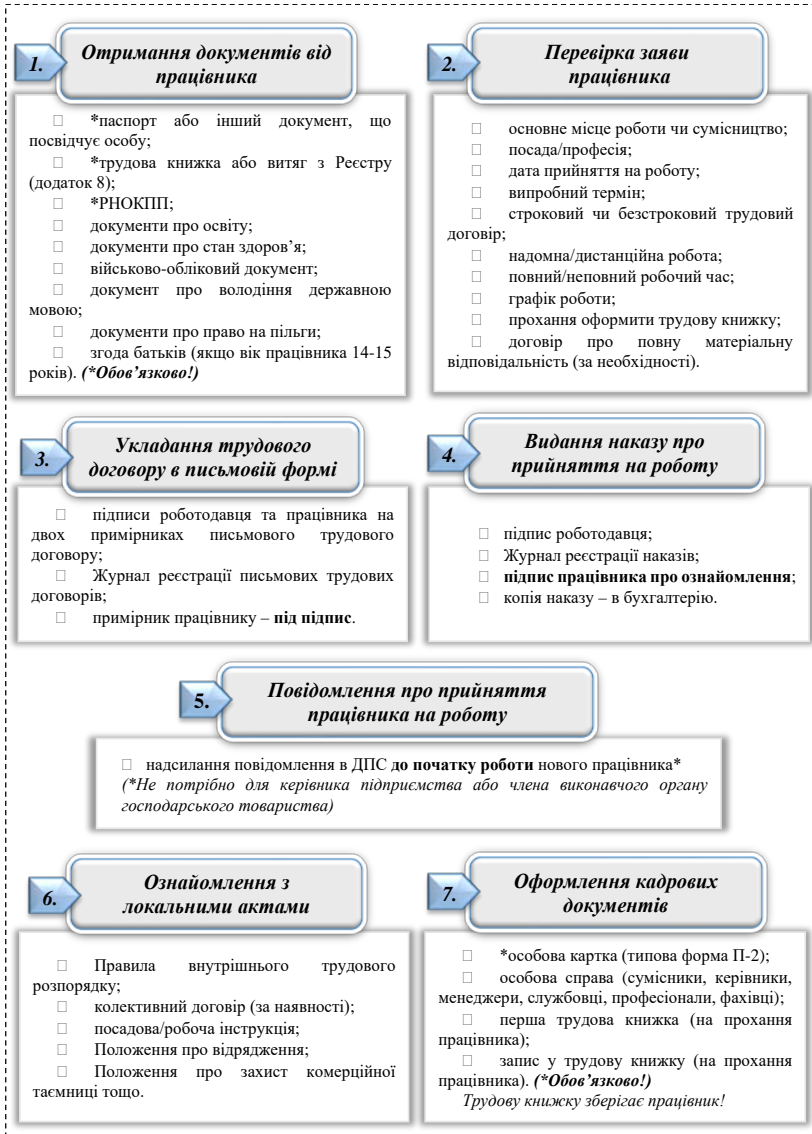


Рис. 10.4 – Покрокова інструкція щодо процедури оформлення трудових відносин [23]

Разом з тим перехід від паперового до електронного обліку відбуватиметься поступово *впродовж п'яти років*. Відмінності щодо обліку трудової діяльності осіб, працевлаштованих «до» та «після» набуття чинності Закону № 1217-IX наведено нижче:

### **1. Особи, працевлаштовані до 10 червня 2021 року**

Впродовж п'ятирічного перехідного періоду Пенсійний фонд України має «оцифрувати» всі відомості щодо страхового стажу осіб та внести їх до Реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування, після чого буде сформований кінцевий варіант *електронної трудової книжки*. Для цього на веб-портал електронних послуг ПФУ необхідно передати сканкопії трудових книжок та інших документів, що підтверджують стаж (у випадку відсутності даних у трудовій книжці: виписок з наказів, відомостей на видачу зарплати, письмових трудових договорів). Відомості щодо трудової діяльності до ПФУ може передати як роботодавець (при цьому згода працівника на обробку персональних даних не потрібна), так і сам працівник.

Трудові книжки осіб, працевлаштованих до вказаної дати, зберігаються у роботодавця. Видача трудових книжок працівникам в обов'язковому порядку (*нід підпис*) передбачається після завершення усіх робіт щодо включення ПФУ до електронного реєстру відомостей про трудову діяльність [17].

Роботодавець також зобов'язаний у день звільнення видати належно оформлену трудову книжку працівнику, з яким уклав трудовий договір до 10 червня 2021 року і який звільняється до завершення процедури включення даних з неї до Реєстру застрахованих осіб. Якщо ж працівник бажає отримати свою трудову книжку раніше, він має надати відповідну заяву роботодавцю.

### **2. Особи, працевлаштовані після 10 червня 2021 року**

Трудову книжку працівник подає роботодавцю, лише якщо вона в нього є. Працівник сам вибирає, що надавати: трудову книжку чи відомості про трудову діяльність із Реєстру застрахованих осіб. Якщо особу приймають на роботу вперше, вона має право зажадати, аби її оформили трудову книжку. Тоді роботодавець обов'язково оформлює трудову книжку не пізніше ніж за п'ять днів після прийняття на роботу.

Роботодавець на вимогу працівника вносить до трудової книжки записи про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення і нагороди за успіхи в роботі. Після цього трудова книжка повертається на зберігання працівнику. В день звільнення працівнику видається копія наказу (розпорядження) про звільнення.

Впродовж перехідного періоду можна використовувати як паперову трудову книжку, так і електронну форму вже наявних або внесених відомостей про трудову діяльність.

---

## 10.8. Припинення трудових відносин

---

Серед норм, які регулюють трудові відносини, важливе місце займають норми щодо їх припинення. Адже порушення процедури або підстав звільнення може призвести до поновлення працівника на роботі через суд, виплати заробітної плати за час «вимушеного прогулу», а також штрафних санкцій за порушення трудового законодавства та судових витрат.

*Припинення трудових відносин* – це закінчення дії трудових відносин за волевиявленням однієї із сторін, їх взаємним волевиявленням, на вимогу третіх осіб, які не є стороною таких відносин, або внаслідок обставин, що не залежать від волі сторін на підставі юридичних фактів, внаслідок чого припиняються взаємні права та обов'язки сторін трудового договору [127].

Припинення трудових відносин може відбутися внаслідок:

- 1) *закінчення строку* дії трудового договору;
- 2) *дострокового припинення* дії трудового договору.

Тобто, *трудова відносини припиняються з моменту припинення дії трудового договору*. Підстави припинення трудового договору регулюються КЗпП України (рис. 10.5).

Як видно з рис. 10.5, основні підстави припинення трудових відносин визначає ст. 36 КЗпП України. Важливу нішу з-поміж них займає блок підстав щодо «розірвання» трудового договору.

*Розірвання трудового договору* – це частина випадків припинення трудового договору, коли ініціатором є одна зі сторін (працівник або власник чи уповноважений ним орган), або треті особи (суд, профспілки тощо).

Тобто, підстави *розірвання* трудових договорів означають їх *дострокове припинення* з ініціативи працівника, роботодавця та профспілкового органу, що визначено у ст. 38-41 та 45 КЗпП:

❖ ***Розірвання трудового договору, укладеного на невизначений строк, з ініціативи працівника (згідно ст. 38)***

Працівник має право розірвати безстроковий трудовий договір «за власним бажанням», попередивши про це власника письмово не

пізніше ніж за два тижні до бажаної дати звільнення. У випадку, коли бажання звільнення працівника обумовлено неможливістю продовжувати роботу через *поважні причини* (наприклад, переїзд на нове місце проживання, вступ до навчального закладу, вагітність, вихід на пенсію, догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку та ін.) або роботодавець *порушує законодавство про працю, умови колективного чи трудового договору*, власник повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник (двотижнєве попередження не потрібне).

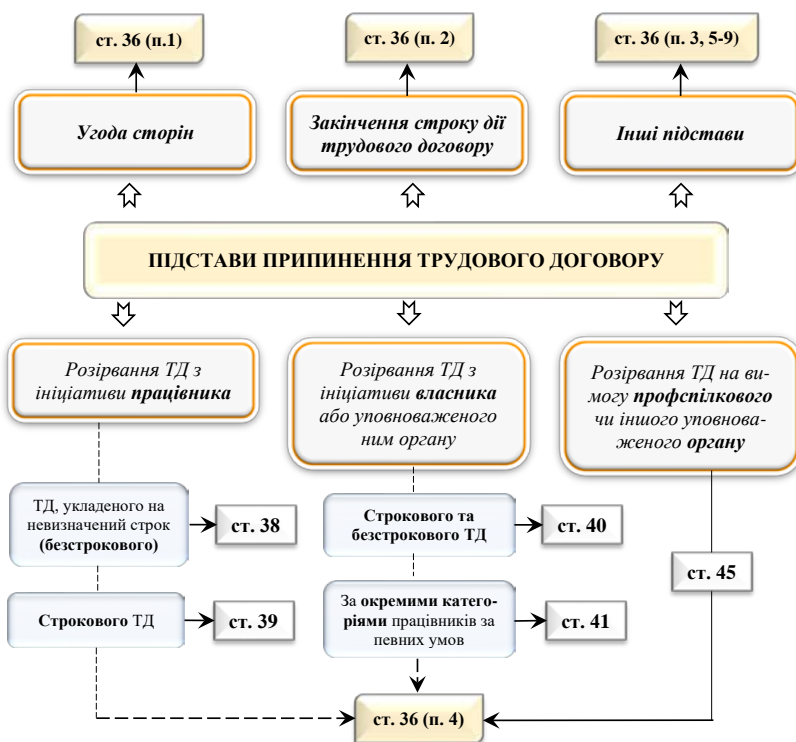


Рис. 10.5 – Підстави припинення трудового договору згідно КЗпП України

Якщо ж працівник впродовж строку попередження про звільнення передумав, роботодавець не має права звільнити його за раніше поданою заявою, крім випадків, коли на його місце вже запрошено іншого працівника, якому згідно законодавства не може бути відмовлено в укладанні трудового договору.



**❖ Розірвання строкового трудового договору з ініціативи працівника (згідно ст. 39)**

Строковий трудовий договір підлягає розірванню достроково на вимогу працівника в разі його хвороби або інвалідності, які перешкоджають виконанню роботи за договором, порушення власником або уповноваженим ним органом законодавства про працю, колективного або трудового договору та у випадках, передбачених ч. 1 ст. 38 КЗпП для договору, укладеного на невизначений строк.

---

*Увага! Якщо після закінчення строку трудового договору (який укладений на визначений строк за погодженням сторін або на час виконання певної роботи) трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається **продовженою на невизначений строк**.*

*Трудові договори, що були переукладені один чи декілька разів (за винятком договору, укладеного на визначений строк за погодженням сторін) вважаються такими, що укладені **на невизначений строк** (ст. 39<sup>1</sup> КЗпП).*

---

**❖ Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (згідно ст. 40)**

Трудовий договір, укладений *на невизначений строк*, а також *строковий* трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом лише у випадках:

- 1) змін в організації виробництва і праці, скорочення штату працівників;
- 2) невідповідності працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації чи стану здоров'я;
- 3) систематичного невиконання працівником без поважних причин трудових обов'язків;
- 4) прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- 5) нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності;
- 6) поновлення працівника, який раніше виконував цю роботу;
- 7) появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- 8) вчинення за місцем роботи розкрадання майна власника;
- 9) призову або мобілізації власника-фізичної особи під час особливого періоду та ін.

Звільнення з підстав, зазначених у пунктах 1, 2 і 6, допускається, якщо неможливо перевести працівника, за його згодою, на іншу роботу.

Не допускається звільнення працівника з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в період його тимчасової непрацездатності (крім звільнення за пунктом 5), а також у період перебування працівника у відпустці. Це правило не поширюється на випадок повної ліквідації підприємства, установи, організації.

❖ **Додаткові підстави розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу з окремими категоріями працівників за певних умов (згідно ст. 41)**

Крім підстав, передбачених ст. 40 КЗпП, трудовий договір з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може бути розірваний також у випадках:

- 1) одноразового грубого порушення трудових обов'язків керівником підприємства, головним бухгалтером чи їх заступниками;
- 2) винних дій працівника, який безпосередньо обслуговує грошові, товарні або культурні цінності, що призводять до втрати довіри;
- 3) вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, не сумісного з продовженням такої роботи;
- 4) перебування всупереч вимогам Закону України «Про запобігання корупції» у прямому підпорядкуванні у близької особи чи наявності у працівника реального чи потенційного конфлікту інтересів;
- 5) припинення повноважень посадових осіб та ін.

Розірвання договору у випадку, передбаченому пунктом 4, проводиться, якщо неможливо перевести працівника за його згодою на іншу роботу.

❖ **Розірвання трудового договору з керівником на вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) (згідно ст. 45)**

На вимогу виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) власник або уповноважений ним орган повинен розірвати *трудовий договір з керівником* підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, про колективні договори і угоди, Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».

Чинне законодавство висуває до процедури звільнення низку вимог, порушення яких може призвести до значних негативних наслідків для роботодавця. Кожна з підстав має свої особливості застосування, проте існує кілька основних етапів, що характерні для всіх випадків звільнення працівника (рис. 10.6).



Рис. 10.6 – Алгоритм звільнення працівника з роботи

Днем звільнення є останній день перебування в трудових відносинах, яким може бути як робочий день, так і останній день відпустки.

Трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його дії може бути розірваний керівником, зокрема, у випадку ліквідації підприємства. Після прийняття рішення про ліквідацію підприємства керівник зобов'язаний не пізніше ніж за 2 місяці до дати звільнення письмово під підпис повідомити кожного працівника про наступне вивільнення. Звільнення може відбуватися не раніше закінчення двомісячного строку з моменту попередження.

Важливим обов'язком роботодавців, який необхідно враховувати при формуванні штату працівників, є *працевлаштування осіб з інвалідністю*. Це стосується всіх підприємств, установ та організацій та фізичних осіб-підприємців, якщо у них працює *8 чи більше штатних працівників*.

Згідно ст. 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» № 875-ХІІ від 21 березня 1991 року [98] обов'язковий норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю встановлено у розмірі:

➤ *4 % середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік – для підприємств з чисельністю працівників понад 25 осіб;*

➤ *одне робоче місце – для підприємств з чисельністю працівників від 8 до 25 осіб.*

Підприємства, які використовують працю осіб з інвалідністю, зобов'язані створювати для працівників-інвалідів умови праці з урахуванням рекомендацій МСЕК (Медико-соціальної експертної комісії), індивідуальних програм реабілітації та вживати заходів безпеки праці, які відповідають специфічним особливостям цієї категорії працівників.

---

## **10.9. Організація трудових відносин в умовах воєнного стану**

---

Особливості трудових відносин на період дії воєнного стану, який введений в Україні з *24 лютого 2022 року*, регулюються Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-ІХ від 15 березня 2022 року [97]. Норми Закону стосуються організації трудових відносин із працівниками усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої приналежності, а також працівниками, що працюють за трудовим договором з фізичними особами.

В період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, в т. ч. КЗпП України, в частині відносин, врегульованих цим Законом.

В табл. 10.4 наведено основні особливості організації трудових відносин, що стосуються укладення та розірвання трудових договорів, зміни істотних умов праці, організації кадрового діловодства в умовах воєнного стану.

**Таблиця 10.4 – Особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану**

№ з/п	Особливості організації трудових відносин
1	2
1.	<b>Особливості укладення трудового договору в умовах воєнного стану</b>
Ст. 2 (ч. 2 п. 2) Закону № 2136-IX	З метою оперативного залучення до виконання роботи нових працівників, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, у т. ч. внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуйовалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме, роботодавець може укладати <b>строкові трудові договори з новими працівниками на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.</b>
2.	<b>Особливості переведення та зміни істотних умов праці в умовах воєнного стану</b>
Згідно ст. 3 Закону № 2136-IX	У період дії воєнного стану роботодавець має право <b>перевести працівника на іншу роботу</b> , не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише <b>для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій</b> , а також інших обставин, що можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою. При цьому, норми ст. 32 КЗпП щодо <b>обов'язкового двомісячного попередження працівника про зміну істотних умов праці не діють.</b>
3.	<b>Особливості розірвання трудового договору з ініціативи працівника</b>
Згідно ст. 4 Закону № 2136-IX	У зв'язку з веденням бойових дій в районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника він може <b>розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві</b> (крім випадків примусового залучення до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану, залучення до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури). <b>Тобто двотижневє попередження про звільнення не обов'язкове.</b>
4.	<b>Особливості розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця</b>
	У період дії воєнного стану допускається звільнення <b>працівника з ініціативи роботодавця у період його тимчасової непрацездатності</b> , а також <b>у період перебування працівника у відпустці</b> (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) із зазначен-

**Продовження таблиці 10.4**

1	2
Згідно ст. 5 Закону № 2136-IX	<p>ням <b>дати звільнення</b>, яка є <i>першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності</i>, зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або <i>першим робочим днем після закінчення відпустки</i>.</p> <p>У період дії воєнного стану норми ст. 43 КЗпП (щодо погодження звільнення працівника із профспілковим органом) не застосовуються, крім випадків звільнення працівників, обраних до профспілкових органів.</p>
<b>5.</b>	<b>Особливості організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у роботодавця</b>
Ст. 7 Закону № 2136-IX	У період дії воєнного стану порядок організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у <i>районах активних бойових дій</i> визначається <b>роботодавцем самостійно</b> , за умови забезпечення ведення достовірного <b>обліку виконуваної працівником роботи та обліку витрат на оплату праці</b> .
<b>6.</b>	<b>Зупинення дії окремих положень колективного договору</b>
Ст. 11 Закону № 1236-IX	На період дії воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути <b>зупинена за ініціативою роботодавця</b> .
<b>7.</b>	<b>Інші положення</b>
	Інші положення, зокрема щодо оплати праці, відпусток, роботи в нічний час, особливостей залучення до роботи деяких категорій працівників тощо ( <i>див. Закон № 1236-IX від 15.03.2022 р.</i> )

У зв'язку з військовою агресією проти України можливе *призупинення дії трудового договору*, яке означає тимчасове припинення роботодавцем забезпечення працівника роботою і тимчасове припинення працівником виконання роботи за укладеним трудовим договором.

**Важливо:** *призупинення дії трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин!*

---

**!** *Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює військову агресію проти України (п. 3 ст. 13 Закону № 2136-IX від 15.03.2022).*

---

Про призупинення дії трудового договору роботодавець та працівник за можливості мають повідомити один одного у будь-який доступний спосіб.

## Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення

**Завдання 1.** Скласти трудовий договір для однієї з посад:

1	програміст	9	офіс-адміністратор
2	бухгалтер	10	архітектор
3	водій автотранспортних засобів	11	тракторист-машиніст сільсько-господарського виробництва
4	підсобний робітник	12	інженер з ремонту
5	кравець	13	кухар
6	PR-менеджер	14	технік-гідрометрист
7	системний адміністратор	15	актуарій
8	юрист	16	перекладач

А також за «функціональними обов'язками» по обраній посаді сформувати договір цивільно-правового характеру (з актом приймання-передачі виконаних робіт/наданих послуг). Трудовий та цивільно-правовий договори оформити згідно вимог Національного стандарту ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» [19] (URL: [https://zakon.help/files/article/11494/ДСТУ%204163\\_2020.pdf](https://zakon.help/files/article/11494/ДСТУ%204163_2020.pdf)).

**Завдання 2.** Визначити, які з наведених нижче формулювань є безпечними для договорів ЦПХ (Б), а які – ні (НБ). Зробити відповідну відмітку в таблиці та обґрунтувати свій вибір.

**Таблиця 10.5 – Можливі варіанти формулювань у договорах ЦПХ**

Формулювання	Б/НБ	Формулювання	Б/НБ
1	2	3	4
1. «працівник»		14. «робоче місце»	
2. «замовник»		15. «спеціальність»	
3. «виконавець»		16. «посада»	
4. «роботодавець»		17. «результат виконаних робіт»	
5. «посадова інструкція»		18. «робочий час»	
6. «акт приймання-передачі»		19. «заробітна плата»	
7. «Ціна роботи становить 20 000 грн на місяць»		20. «Вартість роботи, що виконує підрядник за Договором становить 20 000 грн»	
8. «Строки оплати: 1) впродовж п'яти робочих днів з моменту підписання цього Договору аванс у розмірі 2500 грн; 2) впродовж трьох робо-		21. «Замовник перераховує Підрядникові оплату в такому порядку: 1) аванс – до 25 числа місяця; 2) розрахунок за решту робіт – до 5 числа наступного місяця»	

**Продовження таблиці 10.5**

1	2	3	4
чих днів з моменту підписання акту приймання-передачі робіт – остаточний розрахунок»		<b>22.</b> «За цим Договором Підрядник зобов'язується виконати за завданням Замовника таку роботу: систематизувати, зброшурувати і упакувати документи в кількості 50 000 аркушів і здати результат Замовнику»	
<b>9.</b> «Підрядник виконує роботи із комплектування товарів»			
<b>10.</b> «Підрядник повинен виконати роботи в такі терміни: перший етап робіт – до 5 березня 2022 року; другий – до 31 березня 2022 року»		<b>23.</b> «Підрядник виконує роботи щомісяця»	
<b>11.</b> «Підрядник самостійно визначає час і способи виконання замовлення»		<b>24.</b> «Підрядник виконує роботи щодня з 09.00 до 18.00 з обідньою перервою (13.00-14.00). Якщо виникає потреба змінити час, Підрядник повинен попередити про це директора»	
<b>12.</b> «Понаднормова робота оплачується в подвійному розмірі погодинної ставки»		<b>25.</b> «Якщо Підрядник порушить строки виконання роботи, Замовник має право вимагати від Підрядника оплатити неустойку в розмірі 0,3 % від вартості виконаних робіт за кожен день прострочення»	
<b>13.</b> «Якщо Замовник порушить строки оплати роботи, Підрядник має право вимагати від Замовника сплатити неустойку в розмірі 0,2 % від не сплаченої вчасно суми за кожен день прострочення»		<b>26.</b> «З 01 липня 2022 року Підрядник іде в оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні»	

**Завдання 3.** Проаналізувати судову практику з питань звільнення працівників з ініціативи роботодавця на підставі постанов, що містяться в Єдиному державному реєстрі судових рішень (URL: <https://reyestr.court.gov.ua>). Зокрема:

- Щодо розірвання трудового договору у випадку систематичного невиконання працівником своїх обов'язків без поважних причин: *Постанова Верховного Суду від 30.05.2018 у справі 524/7159/16-ц.*
- Щодо невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації: *Постанова Верховного Суду від 30.05.2018 р. у справі № 297/3092/15-ц.*
- Щодо випадку, коли робота протипоказана працівнику за станом здоров'я: *Постанова Верховного Суду від 29.10.2018 р. у справі № 751/8418/15-ц.*
- Щодо прогулу як підстави для звільнення: *Постанова ВС від 26.09.2018 р. у справі № 289/51/16-ц.*



Результати аналізу систематизовано, стисло та лаконічно відобразити за наведеним нижче зразком судової практики щодо виявлення контролюючими органами фактів «приховування трудових відносин».

---

**! ЗРАЗОК. Судова практика.** Як компанії доводили в суді, що договори із підрядниками не трудові і чим це все закінчилося

**Історія 1.** За договором фізична особа мала проконсультувати підприємця щодо можливості:

- придбання і реалізації товару;
- прибирання території;
- місць розміщення товарів у магазині та на манекенах (постанова ВС від 13.06.2019 № 824/896/18-а).

**Хто переміг:** Держпраці.

**Що спрацювало проти підприємства:**

- не визначили обсяг робіт;
- оплачували фактично виконану роботу за місяць в одному і тому самому розмірі;
- предметом договору визначили власне працю працівника, а не конкретний обсяг робіт.

**Історія 2.** За договором фізична особа надавала замовникові послуги перевезення вантажів автомобілем Камаз, проведення поточного ремонту автомобіля (постанова Восьмого апеляційного адмінсуду від 14.03.2019 у справі № 857/1476/19).

**Хто переміг:** підприємство.

**Що спрацювало на користь підприємства:**

- на адресу виконавця не видавали жодних наказів чи розпоряджень про прийняття на роботу чи допуск до роботи;
  - виконавця не ознайомлювали з правилами внутрішнього трудового розпорядку;
  - з виконавцем не укладали договорів про повну матеріальну відповідальність;
  - не вели обліку робочого часу виконавця;
  - виконавець не підпорядковувався жодному керівнику.
- 

**Завдання 4.** Ознайомитися із ст. 44 КЗпП України щодо вихідної допомоги працівникам при припиненні трудового договору та заповнити таблицю 10.6.

**Таблиця 10.6 – Вихідна допомога працівникам**

№ п/п	Підстава припинення трудового договору	Розмір вихідної допомоги
1.		
2.		
3.		
4.		

**Завдання 5.** Ознайомитися із Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України «Про затвердження типових форм трудових договорів про надомну та дистанційну роботу» від 05 травня 2021 року № 913-21 (URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0886-21#Text>). За затвердженими формами підготувати:

- 1) трудовий договір про надомну роботу (посаду обрати самостійно);
- 2) трудовий договір про дистанційну роботу (посаду обрати самостійно).

**Інтерактивна вправа.** Студенти формують групи з 3-4 осіб та розподіляють між собою такі «рольові обов'язки»: 1 ос. – «роботодавець»; 1 ос. – «потенційний працівник»; 1-2 ос. – «контролюючий орган». Завдання полягає у оформленні трудових відносин між роботодавцем та найманим працівником (див. п. 10.6):

- 1) *потенційний працівник* готує та подає роботодавцю необхідний пакет документів для працевлаштування на обрану посаду;
- 2) *роботодавець* приймає документи, здійснює оформлення трудового договору та всі інші кадрові процедури;
- 3) *контролюючий орган* по завершенню процедури працевлаштування працівника перевіряє правильність її проведення. У випадку виявлення порушень контролюючий орган формує відповідні «приписи» та накладає штрафні санкції на роботодавця згідно чинного законодавства.

Вид діяльності роботодавця, а також посаду, на яку працевлаштовується особа, студенти визначають самостійно.

---

### Запитання та завдання

---

1. Що таке трудовий договір та які види трудових договорів існують?
2. Поясніть особливості працевлаштування працівника за основним місцем роботи та за сумісництвом.
3. В чому полягає різниця між внутрішнім сумісництвом, суміщенням посад та виконанням обов'язків тимчасово відсутнього працівника?
4. Розкрийте основні відмінності між надомною та дистанційною роботою.
5. Охарактеризуйте особливості укладення договорів цивільно-правового характеру.
6. Що таке гіг-контракт та які засади функціонування спеціального правового режиму «Дія Сіті»?
7. Назвіть та охарактеризуйте етапи процедури прийняття працівника на роботу.
8. В чому полягає електронний облік трудової діяльності?
9. Які існують підстави для припинення трудового договору згідно КЗпП України?

10. Охарактеризуйте основні особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану.

---

### Тести для самоконтролю

---

1. Згідно макроекономічного підходу трудові ресурси – це:

а) населення працездатного віку (за винятком непрацюючих пенсіонерів працездатного віку та інвалідів) і працюючих в економіці країни осіб, молодших і старших працездатного віку;

б) населення працездатного віку (за винятком працюючих пенсіонерів працездатного віку та інвалідів) і непрацюючих в економіці країни осіб молодших і старших працездатного віку;

в) сукупність працівників, що входять до облікового складу підприємства, які вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення виробничо-господарської діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань;

г) працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні, а також працівники структур, що безпосередньо не пов'язані з процесами промислового виробництва.

---

2. За формою працевлаштування трудові договори поділяються на:

а) усні і письмові;

б) строкові і безстрокові;

в) надомні та дистанційні;

г) за основним місцем роботи і за сумісництвом.

---

3. Визначте неправильне твердження:

а) трудовий договір, укладений на певний строк без підстав, буде вважатися безстроковим;

б) якщо після закінчення строку трудового договору трудові відносини фактично тривають і жодна із сторін не вимагає їх припинення, дія цього договору вважається подовженою на невизначений строк;

в) контракт завжди має безстроковий характер і укладається в письмовій формі;

г) від форми працевлаштування не залежить вид трудового договору за іншими ознаками.

---

4. Які із наведених характеристик притаманні надомній роботі?

а) робоче місце фіксоване, робочий час розподіляється на власний розсуд;

б) підпорядкування загальному режиму роботи підприємства, роботодавець забезпечує всіма засобами виробництва;

в) робота відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та характеризується наявністю закріпленої зони;

г) робота відбувається поза робочими приміщеннями підприємства та не виконується у період відключення.

---

5. Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником:

а) в приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, із гарантуванням періоду відключення;

б) в будь-якому місці за вибором працівника з використанням основних виробничих і невиробничих фондів;

в) з використанням інформаційно-комунікаційних технологій за загальним режимом роботи підприємства;

г) поза робочими приміщеннями підприємства, в будь-якому місці за вибором працівника з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

---

*6. Виконання працівником поряд із основною роботою, визначеною трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією чи посадою без звільнення від основної роботи – це:*

а) суміщення;

б) виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;

в) зовнішнє сумісництво;

г) внутрішнє сумісництво.

---

*7. Для внутрішнього сумісництва характерні:*

а) укладення окремого трудового договору;

б) виконання роботи в межах робочого часу за основною роботою;

в) посада обов'язково має бути іншою ніж основна;

г) посада зберігається за особою, яку заміщають.

---

*8. За договором цивільно-правового характеру виконавець:*

а) отримує винагороду за процес праці;

б) підпорядковується правилам внутрішнього трудового розпорядку;

в) має стабільний характер роботи впродовж тривалого строку;

г) може передоручати виконання роботи іншій особі.

---

*9. Для договорів цивільно-правового характеру не характерно:*

а) отримання винагороди за результат роботи;

б) передоручення виконання роботи іншій особі;

в) дотримання посадових (робочих) інструкцій;

г) обмеження строку виконання робіт.

---

*10. Визначте правильне твердження:*

а) у договорі ЦПХ зазначаються посада виконавця та вимоги до кваліфікації;

б) стабільний характер роботи – це одна із ознак трудового договору;

в) податкове навантаження по винагороді за договором ЦПХ та заробітній платі є різним;

г) підрядник за договором ЦПХ має право на відпустки та лікарняні.

---

*11. Не може бути резидентом Дія Сіті юридична особа:*

а) зареєстрована на території України;

б) середньооблікова кількість працівників якої становить більше 9-ти осіб;

в) кваліфікований дохід якої становить більше 90 % суми загального доходу;

г) у статутному капіталі якої 25 і більше % належать державі Україна.

---

*12. Гіг-контракти:*

а) укладаються в письмовій або електронній формі, можуть укладатися на невизначений строк, передбачають право на допомогу з тимчасової непрацездатності;

б) укладаються лише в письмовій формі, передбачають право на оплачувану перерву тривалістю 17 робочих днів, стосуються ІТ-сфери;

в) можуть бути строковими або безстроковими, передбачають право на оплачувану відпустку тривалістю 17 календарних днів, укладаються в межах правового режиму Дія Сіті;

г) укладаються на невизначений строк, не передбачають пільгових категорій працівників, регулюються КЗпП України.

---

*13. Сторони за гіг-контрактом називаються:*

а) гіг-виконавець та спеціаліст Дія Сіті;

б) гіг-спеціаліст та резидент Дія Сіті;

в) гіг-резидент та виконавець Дія Сіті;

г) немає правильної відповіді.

---

*14. Видання якого документу є обов'язковим у письмовій формі при оформленні трудових відносин?*

а) заява працівника;

б) трудовий договір;

в) договір про повну матеріальну відповідальність;

г) наказ про прийняття на роботу.

---

*15. Для всіх без виключення осіб при прийнятті на роботу обов'язковим є подання роботодавцю таких документів:*

а) паспорту та РНОКПП;

б) паперової трудової книжки;

в) військово-облікового документу;

г) всі відповіді правильні.

---

*16. Електронний облік трудової діяльності передбачає:*

а) подання повідомлення про прийняття працівника на роботу в електронній формі;

б) ведення особових карток працівників в електронній формі;

в) ведення трудових книжок працівників у електронній формі;

г) укладення договорів про надомну та дистанційну роботу в електронній формі.

---

*17. В день звільнення працівникові видається:*

а) копія наказу (розпорядження) про звільнення;

б) електронна трудова книжка;

в) примірник трудового договору;

г) особова картка працівника.

---

*18. Визначте неправильне твердження:*

а) припинення дії трудового договору = розірвання трудового договору;

б) трудові відносини припиняються з моменту припинення дії трудового договору;

в) не допускається звільнення працівника з ініціативи власника в період відпустки;

г) розірвання трудового договору на вимогу профспілкового органу може відбутися із керівником підприємства.

---

19. При прийнятті рішення про ліквідацію підприємства керівник зобов'язаний попередити працівників в термін:

- а) не пізніше ніж за два тижні;
  - б) не пізніше ніж за 30 календарних днів;
  - в) не пізніше ніж за два місяці;
  - г) ліквідація підприємства – це форс-мажорні обставини, які не передбачають дострокового попередження про звільнення.
- 

20. В умовах воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу без його згоди:

- а) якщо така робота протипоказана працівникові за станом здоров'я;
  - б) для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій;
  - в) за умови обов'язкового двомісячного попередження;
  - г) з оплатою праці, що може бути нижчою ніж середній заробіток за попередньою роботою.
-

## РОЗДІЛ 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

### 11.1. Сутність і принципи організації виробничої діяльності у підприємстві

По завершенні етапу розробки підприємницької ініціативи настає час практичної організації виробничої діяльності.

*Виробнича діяльність* – це процес продукування товарів і послуг. Він полягає у перетворенні предметів праці (сировини, матеріалів, інформації) за допомогою засобів праці (устаткування, обладнання інструментів) в товарну продукцію. Це перетворення відбувається за участю людини, яка є носієм важливого ресурсу – праці (рис. 11.1).



Рис. 11.1 – Виробництво і його фактори

Виробнича діяльність має організаційні ознаки. Ще в часи промислової революції Ф.-В. Тейлор (Frederick Winslow Taylor) та Г. Емерсон (Harrington Emerson) довели необхідність організації виробничих процесів, а саме необхідність впровадження на підприємстві обліку, контролю, організації виробництва обслуговування і допоміжних (постачання, налаштування, ремонт тощо) виробництв (рис. 11.2).

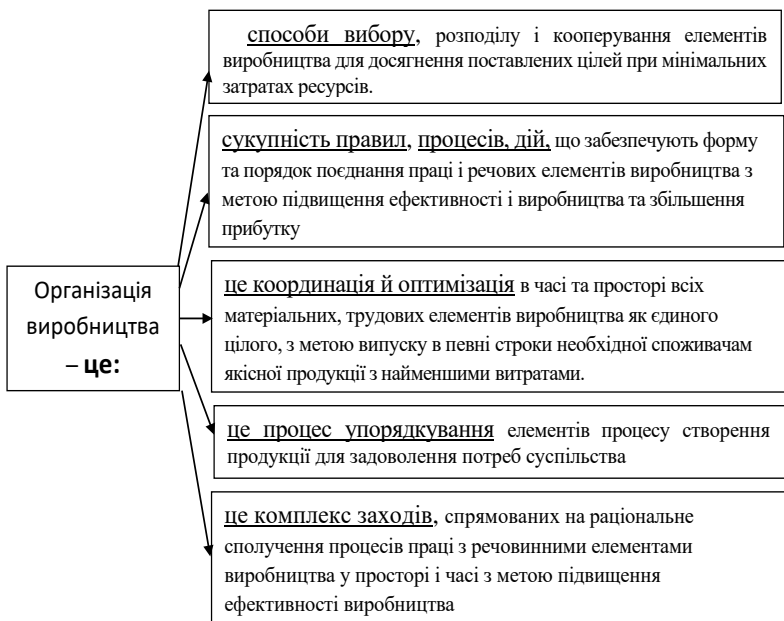


Рис. 11.2 – Зміст категорії організація виробництва

*Сутність організації виробництва* полягає в об'єднанні та забезпеченні взаємодії і необхідних взаємозв'язків всіх елементів виробничого процесу підприємства, встановленні узгоджених дій всіх учасників виробництва з метою досягнення визначеної мети.

Виробнича діяльність передбачає організацію продукування товарів і послуг для потреб ринку. Як єдине ціле мають функціонувати постачання сировини і матеріалів, виробництво товарів і послуг, робота персоналу, проведення фінансових операцій. Взаємодія всіх цих важливих складових формує *виробничу систему*.

*Виробнича система* – це організована сукупність взаємозв'язаних у взаємодії частин та окремих елементів з метою випуску продукції, виконання робіт чи надання послуг.

Виробнича система, як будь-яка регульована система, містить вхід системи, вихід системи і зворотний зв'язок. На вході системи є інформація про потреби ринку, доступність необхідних виробничих ресурсів, умови ведення бізнесу (регламентовані законодавчими нормами). На виході системи є готова продукція, яку має оцінити



споживач, придбавши її або надавши перевагу продукції конкурентів. Поведінка споживачів формує зворотний зв'язок. Відповідно до нього йде коригування політики поводження з виробничими ресурсами, формування виробничої і організаційної структур (рис. 11.3).

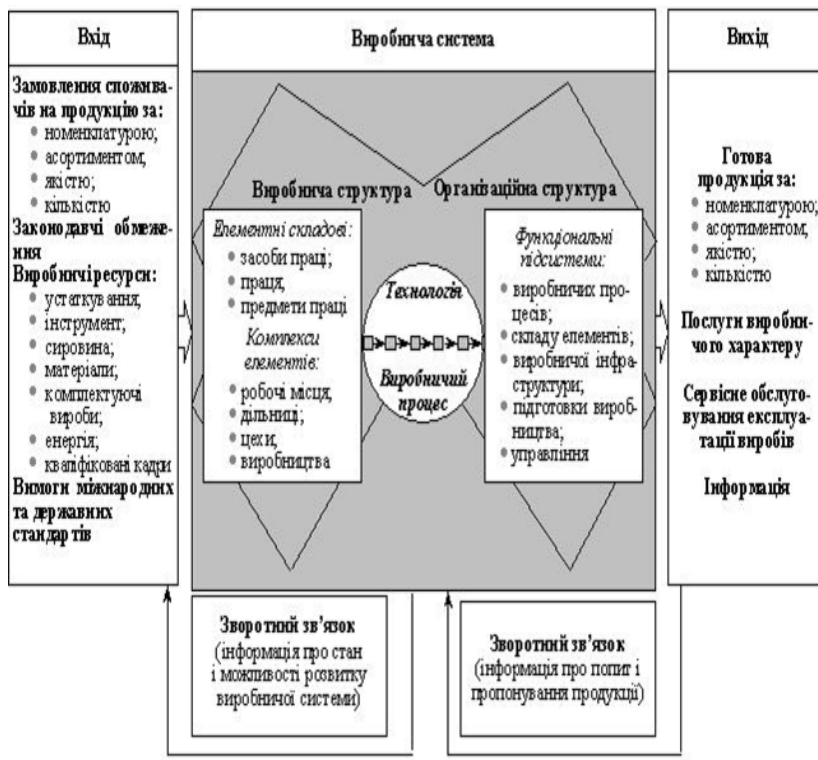


Рис. 11.3 – Виробнича система підприємства

Саме виробнича система поєднує виробничу і організаційну структури з метою організації виробничого процесу за обраною технологією.

Оскільки організація виробничої діяльності є практичним втіленням самого підприємництва, то на її сутність впливають декілька чинників.

1. Метою підприємницької діяльності є задоволення потреб споживачів і, як наслідок, отримання прибутку. Тобто варто обрати

такий спосіб продукування товарів і послуг, за якого будуть досягнуті найкращі (за наявних умов) показники витрат матеріальних, фінансових ресурсів, людської праці, часу.

2. *Більшість підприємців працює в умовах конкурентного середовища.* Вироблений, але не реалізований товар не формує прибутку підприємця, тобто він не досягає своєї мети. Визнання цього факту є вагомим при плануванні обсягу виробництва, його гнучкості. За визначенням американського еколога і економіста Германа Дейлі, ми живемо в так званому «повному» світі: базові потреби споживачів здебільшого задоволені і частина товарів і послуг ніколи не знайде свого споживача (80 % мобільних телефонів ніколи не придбають тому, що постійно з'являються нові, більш цікаві для споживача моделі).

В умовах «повного» світу і жорсткої конкуренції важливо розуміти сутність таких понять: *відповідність продукції і якість продукції.*

Продукція є *відповідною*, якщо вона відповідає заявленим характеристикам (наприклад, на пакеті написано, що це молоко, вказані стандарт, за яким воно вироблено, термін придатності, поживність тощо. Відповідність означає, що всередині пакету знаходиться молоко з вказаними властивостями).

З економічної точки зору, якісним буде той товар, який споживач обрав серед інших відповідних. (Серед великої кількості пакетів молока з відповідними характеристиками ви обрали саме *ЦЕ* молоко).

Відповідність – необхідна, але недостатня умова якості

Організація виробничої діяльності дає відповідь на питання: «Як організувати випуск *відповідної* продукції?». Організація підприємницької діяльності дає відповідь на питання: «Як організувати випуск *якісної* продукції?».

Організація випуску якісної продукції є регламентованою стандартами групи ISO 9000, в основі яких лежить поняття *життєвого циклу товару* (рис. 11.4). Організація підприємницької діяльності полягає у забезпеченні всіх етапів життєвого циклу товару відповідно до процедур, викладених в стандартах. Це забезпечить виробництво якісного товару чи послуги.

З рис. 11.4 можна простежити, які економічні дисципліни «опікуються» певними стадіям життєвого циклу товару. Так, маркетинг досліджує ринок на стадії планування випуску продукції,

збуту і продажу. Предметом логістики є складування і транспортування продукції.

1. Маркетинг та визначення ринку	2. Проектування та розробка продукції	3. Планування та розробка процесів	4. Закупівля	5. Виробництво
12. Утилізація або вторинна переробка	<b>Життєвий цикл товару</b>			6. Перевірка
11. Експлуатація	10. Технічне обслуговування і ремонт	9. Монтаж і передання в експлуатацію	8. Збут і продаж	7. Пакування, складування, транспортування

Рис. 11.4 – Стадії життєвого циклу товару (за ISO 9000)

Предметом організації виробництва є такі стадії життєвого циклу товару: проектування і розробка продукції, планування і розробка процесів, виробництво, перевірка. Саме ці стадії необхідно організувати з ефективним використанням матеріальних, фінансових, людських ресурсів, часу, виходячи із принципу неприпустимості випуску невідповідної продукції.

Результатом підприємницької діяльності є широкий спектр товарів, робіт і послуг. В основі цього продукування лежать різноманітні виробничі процеси, які відрізняються кількістю і номенклатурою задіяних ресурсів, чисельністю і кваліфікацією персоналу, тривалістю виробничих процесів. Тим не менше, можна виокремити низку *принципів організації виробничого процесу*. Більшість із них знайшли своє визначення і трактування в системі Державних стандартів України (ДСТУ).

*1. Спеціалізація виробництва ДСТУ 2960-94, 4.23. Форма організації, що полягає у виготовленні продукції обмеженої та стабільної номенклатури, або в однотипності технології.* Спеціалізація допомагає конкретному працівнику, відділу, департаменту, виробничій дільниці, цеху, або підприємству в цілому сконцентруватися на виконанні обмеженої кількості операцій. Такі операції стають рутинними (звичними), зменшується кількість неочікуваних збоїв, забезпечується стабільна якість продукції, формуються сталі ланцюжки постачання і збуту.

*2. Пропорційність. ДСТУ 2960-94, 4.18. Принцип організації виробництва, згідно з яким усі стадії виробничого процесу збалансовані, співвідношення виробничих потужностей*

*взаємопов'язаних елементів виробничої системи визначається з урахуванням створення доцільної величини міжопераційних запасів та розроблення раціональних графіків ремонту обладнання.* Приклади застосування цього принципу: 1) якщо в супермаркеті товар у молочному відділі необхідно поповнювати в десять разів частіше, ніж у відділі з продажу посуду, то в молочному відділі має бути в десять разів більше мерчендайзерів на одиницю площі обслуговування; 2) швейне підприємство для виготовлення одного піджака має забезпечувати виготовлення одного коміру і двох рукавів. Використання цього принципу забезпечує рівномірне навантаження на ділянки підприємства, ефективне використання сировини, обладнання і людської праці.

*3. Паралельність виробництва. ДСТУ 2960-94, 4.20. Принцип організації виробництва, згідно з яким одночасно виконуються часткові процеси виготовлення продукції чи окремі операції всередині них.* Використання цього принципу можна спостерігати, наприклад, в ресторанах швидкого харчування: декілька працівників одночасно працюють над виконанням одного замовлення (один спеціалізується на смаженні картоплі, інший – на виготовленні бургеру тощо). Сполучаючи принцип спеціалізації з принципом паралельності, вони досягають високих результатів у швидкості обслуговування при дотриманні заявленого стандарту якості. Ще одним прикладом паралельності є організація навчального процесу в університеті: це дозволяє ефективно використовувати працю викладачів, а також аудиторний фонд навчального закладу.

*4. Ритмічність виробництва. ДСТУ 2960-94, 4.16. Принцип організації виробництва, згідно з яким окремі процеси закономірно чергуються, з регулярним повторенням у всіх своїх частинах та елементах через певні проміжки часу.* Кожен підприємець має вирішити задачу нерівномірності сезонного попиту, дискретності постачання сировини і матеріалів, логістичних обмежень і забезпечити ритмічність виробництва. Наприклад, якщо ваш інтернет-магазин зорієнтований на продаж спорядження для гірськолижного спорту, перед вами стане питання нерівномірного сезонного попиту. Для ритмічності виробництва буде необхідно або розширити асортимент магазину товарами літнього попиту, або запропонувати споживачам привабливі міжсезонні знижки. Ритмічність роботи персоналу можна забезпечити коректним графіком роботи, відпусток, плануванням часу підвищення кваліфікації тощо.

*5. Прямотоковість виробництва. ДСТУ 2960-94, 4.19. Принцип організації потокового виробництва, згідно з яким просторове*

*розміщення устаткування забезпечує найкоротший шлях проходження предметів праці між усіма стадіями виробничого процесу без урахування зустрічних та зворотних рухів матеріальних потоків.* Мабуть кожному з нас доводилося «бігати кабінетами» під час медогляду, реєстрації, оформлення дозволу. Якщо, на додаток, вам доводилося декілька разів підніматися-спускатися сходами, бігти з одного кінця коридору до протилежного і назад, то ви відчули порушення принципів прямотоковості. Ці принципи варто закладати ще на стадії ухвалення архітектурних рішень.

*6. Потоковість.* Цей принцип стосується здебільшого масового потокового виробництва. Продукування має відбуватися без перерв і затримок, тобто впродовж всього часу виконання виробничої програми. Початок і закінчення будь-якої роботи характеризується так званим підготовчо-заклучним періодом (вихід на визначену потужність, розігрів, охолодження тощо). Якщо процес працює без зупинок і наступних запусків, то економія часу підготовчо-заклучних робіт збільшує продуктивний час.

*7. Безперервність виробництва. ДСТУ 2960-94, 4.17. Принцип організації виробництва, згідно з яким предмети праці рухаються від операції до операції без затримок у часі.* Цей принцип проілюструємо прикладом організації роботи з клієнтами (у цьому випадку клієнтів можна розглядати як «предмети праці»). Наприклад, у ресторані Ви згодні чекати на замовлення не більше 15 хвилин. Якщо ресторан не виправдав ваших очікувань, то, скоріш за все, він втратив Вас як клієнта.

*8. Принцип найменших зусиль.* Одну й ту саму виробничу задачу можна вирішити різними способами. Принцип найменших зусиль полягає в обранні такого варіанта, який передбачає раціональне використання виробничих ресурсів, трудових ресурсів, часу.

*9. Автоматичність.* До помилок і невдач при виробництві товарів та послуг часто призводить так званий «людський фактор». Неуважність, недосвідченість, втома, відволікання на виконання випадкової роботи – все це призводить до випуску невідповідної продукції, та як наслідок збільшує витрати виробництва. Принцип автоматичності дозволяє максимально виключити людську працю з процесів, які можуть бути автоматизованими.

*10. Принцип уніфікації.* Яскравим прикладом застосування цього принципу є розроблення і розвиток індустрії LEGO. Завдяки використанню стандартних деталей, елементів кріплень можна нескінченно розширювати світ LEGO, купуючи нові деталі. Стандартизація охоплює всі сфери життя сучасної людини. Під формат

A4 розробляють принтери, сканери, шиють сумки, виготовляють теки. Стандартний розмір кредитної картки дозволяє її використати у будь-якому банкоматі будь-якого банку. Під цей розмір шиють гаманці, виготовляють ID-картки, розробляють різні гаджети. Дотримання цього принципу зробить кожен продукт конкурентоспроможним.

11. *Принцип нормалізації.* Цей принцип передбачає розроблення і випуск товарів багатоцільового призначення. Конвертори, які нагрівають і кондиціонують повітря в приміщенні; електронні пристрої, які мають багато прикладних, корисних у повсякденному житті функцій (годинник, ліхтарик, калькулятор тощо) – ці товари мають конкурентні переваги серед інших товарів, які розроблено без урахування принципу нормалізації.

---

## **11.2. Виробнича потужність і пропускна здатність підприємства**

---

Одним із завдань мікроекономічного аналізу є визначення обсягу виробництва, за якого досягається максимальний прибуток. Для забезпечення випуску цього обсягу підприємство має забезпечити відповідну *виробничу потужність*. Термін *потужність* застосовують для характеристики промислового виробництва. Він також вживається в нормативних документах для визначення здатності організації, установи до надання певного обсягу послуг (проектна потужність навчального закладу, потужність амбулаторно-поліклінічних закладів тощо). Для характеристики потужності сфери обслуговування застосовують термін *пропускна здатність*.

*Виробнича потужність* – максимальний обсяг продукції, який може продукувати підприємство протягом визначеного часу (доба, тиждень, сезон, рік тощо) за умови ефективного використання всіх наявних власних ресурсів.

Як було показано вище, одним із принципів організації виробничої діяльності є принцип пропорційності (згадайте: один комір, два рукави). У реальному виробництві цей принцип не завжди можна реалізувати на 100 %. Тому виробнича потужність (пропускна здатність) визначається, виходячи з «вузьких місць» підприємства. Наприклад, якщо максимальна кількість кімнат може бути 10 за місяць, то, незважаючи на можливість виготовити 40 рукавів, виробнича потужність підприємства буде 10 одиниць виробів за місяць. Для забезпечення пропорційності у наведеному прикладі варто

поставити ще одну додаткову лінію з випуску комірив, або ліквідувати зайві потужності з виготовлення рукавів.

Принцип пропорційності, як і принцип прямоточності, закладають ще на стадії проектування виробництва. Процеси модернізації, структурної перебудови виробництва також повинні відбуватися із дотриманням принципу пропорційності Державні будівельні норми і правила (ДБН) розроблено з урахуванням цього принципу. Так, архітектурні рішення будівлі театру повинні враховувати, що глядацька зала, гардероб, буфет, вбиральня, місця паркування залежать від пропускної здатності. Цей показник зазначається у технічному завданні на проектування.

Залежно від специфіки підприємства і особливостей ведення бізнесу застосовують різні одиниці вимірювання виробничої потужності. Наприклад, в електроенергетиці потужність вимірюється в здатності генерувати кВт електроенергії, в сфері освіти – можливість забезпечити освітній процес для певної кількості учнів, на промисловому виробництві – кількість одиниць продукції за визначений період часу.

Зміст категорії виробнича потужність відображено в табл. 11.1.

**Таблиця 11.1 – Зміст категорії виробнича потужність**

<b>Виробнича потужність</b>		
<b>Класифікується:</b>		<b>Залежить від:</b>
<i>За рівнем розрахунку</i>	<i>За видами</i>	
<i>Певного устаткування</i>	<i>Проектна</i>	<i>Кількості, якості, продуктивності устаткування</i>
<i>Підрозділу підприємства</i>	<i>Поточна</i>	<i>Змінності роботи</i>
<i>Підприємства в цілому</i>	<i>Резервна</i>	<i>Пропорційності підрозділів підприємства</i>

*Проектна потужність* визначає межу можливості підприємства щодо продукування продукції. Реальний обсяг виробництва, який як правило є нижчим від цієї межі, називається *поточною потужністю*. Залежно від специфіки виробництва існує норматив використання потужності підприємства, який відповідає ефективному використанню потужності підприємства.

$$\text{Резервна потужність} = \text{Проектна потужність} - \text{Поточна потужність}$$

Розрахунок виробничої потужності (ВП) проведемо на прикладі поліграфічного підприємства. Особливістю підприємства «Pr-24» є те, що воно надає свої послуги цілодобово, сім днів на тиждень. Ефективний фонд робочого часу ( $\Phi_e$ ) складає 24 години за вирахуванням часу, необхідного на переналадки, ремонт обладнання тощо. Нехай протягом доби на ці потреби витрачається 2 години. Тоді  $\Phi_e = 22$  години. Устаткування підприємства складає  $n = 5$  принтерів, кожен друкує один повний кольоровий лист формату А2 за 5 хвилин (продуктивність устаткування  $P_{уст} = 12$  аркушів за годину). Виробничу потужність можна розрахувати за формулою 11.1:

$$ВП = P_{уст} \cdot \Phi_e \cdot n. \quad (11.1)$$

Відповідно  $ВП = 12 \times 22 \times 5 = 1320$  аркушів за добу.

Пропускна здатність підприємства характеризується кількістю споживачів, яких можна обслужити протягом певного часу (зміну, місяць). Розрахунок пропускної здатності спирається на норми, визначені санітарними нормами (СНП), державними будівельними нормами (ДБН), національними стандартами (ДСТУ), іншими нормативними документами. В цих документах регламентовано зонування підприємства, розмір необхідних площ визначених зон, відстань між ними, інші параметри. Ця інформація є важливою для планування просторового розміщення виробництва.

Розрахунок пропускної здатності (на прикладі їдальні).

Розрахуємо пропускну здатність їдальні площею обідньої зали  $100 \text{ м}^2$ . Необхідна для розрахунку кількість посадкових місць визначається СНП: не менше  $1,8 \text{ м}^2$  в розрахунку на 1-го клієнта. Це означає, що одночасно в обідній залі може знаходитися  $[100/1,8] = 55$  відвідувачів. Окрім того, необхідно знати часові параметри надання послуги: в їдальнях, які працюють за методом самообслуговування, середній час споживання їжі одним відвідувачем 25-30 хв. Тоді пропускну здатність обідньої зали можна визначити за формулою:

$$ПЗ_{\text{макс}} = \frac{T_{\text{роботи}} \cdot K_{\text{місяць}}}{T_{\text{послуги}}}, \quad (11.2)$$

$$ПЗ_{\text{макс}} = \frac{T_{\text{роботи}} \cdot S}{T_{\text{послуги}} \cdot S_n}, \quad (11.3)$$

де  $ПЗ_{\text{макс}}$  – максимальна пропускна здатність;  
 $T_{\text{роботи}}$  – тривалість роботи закладу;



$K_{місце}$  – кількість місць;

$T_{послуги}$  – час обслуговування одного відвідувача;

$S$  – площа зали;

$S_n$  – площа обслуговування одного клієнта.

Відповідно, якщо їдальня працює 3 години (180 хвилин), її пропускну здатність становить 330 відвідувачів за день.

Аналогічно можна розрахувати пропускну здатність інших підприємств, закладів сфери обслуговування (перукарень, фітнес-залів, бібліотек, торговельних площ, готелів тощо). Пропускна здатність підприємства залежить від потужності і технічного оснащення підприємства, від форми обслуговування споживачів, раціонального використання площ обслуговування, інших факторів. Наприклад, для підвищення пропускну здатності зали їдальні можна застосувати формат «шведського столу» з фіксованою оплатою, або реалізувати комплекси, або надавати їжу в форматі «на винос» тощо.

Ще одним показником, що характеризує інтенсивність потоку споживачів і пропускну здатність підприємства, є *обертаність одного місця*.

*Обертаність одного місця* – це чисельність споживачів, яких можна обслужити протягом певного часу (день, місяць, зміна) на одному посадковому місці. Так, якщо одна людина їсть півгодини, а обідній час в їдальні триває 3 години (з 12:00 до 15:00), то обертаність місця складе 6 (6 клієнтів можна обслужити на одному посадковому місці протягом обіднього часу).

Цікавим інструментом розв'язання задачі забезпечення пропускну здатності підприємства є *теорія масового обслуговування*.

*Теорія масового обслуговування* (або *теорія черг*) дає відповіді на питання щодо необхідного обсягу ресурсів, достатнього для надання послуг в рамках певних заданих параметрів. Наприклад, скільки потрібно відкрити кас в супермаркеті, якщо кожен покупець згоден витратити на розрахунок не більше п'яти хвилин часу. Або скільки робочих місць операторів потрібно організувати у колл-центрі, щоб час очікування клієнта не перевищував часу одноразового прокручування саундтреку. Це досить типові питання для власників різних бізнесів. Відповіді на ці питання обумовлені двома ризиками: це ризик додаткових витрат виробництва (від залучення додаткових працівників) і ризик втрати клієнтів через невідповідність якості бізнесу їх очікуванням (від тривалого очікування обслуговування) (табл. 2.6.2).

Теорія масового обслуговування оперує такими поняттями:

канали обслуговування – пристрої або персонал, які надають послуги; системи можуть бути одноканальними і багатоканальними;

потік подій ( $\lambda$ ) – черга певних однорідних подій, наприклад потік пацієнтів в лікарні, черга отримувачів адміністративних послуг тощо; потоки можуть мати різний принцип формування і адміністрування (лімітована довжина черги, лімітований час очікування, нелімітована черга);

інтенсивність потоку ( $\mu$ ) – кількість подій за одиницю часу.

**Таблиця 11.2 – Класифікація та показники ефективності систем масового обслуговування**

Система масового обслуговування		
Поділяються на системи:		Показники ефективності
з очікуванням	з відмовою	
Отримана в момент зайнятості каналів заявка стає в чергу на обслуговування	Отримана в момент зайнятості каналів заявка отримує відмову	Середнє число заявок за одиницю часу
		Середня кількість заявок у черзі
		Середній час чекання на обслуговування
		Ймовірність відмови в обслуговуванні без чекання
		Ймовірність перевищення кількості заявок певного значення

**Приклад 1.** В прямому ефірі радіостанції слухачі телефонують з потоком подій  $\lambda = 80$  дзвінків на годину, а середня тривалість розмови (обслуговування)  $t_{об} = 3$  хв.

1. Визначити показники ефективності роботи системи масового обслуговування за наявності одного телефонного номеру.

2. Визначити оптимальну кількість телефонних номерів, якщо умовою оптимальності вважати задоволення в середньому з кожних 100 заявок не менше 80 заявок. *Приклад вирішення завдання 1.*

1.1. Розрахуємо інтенсивність потоку обслуговування  $\mu$ :

$$\mu = \frac{1}{t_{об}} = \frac{1}{3} (1/хв) = \frac{60}{3} (1/год) = 20 (1/год). \quad (11.4)$$

1.2. Визначимо відносну пропускну здатність системи масового обслуговування  $Q$ :

$$Q = \frac{\mu}{\lambda + \mu} = \frac{20}{80 + 20} = 0,2. \quad (11.5)$$

Це означає, що в середньому тільки 20 % заявок, які надходять, будуть задоволені.

1.3. Ймовірність відмови в обслуговуванні ( $P_{від}$ ) становитиме:

$$P_{від} = \frac{\lambda}{\lambda + \mu} = \frac{80}{80 + 20} = 0,8. \quad (11.6)$$

1.4. Абсолютна пропускна здатність системи масового обслуговування – переговорного пункту дорівнюватиме:

$$A = \frac{\lambda\mu}{\lambda + \mu} = \frac{8020}{80 + 20} = 16. \quad (11.7)$$

Таким чином, в середньому за годину буде проведено 16 розмов. Отже, за наявності тільки одного телефонного номера ідея прямого ефіру буде реалізована погано.

*Приклад вирішення завдання 2.* Для виконання другого завдання задачі: визначення оптимального числа номерів, слід перш за все проаналізувати інтенсивність навантаження каналу.

2.1. Обчислимо інтенсивність навантаження каналу:

$$p = \frac{\lambda}{\mu} = \frac{80}{20} = 4. \quad (11.8)$$

Тобто, за час середньої за тривалістю телефонної розмови  $t_{об} = 3$  хв. надходить в середньому 4 заявки від слухачів.

2.2. Для вибору оптимального варіанта кількості номерів слід поступово збільшувати число каналів (телефонних номерів)  $n = 2, 3, 4, \dots$ , перетворюючи таким чином наявну систему масового обслуговування з одноканальної в багатоканальну. В багатоканальних системах масового обслуговування з граничними ймовірностями використовують формули для граничних ймовірностей стану, які отримали назву формул Ерланга на честь А. К. Ерланга (кінець XIX – початок XX ст.) – датського інженера, математика, засновника теорії масового обслуговування.

Відносна пропускна здатність становитиме:

для  $n = 2$ ; ( $p = 4$ ).

$$Q = 1 - \frac{p^n}{n!} p_0 = 1 - \frac{4^2}{2!} 0,077 = 0,38. \quad (11.9)$$

$$p_0 = \left( 1 + p + \frac{p^2}{2!} + \dots + \frac{p^k}{k!} + \dots + \frac{p^n}{n!} \right)^{-1}. \quad (11.10)$$

$$p_0 = \left( 1 + 4 + \frac{4^2}{2!} \right)^{-1} = 0,077. \quad (11.11)$$

Абсолютна пропускна здатність дорівнюватиме:

$$A = \lambda Q = 80 \cdot 0,38 = 30,4. \quad (11.12)$$

Аналогічно розрахуємо основні характеристики системи масового обслуговування для 3, 4, 5, 6 каналів обслуговування (номерів телефонів) та зведемо їх у табл. 11.3.

Висновок: необхідно встановити 3 телефонні номери (тоді  $Q = 0,80$ ). Це означає, що за годину будуть обслуговуватися в середньому 64 заявки ( $A = 64$ ), а середня кількість зайнятих номерів (каналів) дорівнюватиме:

$$\ddot{k} = \frac{A}{\mu} = \frac{64}{20} = 3,2. \quad (11.13)$$

**Таблиця 11.3 – Основні характеристики обслуговування заявок залежно від кількості номерів**

Характеристика	Кількість каналів (номерів)			
	1	2	3	4
Відносна пропускна здатність ( $Q$ )	0,20	0,38	0,80	0,95
Абсолютна пропускна здатність ( $A$ )	16,0	30,4	64,0	76,0

---

### **11.3. Просторова організація виробничої діяльності**

---

Просторова організація виробничої діяльності має дати відповідь на два питання: 1) де територіально розташувати виробництво; 2) як організувати внутрішнє середовище підприємства. Дамо послідовно відповіді на ці питання.

#### *Вибір території для розташування виробництва*

Місце розташування підприємства є провідним чинником його конкурентоспроможності. Неправильний вибір локації підприємства призводить до непродуктивних витрат, збільшення собівартості продукції. Обираючи місце розташування підприємства, необхідно вивчити питання:

1. Які ринкові переваги матиме підприємство в порівнянні з підприємствами-конкурентами?

2. Які державні преференції, обмеження, регламенти на виробничу діяльність підприємства певного профілю діють за умови його розміщення в цьому місці?

Всі ринкові критерії, що впливають на вибір місця розташування, розкривають потенціал *ресурсної* і *логістичної* компоненти розташування (табл. 11.4).

**Таблиця 11.4 – Ресурсна і логістична компонента розташування підприємства**

<b>Вибір місця розташування підприємства</b>	
<i>Ресурсна компонента</i>	<i>Логістична компонента</i>
1	2
<i>Витрати, пов'язані з придбанням або орендою землі, споруд, регіональний рівень оплати праці, вартості енерге-</i>	<i>Фактор забезпечення і постачання (рівень сформованої постачальної мережі, яка включає постачальні</i>

**Продовження таблиці 11.4**

1	2
<i>тичних та інших ресурсів тощо.</i>	<i>компанії, логістичні склади тощо).</i>
<i>Інфраструктурний потенціал території (потужність енергетичних мереж, наявність водних та інших ресурсів, наявність транспортної інфраструктури, покриття і якість Інтернет тощо).</i>	<i>Споживчий фактор (зручність, швидкість доставки товарів і послуг, оперативність реагування на зміну попиту);</i>
<i>Якість регіональних трудових ресурсів (рівень освіти, професійний досвід, інтелектуальна мобільність).</i>	<i>Виробничий фактор (взаємне розташування різних підрозділів, філіалів підприємства).</i>
<i>Конкурентні переваги території (територіальний синергетичний ефект, який утворюється вже сформованим бізнес-середовищем, розташуванням офісів компаній-лідерів тощо).</i>	<i>Фактор забезпечення робочою силою (можливість розселення, доведення, організації дистанційної роботи працівників).</i>

Також при розміщенні підприємства необхідно враховувати наявність неюридичних, культурних обмежень, спрогнозувати розвиток взаємовідносин з місцевим населенням, які формуються на засадах екологічного іміджу підприємства і галузі в цілому, зацікавленості місцевої громади в розміщенні виробництва (як потенційній можливості підвищення якості життя). Держава при створенні правового поля підприємницької діяльності регламентує проектування, будівництво нових, реконструкцію і перепрофілювання діючих підприємств, а також ліквідацію будівель і споруд промислового призначення на вимогу виконання генеральних планів розвитку територій. Державний вплив на створення нових підприємств на конкретній території можна окреслити такими критеріями:

1) політичний ризик (спадковість і послідовність економічної політики, політичні зміни та стан реформування економічних відносин);

2) діловий клімат (сприятливе для бізнесу законодавство, підтримка підприємництва місцевими органами управління, податкові пільги тощо);

3) торговельні союзи (урахування діючих умов торговельних угод між країнами, що дають переваги новим ринкам або низькі загальні витрати при розміщенні підприємств у країнах союзів);

4) зони вільної торгівлі (можливість використання імпорتنих комплектуючих у готових виробках і отримання відстрочки від оплати митних зборів до моменту доставки виготовленої продукції в країну-споживач);

5) вільні економічні зони (сприятливе розміщення виробництв на окремих територіях);

6) державні бар'єри (наявність законодавчих обмежень на розташування підприємств);

7) екологічні і санітарні вимоги (наявність екологічного законодавства і ступінь впливу виробництва на довкілля, фінансові наслідки).

Нове виробництво може бути створено шляхом:

1) проектування і будівництва нових будівель і споруд;

2) використання старих зі зміною, чи без зміни їх цільового призначення або цільового використання.

Використання старих будівель і споруд без зміни їх цільового використання або цільового призначення не потребує отримання будь-яких дозволів на просторове розміщення виробництва. Створення нового підприємства потребує отримання *дозволу на виконання будівельних робіт*.

*Дозвіл на виконання будівельних робіт* з нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту будинків, споруд та інших об'єктів, розширення і технічного переоснащення (далі – роботи з будівництва) є документом, що посвідчує право забудовника (замовника) та генерального підрядника на виконання будівельних робіт, у відповідності до затвердженої проектної документації, підключення до інженерних мереж та споруд та надає право відповідним службам на видачу ордера на проведення земляних робіт.

Дозвіл на виконання будівельних робіт, як правило, надається інспекціями державного архітектурно-будівельного контролю, які одночасно ведуть реєстр наданих дозволів. Виконання будівельних робіт без вищезазначеного дозволу забороняється (Наказ № 273 від

05.12.2000, п. 1.1). Дозвіл на виконання будівельних робіт видається на підставі *містобудівного обґрунтування*.

*Містобудівне обґрунтування* – вид містобудівної документації, в якій відповідно до державних будівельних та інших норм, стандартів і правил, положень містобудівної документації визначаються містобудівні умови і обмеження забудови земельної ділянки (об'єкта будівництва), обов'язкові для врахування при відведенні земельної ділянки та/або проектуванні цього об'єкта (Закон України «Про планування і забудову територій» від 20 квітня 2000 року № 1699-III). Підставою для отримання містобудівного обґрунтування є позитивний висновок *державної оцінки впливу на довкілля, наукової археологічної експертизи*. Також питання будівництва має бути узгоджено з енергетичними постачальними компаніями (можливість підключення до мереж), територіальною громадою, на території якої має вестись будівництво.

*Оцінка впливу на довкілля* – це процедура, що передбачає (Закон України «Про оцінку впливу на довкілля»):

1) підготовку суб'єктом господарювання звіту з оцінки впливу на довкілля відповідно до ст. 5, 6 та 14 цього Закону;

2) проведення громадського обговорення відповідно до ст. 7, 8 та 14 цього Закону;

3) аналіз уповноваженим органом відповідно до ст. 9 цього Закону інформації, наданої у звіті з оцінки впливу на довкілля, будь-якої додаткової інформації, яку надає суб'єкт господарювання, а також інформації, отриманої від громадськості під час громадського обговорення, під час здійснення процедури оцінки транскордонного впливу, іншої інформації;

4) надання уповноваженим органом мотивованого висновку з оцінки впливу на довкілля, що враховує результати аналізу, передбаченого пунктом 3 цієї частини;

5) врахування висновку з оцінки впливу на довкілля у рішенні про провадження планованої діяльності відповідно до ст. 11 цього Закону.

*Наукова археологічна експертиза* (Закон України «Про охорону культурної спадщини») – діяльність, метою якої є дослідження археологічної спадщини, що здійснюється шляхом обстеження територій та водних об'єктів, вивчення архівних матеріалів, а також підготовка науково обґрунтованих експертних висновків щодо наявності на обстежуваних територіях об'єктів археологічної спадщини, режимів їх використання, можливості та умов виконання містобудівних, архітектурних і ландшафтних перетворень, інших

земляних і підводних робіт на об'єктах експертизи. Проведення наукової археологічної експертизи передусе погодженню комісіями з розгляду питань, пов'язаних з погодженням документації із землеустрою, проєктів землеустрою, якими передбачається:

- відведення земельних ділянок у власність юридичним особам;
- використання земельних ділянок для проведення містобудівних, архітектурних та ландшафтних перетворень, будівельних, земляних і підводних робіт, виконання яких може позначитися на стані об'єктів археологічної спадщини;
- зміна цільового призначення земельних ділянок для потреб будівництва та інших цілей, що може негативно вплинути на об'єкти археологічної спадщини.

Відсутність висновку за результатами наукової археологічної експертизи є підставою для відмови в погодженні проєктів землеустрою, зазначених у частині другій цієї статті.

Проєктування, будівництво, реконструкція виробничих будівель і споруд ведеться відповідно до *будівельних норм і санітарних норм і правил*.

*Державні будівельні норми (ДБН)* – нормативний акт, затверджений центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері будівництва (Закон України «Про будівельні норми»). Офіційним розробником більшості будівельних нормативів України є Міністерство регіонального розвитку і будівництва. В Україні є чинними біля 200 державних будівельних норм, які регламентують питання будівництва і реконструкції об'єктів у всіх сферах господарської діяльності на території України.

*Державні санітарні норми, правила, гігієнічні нормативи* (санітарні норми) – обов'язкові для виконання нормативно-правові акти центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я, що встановлюють медичні вимоги безпеки щодо середовища життєдіяльності та окремих його факторів, недотримання яких створює загрозу здоров'ю і життю людини та майбутніх поколінь, а також загрозу виникнення і розповсюдження інфекційних хвороб та масових неінфекційних захворювань (отруень) серед населення (Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»).

*Організація внутрішнього простору підприємства*



Організація внутрішнього простору підприємства є важливою управлінською задачею. Оптимальний варіант організації простору обирають за критеріями 1) дотримання принципів організації виробництва; 2) дотримання принципу достатності виробничого простору для виконання виробничих задач із дотриманням санітарних норм і правил, ергономічності.

Внутрішній простір розкривається через унормований в українському законодавчому полі терміні *виробнича структура*.

*Виробнича структура ДСТУ 2060-94; 5.1.* Сукупність виробничих підрозділів підприємства із зазначенням їх складу, співвідношення та зв'язків між ними. Виробничі підрозділи – цехи, ділянки та господарства, робочі місця, а також органи управління й організації з обслуговування робітників підприємства. Базовою ланкою організації внутрішнього простору підприємства є *робоче місце*.

*Робоче місце (працівника) ДСТУ 2960-94, 5.8.* Елементарна одиниця виробничої структури, що містить частину простору виробничого підрозділу, яка потрібна для здійснення трудової операції та оснащена матеріально-технічними засобами, що використовуються в процесі праці.

*Виробнича ділянка ДСТУ 2960-94, 5.6.* Структурний підрозділ підприємства чи цеху, що об'єднує групу робочих місць, організованих за предметним, технологічним чи предметно-технологічним принципом спеціалізації.

*Цех ДСТУ 2960-94, 5.4.* Організаційно чи (та) технологічно відокремлений структурний підрозділ, що прямо чи побічно бере участь у переробленні предмета праці на головну продукцію, складається із сукупності виробничих дільниць.

Кожне підприємство спеціалізується на випуску продукції, яку називають основною продукцією (послугою). Наприклад, основною продукцією пекарні є кулінарні вироби, перукарня надає перукарські послуги, в стоматології лікують зуби тощо. Окрім основного на підприємстві може бути організоване допоміжне і побічне виробництва. Прикладом допоміжного виробництва може бути організація прання рушників в перукарні. Прикладом побічного виробництва може бути пошиття носових хусточок із відходів тканини швейного виробництва, яке спеціалізується на пошитті постільної білизни.

*Основне виробництво ДСТУ 2960-94, 4.12.* Частина виробничої діяльності підприємства, яка полягає у безпосередньому перетворенні предмета праці на провідну продукцію та провадиться у певних структурних підрозділах.

*Допоміжне виробництво ДСТУ 2960-94, 4.13* Частина виробничої діяльності підприємства, яка полягає в обслуговуванні основного виробництва, забезпеченні безперерйного виготовлення і випуску продукції та провадиться у визначених структурних підрозділах.

*Побічне виробництво ДСТУ 2960-94, 4.15.* Виробнича діяльність підприємства, що полягає у виготовленні продукції з відходів або побічних продуктів основного виробництва та провадиться у певних структурних підрозділах.

На рис. 11.5, 11.6 наведено виробничу структуру підприємств різного профілю.

Виробнича структура підприємства фіксується в *паспорті підприємства і відображується в генеральному плані.*

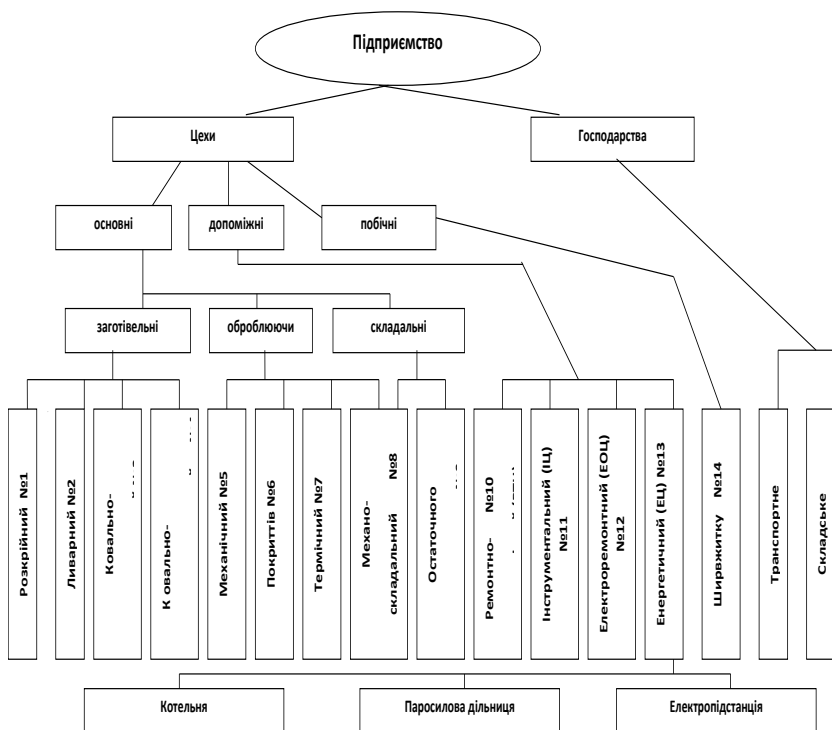


Рис. 11.5 – Виробнича структура машинобудівного підприємства

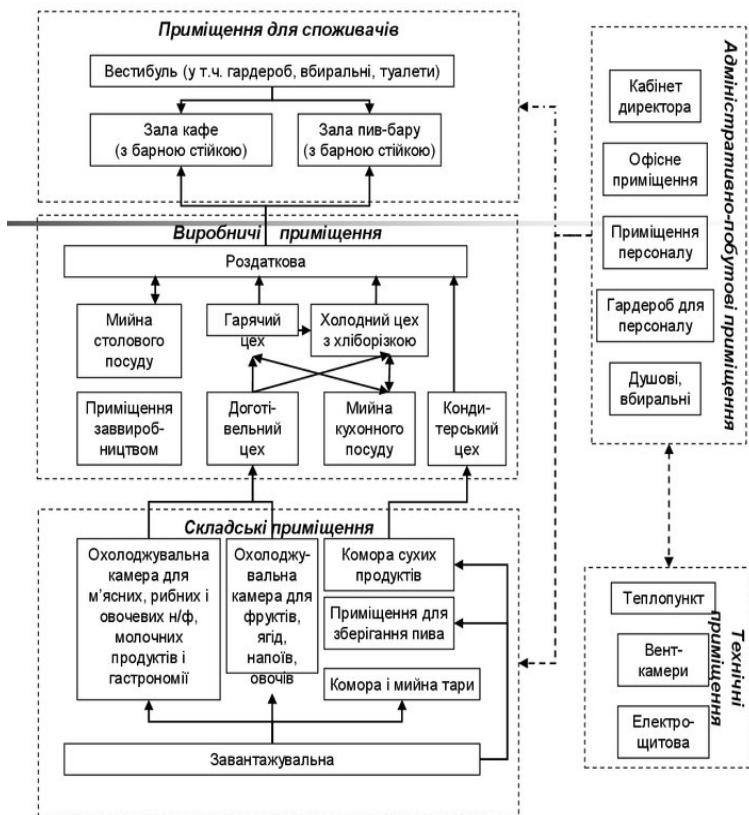


Рис. 11.6 – Виробнича структура закладу громадського харчування  
(Джерело: <https://ppt-online.org/118310>)

*Паспорт підприємства* – документ виробничого об'єднання (підприємства), який містить дані про наявність і використання виробничих потужностей, у тому числі про коефіцієнт змінності, організаційно-технічний рівень і спеціалізацію виробництва та інші техніко-економічні показники.

*Генеральний план підприємства* – план розташування на ділянці всіх будівель підприємства, споруд і пристроїв (складських, транспортних, енергетичних, інженерно- і санітарно-технічних), зелених насаджень та огорожень із зображенням рельєфу ділянки. Генеральний план підприємства повинен розроблятися на засадах

оптимального використання площі території із раціональною організацією виробничого процесу та застосуванням прогресивних видів транспорту. Планування та забудову території підприємства (відповідно до його генерального плану) необхідно пов'язувати з проектами планування прилеглих житлових районів населених пунктів і сусідніх підприємств, а також найближчими магістралями, залізничними, автомобільними, шосейними і водними шляхами.

На рис. 11.7 наведено приклад генерального плану підприємства.



Рис. 11.7 – Приклад генерального плану підприємства  
(Джерело: <https://ppt-online.org/118310>)

#### 11.4. Організація виробничої діяльності в часі

Час є важливим критерієм оцінки ефективності організації виробничого процесу. Швидкість перетворення сировини на товарну продукцію впливає на швидкість обертання оборотних засобів виробництва. Тривалість виробничого процесу є розрахунковою величиною. Основними параметрами розрахунку тривалості виробничого процесу є кількість і продуктивність обладнання, планові технологічні перерви, викликані регламентами експлуатації, продуктивність праці персоналу, нормативно-правові обмеження використання персоналу у виробничому процесі. Розглянемо основні принципи організації роботи зазначених елементів у часі.

Організація роботи персоналу підприємства у часі

Основою цього є урахування продуктивності праці працівників. Економісти використовують концепцію *середньої людини*. Час виконання трудового руху, трудової дії, трудової операції, який береться у розрахунки – це час, який витрачає людина середніх здібностей, яка має відповідні здатності до виконання роботи. Цей час визначається методом спостереження (хронометраж, фотографія часу робочого місця тощо). Робочий час має визначену нормативами структуру (табл. 11.5).

Всі компоненти робочого часу, окрім часу непродуктивної роботи і часу нерегламентованих перерв, підлягають нормуванню. Втрати через непродуктивну роботу і нерегламентовані перерви необхідно проаналізувати і звести до мінімуму.

Для нормування праці *працівників робітничих професій* на підприємствах застосовують різні види норм праці залежно від змісту праці: *норма часу (кількість відпрацьованих годин на одного працівника), норма виробітку (кількість одиниць продукції на одного працівника), нормоване завдання (кількість продукції за одиницю часу), норма обслуговування (кількість об'єктів, площа на одного працівника), норма керованості (кількість підлеглих на одного працівника) тощо*. Сучасний спосіб продукування матеріальних благ передбачає докорінну зміну структури зайнятих: робочі місця основного виробничого персоналу автоматизуються, роботизуються, а частка менеджерів, управлінців збільшується.

**Таблиця 11.5 – Структура робочого часу**

<b>Робочий час</b>			
<b>Час роботи</b>		<b>Час перерв</b>	
<i>Час продуктивної роботи</i>	<i>Час непродуктивної роботи</i>	<i>Час перерв, що залежать від працівника</i>	<i>Час перерв, що не залежать від працівника</i>
Операційний час	Усунення, виправлення власного браку	Регламентовані перерви на відпочинок та особисті потреби	Технічні перерви
Підготовчо-заклучний час	Час на випадкову роботу	Нерегламентовані перерви	Організаційні перерви
Час обслуговування робочого місця	Виконання робіт для власних потреб		

Всі компоненти робочого часу, окрім часу непродуктивної роботи і часу нерегламентованих перерв, підлягають нормуванню.

Втрати через непродуктивну роботу і нерегламентовані перерви необхідно проаналізувати і звести до мінімуму.

Для нормування праці *працівників робітничих професій* на підприємствах застосовують різні види норм праці залежно від змісту праці: *норма часу* (кількість відпрацьованих годин на одного працівника), *норма виробітку* (кількість одиниць продукції на одного працівника), *нормоване завдання* (кількість продукції за одиницю часу), *норма обслуговування* (кількість об'єктів, площа на одного працівника), *норма керованості* (кількість підлеглих на одного працівника) тощо. Сучасний спосіб продукування матеріальних благ передбачає докорінну зміну структури зайнятих: робочі місця основного виробничого персоналу автоматизуються, роботизуються, а частка менеджерів, управлінців збільшується.

Така ситуація ставить перед власниками бізнесу складну задачу нормування складної інтелектуальної праці *офісних працівників* («робочого класу постіндустріального суспільства»).

Простим способом розв'язання цієї задачі є представлення праці офісного працівника у вигляді набору типових робіт і сталого алгоритму, який їх пов'язує, а далі застосувати методіку нормування праці як для основного виробничого персоналу.

**Приклад 2.** Розглянемо працю фахівців з діловодства (далі – діловод). Основна частина робочого часу діловодів припадає на роботу з документами, основним засобом підготовки текстової інформації є комп'ютерна техніка. Необхідну кількість діловодів можна визначити, виходячи із:

- 1) обсягу робіт, що виконуються;
- 2) кількості працівників і структурних підрозділів підприємства.

**Варіант 1.** Для новоутвореного підприємства розрахувати кількість діловодів через оцінку обсягу робіт.

*Витрати часу на виконання одного конкретного нормованого виду роботи в годинах (Нч)* визначаємо за допомогою фотографії робочого часу або скористаємося вже визначеними нормативами. Так, за наказом Міністерства праці та соціальної політики України «Міжгалузеві норми часу працівників, що виконують роботи з діловодства» від 1 жовтня 2007 року № 512. у картці 31 норм № 512 із правками і вставками до 50,0 % тексту, що ускладнюють читання, тобто II група складності дорівнює 15,4 люд.-хв., або 0,26 люд.-год.;

$$Нч = 0,26 \text{ люд.-год.}$$

*Обсяг типового виду робіт, що виконується за рік (V).* Скажімо, якщо діловод набирає кожного робочого дня в середньому 10 аркушів тексту, то за рік з урахуванням відпустки, вихідних і листків непрацездатності (до 5 днів) обсяг становитиме 2212 одиниць робіт.

*Кількість видів робіт, що виконуються (n).* Скажімо, у середньому за 8 год. діловод виконує, окрім друкування, 12 видів робіт. Витрати часу на кожен конкретний вид роботи визначимо як  $Nч_i = Nч = 0,26$  люд.-год.(витрати часу на типовий вид роботи).

*Коефіцієнт, що враховує заплановані невиходи працівників (через відпустку, хворобу тощо).* Зазвичай він дорівнює 1,15 (Кн).

*Річний фонд робочого часу одного працівника за рік, годин (Фк).* При 40-годинному робочому тижні річний фонд, наприклад, становитиме 2002 год.

Отже:

*річна працемісткість (П) за типовим видом робіт:*  $П = Nч \cdot V = 0,26 \cdot 2212 = 575,12$  год.

Загальна працемісткість (Пз) типового складу робіт розраховується за формулою:  $nX П = 12 \cdot 575,12 = 6901,44$  люд.-год.

Чисельність працівників сфери діловодства (Ч) розраховується за формулою:  $Ч = 6901,44 : 2002 \cdot 1,15 = 3,97$  осіб.

*Обґрунтованою кількістю потрібних діловодів для певного підприємства має бути чотири штатні одиниці.*

Варіант 2. Під час утворення корпорації буде об'єднано чотири середніх підприємства. Слід розрахувати потрібну кількість бухгалтерів, якщо рівень комп'ютеризації бухгалтерської праці складає 90%.

*Нормативна чисельність працівників бухгалтерського обліку (Нз) є типовою для всіх підприємств і міститься в Міжгалузевих нормативах чисельності працівників бухгалтерського обліку, затверджених наказом Міністерства праці України від 26 вересня 2003 року № 269 (далі – Нормативи № 269).* Скажімо, у новій корпорації планується утворити 50 структурних підрозділів з кількістю працівників 1500 осіб. Відповідно до Нормативів № 269 (карта 12, лист 3)  $Нз = 25,5$  осіб.

*Коефіцієнт, який враховує питому вагу робіт з бухгалтерського обліку і звітності, що виконуються на комп'ютері (Ккпз) – це величина, визначена методом дослідження і подана в Нормативах №269.* При рівні комп'ютеризації 90%  $Ккпз = 1,1$ .

Кількість бухгалтерів складає:  $N = Нз \cdot Ккпз = 25,5 \cdot 1,1 = 28$  осіб.

Організація роботи персоналу підприємства в часі здійснюється з урахуванням нормативно-правових обмежень щодо тривалості робочого часу. В Україні за нормальних умов праці тривалість робочого тижня становить 40 год./тиждень. Власники підприємств обирають, в основному, п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Але для ефективної організації виробничого процесу деяких підприємств передбачені інші часові режими. Так працюють підприємства безперервного циклу (режим роботи 24/7), підприємства сфери обслуговування надають послуги без вихідних із щоденною тривалістю роботи 10, 12, 15 годин. І власник має забезпечити

працівникам 40-годинний робочий тиждень, для чого розраховують чисельність персоналу, складають графік роботи кожного працівника.

Законодавець визначає професії і умови праці, для яких встановлено тривалість робочого тижня менше 40 годин. Скорочений робочий тиждень передбачено для працюючих у шкідливих умовах, в умовах високого напруження (36 год./тиждень), також для неповнолітніх (18 год./тиждень), вагітних жінок тощо.

Для складання графіка роботи працівників використовують річний календар робочих і вихідних днів (рис. 11.8), який щорічно змінюється. На підставі отриманої тривалості роботи за рік формують графік роботи працівника.

№ з/п	Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Усього
1	Кількість календарних днів	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366
2	Кількість святкових днів і днів релігійних свят (число місяця, на яке припадає свято)	2 (1,7)		1 (8)	1 (19)	2 (1,9)	2 (7, 28)	—	1 (24)	—	1 (14)	—	1 (25)	11
3	Кількість вихідних днів	8	9	9	8	10	8	8	10	8	9	9	8	104
4	Кількість днів, робота в які не проводиться	10	9	10	9	12	10	8	11	8	10	9	9	115
5	Кількість робочих днів	21	20	21	21	19	20	23	20	22	21	21	22	251
6	Кількість днів, що передують святковим та неробочим, у які тривалість робочого дня (зміни) у разі 40-годинного тижня зменшується на годину (число місяця, в яке скорочується тривалість робочого дня)	1(6)	—	—	1 (30)	1(8)	—	—	—	—	1 (13)	—	2 (24,31)	6
<b>Норма тривалості робочого часу в годинах у разі:</b>														
7	40-годинного робочого тижня	167	160	168	167	151	160	184	160	176	167	168	174	2002
8	39-годинного робочого тижня	163,8	156	163,8	163,8	148,2	156	179,4	156	171,6	163,8	163,8	171,6	1957,8
9	38,5-годинного робочого тижня	161,7	154	161,7	161,7	146,3	154	177,1	154	169,4	161,7	161,7	169,4	1932,7
10	36-годинного робочого тижня	151,2	144	151,2	151,2	136,8	144	165,6	144	158,4	151,2	151,2	158,4	1807,2
11	33-годинного робочого тижня	138,6	132	138,6	138,6	125,4	132	151,8	132	145,2	138,6	138,6	145,2	1656,6
12	30-годинного робочого тижня	126	120	126	126	114	120	138	120	132	126	126	132	1506
13	25-годинного робочого тижня	105	100	105	105	95	100	115	100	110	105	105	110	1255
14	24-годинного робочого тижня	100,8	96	100,8	100,8	91,2	96	110,4	96	105,6	100,8	100,8	105,6	1204,8
15	20-годинного робочого тижня	84	80	84	84	76	80	92	80	88	84	84	88	1004
16	18-годинного робочого тижня	75,6	72	75,6	75,6	68,4	72	82,8	72	79,2	75,6	75,6	79,2	903,6

Рис. 11.8 – Календар робочих і вихідних днів



**Приклад 3.** Розрахувати графік змінності для підприємства безперервного циклу (режим роботи 24/7) з нормальними умовами паці працівників (40-годинний робочий тиждень).

Календар (рис. 11.8) має інформацію про норму тривалості робочого часу. Наприклад, за 40-годинного робочого тижня річна норма тривалості робочого часу працівника складає 2002 години.

Безперервний режим роботи підприємства передбачає фонд робочого часу 365 днів роботи на рік тривалістю 24 години за добу:  $T_{п, рік} = 365 * 24 = 8760$  год./рік. Якщо підприємство працює 8760 год/рік, а працівник 2002 год/рік, то для комплектації робочих місць нам необхідно:

$$N_{бр} = \frac{8760}{2002} = 4,38 \approx 4 \text{ бригади.}$$

Якщо взяти 5 бригад, то одна буде недопрацьовувати 63 % часу, якщо взяти 4, то кожна з них буде перепрацьовувати по 9 % часу протягом року. Отже, раціонально сформувати 4 бригади, а проблему перепрацювання вирішити через додаткові вихідні членам бригади за окремим графіком.

Кожного дня працівник працює 8 годин. Відповідно протягом доби працюватиме 3 зміни (3 бригади працівників).

При побудові графіку змінності (запуску 4 бригад у 3 зміни) враховують аксіому: *кількість виходів бригади в одну зміну дорівнює кількості бригад* (табл. 11.6).

**Таблиця 11.6 – Графік змінності працівників за умов безперервної роботи підприємства і нормальних умов праці працівників**

Бригада	Дата/Зміна																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
I	1	1	1	1	В	2	2	2	В	3	3	3	3	В	В	1	
II		2	2	2	2	В	3	3	3	В	В	1	1	1	1	В	
III			3	3	3	3	В	В	1	1	1	1	В	2	2	2	2
IV				В	1	1	1	1	В	2	2	2	2	В	3	3	3

### Організація в часі алгоритмізованих виробничих процесів

Під алгоритмізованими розуміють виробничі процеси, які складаються з операцій багаторазового повторювання у визначеній послідовності. Прикладом такого виробництва можуть бути виробництва харчової промисловості – у певній послідовності за перевіреною рецептурою виготовляють певний продукт.

Весь виробничий процес можна представити у вигляді трудових операцій, які виконуються послідовно. Нагадаємо, що одним із принципів організації виробничого процесу є принцип паралельності, тобто одночасно мають виконуватись різні трудові операції.

**Приклад 4.** Кондитерський цех виготовляє торти з готових коржів. Технологія передбачає чотири операції, які виконуються у такій послідовності:

- 1) збивання крему;

- 2) намащування коржів кремом;
- 3) оздоблення торту;
- 4) пакування готового торту.

Якщо всі операції мають однакову тривалість, то такий процес називають синхронізованим виробничим процесом. За умови синхронізованого процесу дуже просто дотриматися принципу паралельності. Нехай у нашому прикладі операції є синхронізованими, кожна операція триває 5 хвилин. Для дотримання принципу синхронізації необхідно організувати 4 робочі місця, за кожним робочим місцем закріпити одну трудову операцію. Трудовий процес буде так організований у часі (табл. 11.7).

**Таблиця 11.7 – Організація синхронізованого процесу в часі**

Час, хв.	Збивання крему	Намащування коржів кремом	Оздоблення торту	Пакування готового торту
0-5	Виріб 1			
6-10	Виріб 2	Виріб 1		
11-15	Виріб 3	Виріб 2	Виріб 1	
16-20	Виріб 4	Виріб 3	Виріб 2	Виріб 1
21-25	Виріб 5	Виріб 4	Виріб 3	Виріб 2
...	...	...	...	...

Синхронізований виробничий процес характеризується *тактом виробництва*.

*Такт виробництва* ( $r$ ) – це проміжок часу між випуском двох сусідніх одиниць продукції.

В нашому прикладі такт  $r = 5$ . Це означає, що кожні 5 хвилин ми маємо новий упакований торт.

Синхронізація реального виробничого процесу є складною технологічною задачею. Виробничий процес вважається синхронізованим, якщо час виконання трудових операцій відрізняється не більше, ніж на 15 %. Якщо виробничий процес не можна синхронізувати, проблему паралельності можна вирішити шляхом **дублювання робочих місць**. Для визначення кількості місць дублювання на операціях необхідно розрахувати такт несинхронізованого процесу.

*Такт несинхронізованого процесу дорівнює найбільшому кратному для всіх тривалостей виконання технологічних операцій.*

**Приклад 5.** Виробничий цикл складається з трьох операцій тривалістю 12, 15, 18 хвилин відповідно. Найбільше кратне дорівнює 3. Відповідно такт  $r = 3$ . Для додержання такого такту і синхронізації

виробничого процесу необхідно на першій операції організувати  $12/3 = 4$  робочі місця дублювання операції, на другій –  $15/3 = 5$ , на третій –  $18/3 = 6$  робочих місць дублювання операції. За такої організації виробничого процесу виробничий цикл  $T_{ц} = 12+15+18 = 45$  хвилин, кожен наступний виріб буде виходити з технологічного циклу з інтервалом у 3 хвилини.

Синхронізація виробничого процесу стала основою створення конвеєрного виробництва. Сучасне алгоритмізоване виробництво – це автоматизоване, роботизоване виробництво з максимальним вилученням людської праці із шкідливих, фізично важких, монотонних процесів.

#### Організація виробництва у форматі проекту

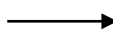
Є виробничі процеси, які складно алгоритмізувати. Кожне нове будівництво не повторює попереднє, організація щорічного заходу не є повторенням минулорічного тощо. У таких випадках говорять про організацію виробничих процесів у форматі проекту. Проект представляють у вигляді так званого *сіткового графіку*.

Сітковий графік – це графічне зображення проекту, який представлено у вигляді взаємопов'язаних у часі робіт.

Сітковий графік будують за допомогою двох графічних елементів: позначення події і роботи:



– графічне зображення події; подія має одну характеристику – час настання;



– графічне зображення роботи; робота має такі характеристики: тривалість, кількість і кваліфікація виконавців, необхідні ресурси, їх вартість.

Сітковий графік має містити не менше двох подій (початок і завершення роботи) і однієї роботи. Кожній роботі і події мають унікальне маркування. Ми будемо кожній події надавати унікальний номер, а кожен роботу маркувати великою літерою латинського алфавіту.

Побудові сіткового графіку передують технологічний опис проекту. За приклад візьмемо маленький проект: підготовка до клеєння шпалер. Для цього потрібно виконати чотири роботи (табл. 11.8).

Технологія передбачає таку залежність виконання робіт: роботі В передують роботи А, роботи D – С. Роботи А і В можуть виконуватись незалежно від робіт С і D. Роботам А і С не передують виконання жодної роботи.

**Таблиця 11.8 – Перелік робіт проекту**

Робота	Зміст роботи	Попередня робота
A	Шпаклювання стін	-
B	Грунтування стін	A
C	Заміри необхідних розмірів шпалер	-
D	Розкрій шпалер	C

Це означає, що вони починаються з події *початок всіх робіт*. Після робіт B і D не потрібно виконувати жодної роботи. Це означає, що вони закінчуються подією *закінчення всіх робіт*. Будуємо сітковий графік (рис. 11.9).

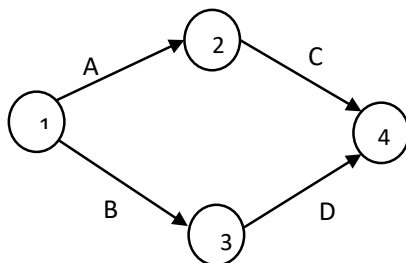


Рис. 11.9 – Сітковий графік, побудований за даними табл. 11.8

Сформулюємо декілька *правил побудови сіткового графіку*.

1. Сітковий графік завжди має подію *початок всіх робіт* (1) і подію *закінчення всіх робіт* (4).

2. Йдучи від події *початок всіх робіт* по стрілках робіт, обираючи будь-який можливий шлях, ми завжди прийдемо до події *закінчення всіх робіт*. (В нашому прикладі це шлях A-C і шлях B-D).

3. Всі роботи, перед якими не існує попередніх робіт (A, B), виходять із події *початок всіх робіт*. Всі роботи, після яких не існує наступних робіт (C, D), входять в подію *закінчення всіх робіт*.

4. У сітковому графіку не може бути «зациклених» контурів робіт (стрілками робіт ходимо по колу і не виходимо на закінчення робіт), а також «завислих» робіт (робота, яка не передре жодній роботі, але вона не входить до події *закінчення всіх робіт*) і робіт «глухого кута» (роботи, які мають попередні роботи, але не ведуть до події *закінчення всіх робіт*).

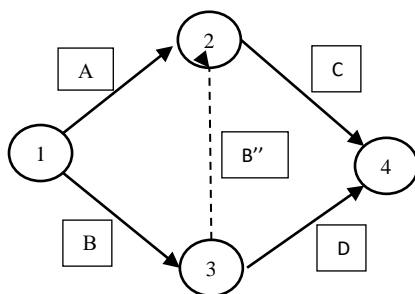
Для правильного графічного відображення всіх зв'язків між подіями і роботами проекту використовують так звану *фіктивну роботу*. Фіктивна робота не існує реально, тобто вона не має реального змісту, ресурсів, але є роботою очікування, роботою *плину часу*.

Розглянемо приклад її використання. За даними табл. 11.9 побудуємо графік (рис. 11.10).

**Таблиця 11.9 – Послідовність виконання робіт проекту**

Робота	Попередня робота
A	-
B	-
C	A, B
D	B

Робота B' – фіктивна робота. Вона може мати тривалість, якщо тривалість роботи A відмінна від тривалості роботи B. Але її виконує 0 працівників, вона не потребує жодних ресурсів. Її використання дає можливість на графіку показати, що робота C починається після закінчення робіт A і B, а початок роботи D залежить виключно від закінчення роботи B.



**Рис. 11.10 – Сітковий графік з фіктивною роботою**

При плануванні робіт проекту важливим є визначення *критичного шляху*.

*Критичний шлях* – це послідовність робіт, які поєднують події *початок роботи* і *кінець роботи*, і які не мають резерву часу на їх виконання.

Поняття *резерв часу* проілюструємо таким прикладом. 10-го вересня вам видали завдання і попросили його зробити до 10-го грудня. Ви оцінили складність завдання і зрозуміли, що впораєтесь із ним за місяць. Раніше 10-го вересня Ви не можете розпочати його виконання, тому 10-те вересня – це *ранній старт (ES)*. Якщо Ви почнете виконувати завдання 10-го вересня, закінчите його виконання 10-го жовтня. 10-те жовтня – це *ранній фініш (EF)*. Проте, ми

пам'ятаємо, роботу треба здати до 10-го грудня. Тому 10-те грудня – *пізній фініш (LF)*. Для того, щоб здати роботу вчасно, вам потрібно розпочати її не пізніше 10-го листопада. 10-те листопада – *пізній старт (LS)*. Зазначену роботу ми можемо розпочати у будь-який день інтервалу  $ES - LS$  (з 10-го вересня до 10 листопада). Роботу буде закінчено відповідно в інтервалі  $EF - LF$  (з 10-го жовтня до 10-го грудня). Всі ці дати є прийнятними для виконання термінів здавання цієї роботи.

Запропонована робота має резерв часу  $R$ :

$$R = LS - ES = LF - EF.$$

Роботу, резерв часу якої  $R = 0$ , називають критичною. Критичні роботи утворюють критичний шлях.

Зробимо декілька висновків:

1. Сітковий графік може містити один або декілька критичних шляхів.

2. Якщо всі роботи сіткового графіку є критичними (жодна робота не має резерву часу), то такий графік вважається синхронізованим.

3. Не існує сіткового графіку, який не містить жодного критичного шляху.

4. Сітковий графік не може містити критичні роботи, які не утворюють критичного шляху.

**Приклад 6.** За даними табл. 11.10 побудувати сітковий графік (рис. 11.11) і визначити роботи критичного шляху.

Дані табл. 11.10 розраховано у такому порядку:

1. Спочатку розраховуємо значення  $ES$  і  $EF$ . Починаємо з робіт, які виходять з події *початок всіх робіт*. Для цих робіт ранній старт  $ES=0$ .  $EF(A) = ES(A)+t(A) = 0+6 = 6$ ,  $EF(B) = ES(B)+t(B) = 0+3 = 3$ . Ранній старт роботи С  $ES(C) = EF(A) = 6$ . Відповідно  $EF(C) = ES(C)+t(C) = 6+5 = 11$ . І так далі, поки не дійдемо до робіт D, E, після яких не виконується жодна робота, тобто вони входять в подію *закінчення всіх робіт*.

2. Розраховуємо значення  $LS$  і  $LF$ . Починаємо з робіт, які входять в подію *закінчення всіх робіт*. Для цих робіт пізній фініш дорівнює найбільшому з розрахованих ранніх фінішів.  $EF(D) = 10$ ,  $EF(E) = 13$ . Для робіт D, E обираємо  $LF(D) = LF(E) = 13$ . Пізній старт роботи E:  $LS(E) = LF(E)-t(E) = 13-2 = 11$ , роботи D:  $LS(D) = LF(D)-t(D) = 13-4 = 9$ . І так далі, поки не дійдемо до робіт A і B, які виходять з події *початок всіх робіт*.

Таблиця 11.10 – Розрахунок параметрів робіт проекту

Робота	Попередня робота	Час виконання роботи, годин, t	ES	EF	LS	LF	$R=EF-ES$ $R=LF-LS$
A	-	6	0	$0+6=6$	$6-6=0$	Обираємо min час з LS(C) і LS(D); $6 < 9$ LF(A)=6	0
B	-	3	0	$0+3=3$	$11-3=8$	11	8
C	A	5	6	$6+5=11$	$11-5=6$	11	0
D	A	4	6	$6+4=10$	$13-4=9$	13	3
E	B, C	2	Обираємо max час з EF(B) і EF(C); $11 > 3$ ES(E)=11	$11+2=13$	$13-2=11$	13	0

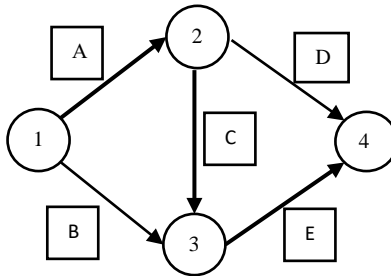


Рис. 11.10 – Сітковий графік, побудований за даними табл. 11.10

У деяких випадках зручно проводити розрахунок параметрів сіткового графіку, фіксуючи результати розрахунків безпосередньо на позначках подій (рис. 11.12).

За таким способом розрахунку параметрів сіткового графіка критичний шлях поєднує події, у яких ранній і пізній час настання співпадають.

Практична цінність визначення критичних робіт – це визначення тривалості проекту. На критичних роботах має бути сконцентрована

основна увага, оскільки вони не мають резерву часу і зривів графіку, а їх виконання призведе до затримки виконання проекту в цілому. Для скорочення строку виконання проекту необхідно визначити можливості скорочення тривалості критичних робіт. Скорочення тривалості робіт може досягатися зміною технології, створенням дублювання робочих місць тощо.

За допомогою сіткового графіка можна здійснювати оптимізацію використання ресурсів проекту.

**Приклад 7.** Провести оптимізацію сіткового графіка за використанням робочої сили.



Рис. 11.12 – Розрахунок параметрів сіткових графіків безпосередньо на сітковій моделі

На рис. 11.13 кожна робота має дві характеристики: у чисельнику – тривалість виконання  $i$ -тої роботи, у знаменнику – чисельність виконавців роботи. В нашій моделі всі роботи виконують працівники однакової кваліфікації. Графік використання робочої сили – на рис. 11.13.

Лінійна діаграма використання робочої сили (верхня частина графіка, рис. 11.13) будується шляхом послідовної побудови відрізків робіт. Початок відрізка відповідає ранньому часу початку роботи, його довжина дорівнює часу тривалості роботи. Наприклад, роботу С на лінійній діаграмі зображено відрізком, який починається з першого дня і триває 4 дні. В дужках зазначено значення 5. Це означає, що роботу С



виконують 5 працівників. Аналогічно, роботу K, з 4-го дня протягом 4-х днів виконують 6 працівників.

Нижня частина графіка рис. 11.13 – графік руху робочої сили. Він має вигляд гістограми. Висота стовпчика відповідає потреби у працівниках кожного дня проекту. Наприклад, у перший день проекту виконуються роботи C(5), B(2), D(3), A(5).  $5+2+3+5 = 15$  працівників. Аналогічно визначаємо потребу у працівниках на кожен день проекту. Бачимо, що графік руху робочої сили у нашому прикладі є нерівномірним. Скласти індивідуальні графіки виходу на роботу для забезпечення такого графіку виконання проекту є складним завданням. Оптимізувати залучення робочої сили в проєкт – це значить сформулювати рівномірну щоденну потребу у працівниках. Для цього ми можемо передбачити виконання некритичних робіт у будь-який час проміжку між раннім стартом і пізнім фінішем. Пізній фініш для кожної роботи позначено червоною крапкою (рис. 11.13).

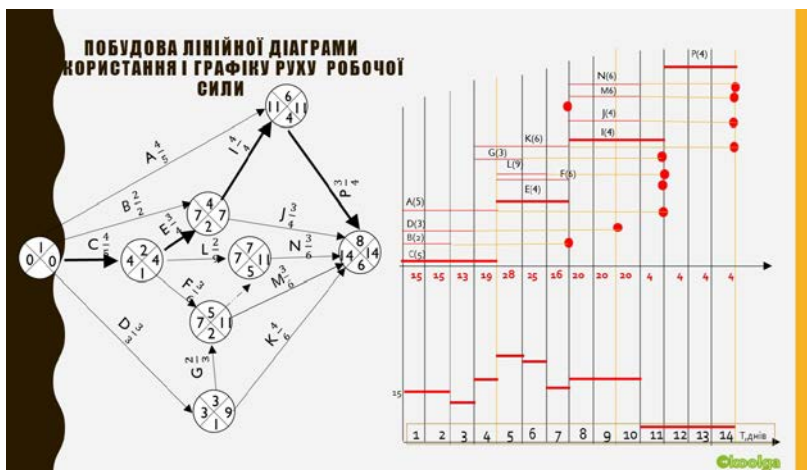


Рис. 11.13 – Лінійна діаграма використання і графік руху робочої сили

Оптимізацію розташування кожної роботи виконуємо за алгоритмом (рис. 11.14).

Пояснимо це детально на основі складеної таблиці на рис. 11.14:

1. Роботу N за неоптимізованим графіком (червона лінія) виконували у 8, 9, 10 дні. Вона може виконуватись у будь-які три дні з 8-го по 14-й день. Шукаємо оптимальні дні виконання роботи N.

2. Резерв часу роботи N складає 4 дні. На момент неоптимізованого розташування роботи N (8-10 день) чисельність

працюючих у дні, куди роботу можна перенести (резервні 11-14 дні), складає по 4 особи кожен день. Перший стовпчик розрахункової таблиці містить інформацію про чисельність працівників у резервні дні до оптимізації (4 дні по 4 особи щоденно).

3. Знімаємо роботу N з розташування (8-10 день). 2-й стовпчик таблиці – чисельність працівників, які залишаться у 8-11 день.

4. Знаходимо різницю між значеннями стовпчиків 1 і 2.

5. 4-й стовпець знаходимо за методом наростання суми (до попередньої суми додаємо значення стовпчика 3). Якщо значення наростання суми є позитивним, то роботу переносити не потрібно, її розташування є найкращім. Якщо значення наростання суми є негативним, то роботу перенесемо до дня з найменшим значенням наростання суми. У нашому прикладі роботу N перенесемо на 12-14 день.

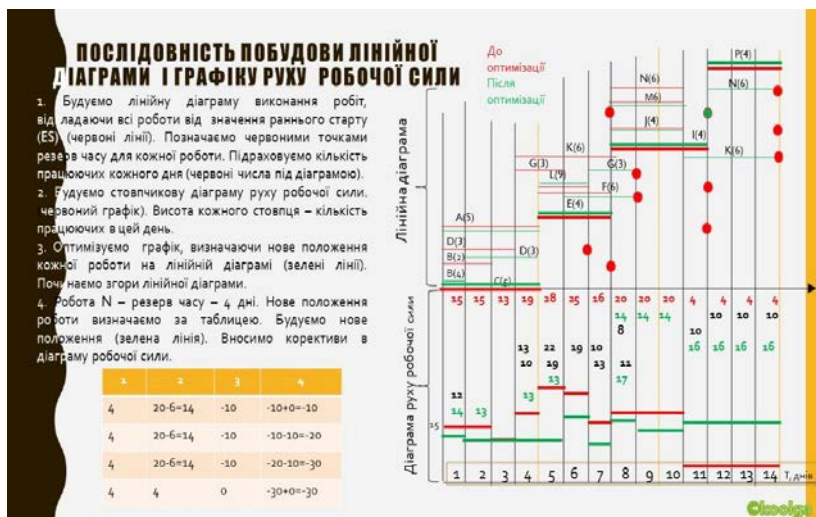


Рис. 11.14 – Побудова оптимізованих лінійної діаграми і графіка руху робочої сили

6. Відповідно до нового розташування коригуємо кількість працюючих: 8-10 день – працюючих буде на 6 осіб менше, 12-14 день – працюючих буде на 6 осіб більше.

7. Нове розташування роботи N визначає резерв часу робіт, виконання яких лімітується стартом роботи N.

Після оптимізації (рис. 11.13) гістограма руху робочої сили (зелений колір) є рівномірною. Зазначимо, що аналогічно можна проводити оптимізацію сіткового графіка за різними параметрами (використання обладнання і механізмів, інвестування проєкту за графіком тощо).

---

### Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення

---

**Завдання 1.** Розрахувати пропускну здатність їдальні площею обідньої зали 100 м<sup>2</sup>. Заплановано 3 великі обідні перерви по 25 хв., регламентована площа на одного відвідувача – не менше 1,8 м<sup>2</sup>, тривалість прийому їжі 25 хв. Це означає, що одночасно в обідній залі може знаходитися  $[100/1,8] = 55$  відвідувачів.

*Методичні рекомендації до виконання:*

Пропускна здатність обідньої зали можна визначити за формулами 11.2, 11.3.

**Завдання 2.** До центру надання послуг громадяни звертаються з потоком подій  $\lambda = 20$  звернень за годину, а середня тривалість розмови (обслуговування)  $t_{об} = 10$  хв.

1. Визначте показники ефективності роботи й системи масового обслуговування завдяки наявності одного менеджера з роботи з клієнтами.

2. Визначте оптимальну чисельність менеджерів з обслуговування, якщо умовою оптимальності вважати заповнення черги з електронного запису не менше 80 з кожних 100 звернень.

*Методичні рекомендації до виконання:*

Ця задача відноситься до задач масового обслуговування. Детальне пояснення розв'язання задач цього класу подано в темі 11, п. 11.2, приклад 2.

**Завдання 3.** Складіть графік виходу на роботу працівників за умови безперервної роботи підприємства (24/7), які працюють у шкідливих умовах праці за 36-годинним робочим тижнем.

*Методичні рекомендації до виконання:*

Для виконання цього завдання необхідно скористатися календарем робочих і вихідних днів (рис. 11.8), методику побудови графіку подано у темі 11, п. 11.3, приклад 5.

**Завдання 4.** Побудуйте сітковий графік, визначте роботи критичного шляху за даними, наведеними в таблиці.

*Методичні рекомендації до виконання:*

Для виконання цього завдання необхідно скористатися інформацією, поданою у темі 11, п. 11.4.

Робота $i$	Попередня робота	Тривалість роботи $t_i$
A	-	2

B	-	4
C	-	1
D	C	3
E	B	2
F	A	3
K	A	7
L	F	2
M	B	1
N	D, E	5
P	D, E	2
Q	K, L	1

**Завдання 5.** Побудуйте графік використання і руху робочої сили за наданими даними, проведіть його оптимізацію.

Робота і	Попередня робота	Тривалість роботи $t_i$	Чисельність виконавців
A	-	4	4
B	-	3	2
C	-	2	5
D	-	5	3
E	A	2	3
F	A	1	4
K	B, F	2	2
L	C	6	6
M	C	1	2
N	E	4	3
P	K, L, Q	5	3
Q	E	1	5

*Методичні рекомендації до виконання:*

Для виконання цього завдання необхідно скористатися інформацією, поданою у темі 11, п. 11.4.

---

### Запитання та завдання

---

1. Дайте визначення виробничому процесу. Наведіть приклад, як внаслідок змін виробничого процесу в часі і просторі можуть змінюватися кількісні та якісні характеристики робочої сили.

2. Поясніть природні процеси у виробничому процесі. Наведіть приклади.

3. Поясніть сутність принципу паралельності при організації виробничих процесів.

4. Дайте визначення виробничої системи. Чому цю систему вважають штучною?

5. Виробнича система підприємства. Що є на вході системи, на виході? Чи є обов'язковою наявність зворотних зв'язків?

6. Наведіть приклади елементів виробничої системи.

7. Дайте визначення виробничої потужності.

8. Дайте пояснення термінам: «проектна потужність», «поточна потужність», «резервна потужність».

9. Назвіть складові ресурсних компонентів розміщення виробництва.

10. Що таке паспорт підприємства? Що відображається на генеральному плані підприємства?

---

### Тести для самоконтролю

---

*Правильними можуть бути декілька відповідей!*

1. *Виробничий процес можна представити як:*

- а) стадії життєвого циклу товару;
- б) процес послідовного перетворення предметів праці в товарну продукцію;
- в) послідовність трудових і природних процесів;
- г) систему соціально-трудова відносин.

---

2. *Виробнича операція:*

- а) виконується за обов'язкової участі людини;
- б) виконується за, або без участі людини;
- в) містить виробничі процеси;
- г) є частиною виробничого процесу.

---

3. *Який принцип організації виробництва передбачає використання однакових інгредієнтів для різних виробів?*

- а) принцип найменших зусиль;
- б) принцип уніфікації;
- в) принцип однорідності;
- г) принцип спеціалізації.

---

4. *Організаційною формою виробничих систем на низовому рівні є:*

- а) трудові операції;
- б) робочі місця;
- в) підприємства і організації;
- г) ділянки і цехи.

---

5. *Принцип побудови ефективної виробничої системи підприємства передбачає наявність:*

- а) входу, виходу, зворотного зв'язку;
- б) засобів праці, предметів праці, трудових операцій;
- в) робочих місць, цехів, підрозділів підприємства;
- г) постачальників, споживачів, інформаційних і логістичних зв'язків.

---

6. *Синергізм – це властивість виробничої системи, яка означає:*

- а) формування виключних переваг системи;

б) підвищення ефективності системи шляхом спрощення її структури;  
в) можливості системи отримувати більший результат від одночасного впливу декількох чинників;

г) можливості системи отримувати більший результат від збільшення зворотних зв'язків.

---

*7. Які з наведених тверджень є правильними:*

- а) резервна потужність не може бути більшою від поточної;
  - б) поточна потужність не може бути більшою від резервної;
  - в) поточна потужність може дорівнювати проектній;
  - г) резервна потужність може дорівнювати проектній.
- 

*8. Якщо коефіцієнт використання виробничої потужності менше 1, це означає, що:*

а) необхідно нарощувати потужність для виконання заданої виробничої програми;

- б) виробничої потужності достатньо для виконання заданої програми;
  - в) це неприпустимо, потрібно вживати заходів коригування;
  - г) цієї інформації мало для формування будь-яких висновків.
- 

*9. Кінотеатр має 2 зали по 150 місць у кожному. Максимально впродовж дня відбувається по 6 сеансів у кожній залі. Пропускна здатність становить:*

- а) 300 місць;
  - б) 2 зали;
  - в) 1800 людино/сеансів;
  - г) 12 сеансів.
- 

*10. Місце розташування робочої сили – це:*

- а) ресурсна компонента просторового розміщення виробництва;
  - б) логістична компонента просторового розміщення виробництва;
  - в) демографічна компонента просторового розміщення виробництва;
  - г) трудова компонента просторового розміщення виробництва.
- 

*11. Інші об'єкти підприємства – це:*

- а) підприємства-партнери;
  - б) споживачі;
  - в) структурні підрозділи підприємства;
  - г) підприємства-партнери, споживачі і структурні підрозділи підприємства.
- 

*12. Державні будівельні норми регламентують:*

а) діяльність всіх видів економічної діяльності народного господарства країни;

- б) діяльність будівельної галузі;
  - в) діяльність галузі виробництва будівельних матеріалів;
  - г) не регламентує діяльність сфери послуг.
- 

*13. Державні санітарні норми і правила є:*

- а) структурним елементом державних будівельних норм;
  - б) внутрішнім документом підприємства;
  - в) нормативними документами;
  - г) законодавчими актами.
- 

*14. Обов'язковою умовою здійснення виробничої діяльності підприємства є:*

- а) територіальна цілісність виробництва;
  - б) виробнича цілісність виробництва;
  - в) організаційна цілісність виробництва;
  - г) функціональна цілісність виробництва.
- 

*15. Паспорт підприємства містить:*

- а) результати фінансової діяльності підприємства;
  - б) генеральний план підприємства;
  - в) дані про спеціалізацію виробництва;
  - г) інформацію про наявність і використання виробничої потужності.
- 

*16. Генеральний план підприємства:*

- а) це – план виробничої діяльності підприємства;
  - б) це – фінансовий план підприємства;
  - в) це – план забудови і використання території підприємства;
  - г) потрібно ув'язувати з розвитком прилеглих житлових районів.
- 

*17. Підприємство працює в умовах шкідливого виробництва за схемою шестиденного робочого тижня. Який з варіантів тривалості роботи (за днями) відповідає чинному законодавству? (далі вказано кількість відпрацьованих годин за днями тижня):*

- а) 7;7;7;7;7;7;0;
  - б) 6;7;7;7;7;7;0;
  - в) 6;7;7;7;7;6;0;
  - г) 6;6;6;6;6;6;0.
- 

*18. Продуктивний час складається з:*

- а) підготовчо-заключного часу;
  - б) часу оперативної роботи;
  - в) часу на виправлення власного браку;
  - г) часу на виконання випадкової роботи.
- 

*19. Робочий час складається із:*

- а) часу роботи і часу перерв;
  - б) часу продуктивної і непродуктивної роботи;
  - в) часу продуктивної роботи і часу перерв;
  - г) підготовчо-заключного часу і часу оперативної роботи.
- 

*20. Об'єктами нормування праці є:*

- а) витрати на робоче місце;
  - б) витрати часу;
  - в) витрати фізичних зусиль;
  - г) нервово напруження.
-

## РОЗДІЛ 12. ФІНАНСУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 12.1. Поняття фінансування підприємницької діяльності

Фінансування – це процес забезпечення грошовими коштами підприємницької діяльності.

Джерелами фінансування підприємництва є: 1) внутрішнє фінансування – фінансування процесу становлення, функціонування та розвитку підприємства за рахунок власних коштів підприємця, грошових коштів юридичної особи, отриманих в процесі підприємницької діяльності (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, резервні фонди); 2) зовнішнє фінансування – кредити банків, міжнародні та державні програми розвитку підприємства, програми державної підтримки (субсидування, дотації, пільги).

На етапі свого становлення підприємницька діяльність потребує коштів для придбання або оплати оренди виробничих приміщень, обладнання, транспортних засобів, придбання нематеріальних активів (ліцензій на право виробництва та продажу), оплати вартості послуг з розроблення на утримання власного сайту або розміщення реклами в мережі Internet тощо.

На етапі функціонування (поточної діяльності) фінансування підприємницької діяльності забезпечує операції придбання сировини, матеріалів, комплектуючих, оплати праці найманих працівників тощо.

На етапі розвитку підприємницької діяльності змінюються якісні та кількісні властивості підприємства, що мають прояви у розширенні та впровадженні нових видів діяльності, зміні структури, обсягів виробництва товарів (послуг), реалізації нових підприємницьких ідей. Такий етап підприємницької діяльності потребує додаткових фінансових ресурсів для реалізації нових підприємницьких ідей.

Фінансування всіх етапів підприємницької діяльності може здійснюватися із всіх можливих та доступних для підприємця джерел. Обсяги та структура джерел фінансування залежать від масштабів підприємницької діяльності, обсягів власних джерел фінансування, вартості залучення коштів, капіталоемності виробництва товарів та послуг, організаційно-правової форми діяльності суб'єкта підприємства, виду та моделі підприємства тощо.



Масштаби підприємництва характеризуються обсягами його діяльності. При плануванні обсягів виробництва враховується попит та пропозиція на товари та послуги, тип ринку, наявність релевантних товарів, купівельна спроможність споживачів тощо. Чим більші обсяги виробництва товарів і послуг, тим більше обсягів грошових коштів потрібно для забезпечення підприємницької діяльності.

Власні кошти підприємця є визначальним чинником при прийнятті рішення про вид та масштаби підприємництва. Наявність достатніх обсягів власних коштів знижує потребу в зовнішніх джерелах фінансування, а, відповідно, і зменшує пов'язані з ними фінансові ризики.

Вартість залучення коштів із зовнішніх джерел фінансування впливає на витрати підприємницької діяльності, а, як наслідок, і на її результативність.

Організаційно-правова форма діяльності суб'єкта підприємництва обумовлює структуру джерел формування фінансових ресурсів. Так, всі організаційно-правові форми колективної власності мають можливість формування обсягів фінансування шляхом залучення коштів інвесторів та збільшення статутного капіталу підприємства.

У підприємств приватної власності, які є юридичними особами, джерелом фінансування підприємницької діяльності є особисті кошти власника та банківські кредити. Юридичний статус таких підприємств, а саме наявність майна, відокремленого від майна засновників та самостійна майнова відповідальність надає їм кращі, порівняно з фізичними особами підприємцями, умови зовнішнього фінансування їх діяльності.

Фізичні особи-підприємці (ФОП) – це форма організації підприємництва, при якій власність належить одній особі, яка одноосібно управляє реалізацією продукції і власністю, особисто формує обсяг фінансів для його функціонування, привласнює увесь прибуток, несе особисту відповідальність за усіма зовнішніми зобов'язаннями. Відсутність статутного капіталу у ФОПів зменшує потенційні можливості джерел фінансування їх діяльності, але не виключає можливості залучення кредитних коштів.

Модель підприємництва – це уявний образ його діяльності.

Існують дві моделі підприємницької діяльності: традиційна та інноваційна. *Традиційна модель* базується на заснуванні діяльності в уже існуючих видах діяльності. *Інноваційна модель* – це діяльність, пов'язана з розробкою та впровадженням радикально нових чи вдосконалених технологій. Перевагами традиційної моделі є використання в процесі діяльності визначених видів ресурсів,

визначеність ринкової ціни та витрат на виробництво товарів та послуг, що дозволяє планувати обсяги та структуру джерел фінансування підприємницької діяльності. Визначеність умов діяльності зменшує ризики підприємницької діяльності та збільшує кредитоспроможність позичальника в процесі залучення позикових коштів.

Інноваційна модель підприємницької діяльності характеризується ознаками невизначеності ключових факторів її успіху, зокрема попиту, рівня цін, витрат, що збільшує ймовірність ризику реалізації інноваційних проєктів. Збільшення ризику діяльності зменшує привабливість та результативність проєкту, а як наслідок і рівень кредитоспроможності позичальника, що впливає на обсяги та вартість залучення позикових коштів.

---

## **12.2. Особисте та колективне фінансування підприємницької діяльності**

---

На етапі започаткування підприємницької діяльності джерелом її фінансування можуть бути особисті заощадження власника. Власник формує початковий капітал, інвестуючи у підприємницьку діяльність кошти, ідеї, будівлі, обладнання, транспортні засоби або інші власні активи.

Частка особистих інвестицій у початковому капіталі підприємницької діяльності залежить від форми підприємництва.

Якщо підприємницька діяльність організована фізичною особою підприємцем (ФОП, ПП), самофінансування є основним джерелом формування стартового капіталу підприємництва.

Для діяльності фермерських господарств, які засновані на особистій праці членів сім'ї або родини, джерелом їх фінансування є особисті вкладення його членів.

Особиста участь власника у фінансуванні підприємницької діяльності є підтвердженням серйозності намірів та гарантією надійності співпраці з таким суб'єктом підприємницької діяльності.

Якщо підприємницька діяльність організовується в організаційно-правових формах колективної власності (всі форми господарських товариств), для її фінансування залучаються кошти інвесторів.

Інвестування відрізняється від інших джерел фінансування (кредитування, лізингу, факторингу, грантів) тим, що інвестор вкладає кошти в обмін на частку власності даного підприємства. Частка такої

власності залежить від обсягів вкладених у підприємство інвестицій і відображається у статуті підприємства. Після затвердження статуту інвестовані кошти використовуються для фінансування придбання необоротних та оборотних активів підприємства.

Обсяги залучення фінансових коштів через механізми інвестування у статутні капітали підприємств визначаються потребами їх розвитку та бажаннями підприємця перерозподіляти права власності.

Інвесторів, які вкладають кошти у стартапи або невеликі підприємства на початковому етапі їх розвитку в обмін на частку власності, називають бізнес-ангелами. Окрім набуття прав власності, бізнес-ангели здійснюють контроль та управління підприємством, надаючи підприємству не лише фінанси, але і свій власний досвід, управлінські навички, економічні знання та мережу партнерських контактів. Бізнес-ангелами зазвичай є колишні керівники великих компаній, які вкладають кошти в маловідомі підприємства з ризикованими проєктами.

Приватний інвестор (бізнес-ангел) інвестує в підприємницькі проєкти (стартап), які через свою порівняно невелику вартість є непривабливими об'єктами фінансування для венчурних фондів, а через високу ризикованість не можуть отримати банківське кредитування.

---

*Найбільша європейська мережа бізнес-ангелів – це European Business Angel Network (EBAN), яка складається з 62 асоціацій інвесторів у 22 країнах Європи. В Україні цей вид діяльності з'явився не так давно. Асоціація приватних інвесторів України – єдине об'єднання приватних та корпоративних інвесторів з усіх регіонів України, яке є повноправним членом European Business Angel Network (EBAN).*

---

---

### **12.3. Внутрішні джерела фінансування**

---

Внутрішніми називаються джерела фінансування, право власності на які має суб'єкт підприємництва.

На етапах функціонування підприємницької діяльності до складу внутрішніх джерел її фінансування відноситься прибуток та амортизаційні відрахування.

*Прибуток* – це винагорода за ризик здійснення підприємницької діяльності та різниця між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі її здійснення.

*Сукупний дохід* – це загальна сума доходів від реалізації товарів (надання послуг, виконання робіт), доходи від продажу майна, доходи

від фінансових операцій (розміщення коштів на депозит, від придбання облігацій) тощо.

*Сукупні витрати* – це загальна сума всіх видів ресурсів, використаних для виробництва товарів (послуг та робіт), управління діяльністю підприємством, збуту готової продукції (послуг, робіт), інших видів діяльності (фінансової тощо).

Прибуток до сплати податків формується як різниця між сукупним доходом або сукупними витратами.

Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємця після сплати податків, називається чистим прибутком. Він є основною метою підприємницької діяльності.

Підприємець має право розпоряджатися чистим прибутком в повному обсязі і на власний розсуд. Він може використати його для розширення масштабів існуючої підприємницької діяльності, впровадження нових підприємницьких ідей, задоволення особистих цілей.

*Амортизація* – це поступове перенесення вартості основних засобів (будівель, споруд, машин, обладнання тощо) на продукцію (роботи, послуги), що виробляються з їх допомогою, яке відбувається шляхом пропорційного списання вартості цих засобів протягом строку їх корисного використання.

Підставою вважати амортизаційні відрахування внутрішнім джерелом фінансування підприємницької діяльності є той факт, що нарахування амортизації здійснюється пропорційними частками протягом всього фактичного строку служби основного засобу.

Амортизаційні відрахування повинні накопичуватися протягом строку служби основного засобу, а також, після його вибуття, мають бути використані для придбання нового обладнання. Однак, в умовах щорічного зростання цін виробників основних засобів, накопичена сума амортизації не покриває вартості придбання нового обладнання, тому підприємці використовують її як джерело фінансування поточного виробництва.

Амортизація основних засобів нараховується щорічно, а потім списується на собівартість виробництва продукції (робіт, послуг) і в складі собівартості включається до ціни їх реалізації.

---

## 12.4. Кредитування підприємницької діяльності

---

Потреба у фінансуванні виникає у суб'єктів підприємництва на всіх етапах реалізації підприємницької ідеї. На етапі створення

підприємства головним завданням підприємця є придбання основних засобів (будівель, споруд, машин, обладнання, устаткування, транспортних засобів тощо), на етапі функціонування – забезпечення процесу виробництва необхідними ресурсами (матеріальними, нематеріальними, трудовими), які необхідні для організації процесів простого відтворення, на етапі розвитку підприємницької діяльності виникає необхідність приросту ресурсів для розширеного відтворення процесів виробництва. Залежно від капіталоемності підприємницької ідеї, наявності власних коштів у підприємця, коефіцієнту покриття витрат власними коштами визначається потреба в кредиті.

*Кредит* – це позика у грошовій або натуральній формі, яка надається суб'єкту підприємництва у тимчасове користування на умовах цільового використання, платності, строковості, поверненості. Якщо ж позика є обов'язковою до повернення, але не передбачає нарахування процентів, така сума коштів вважається не кредитом, а поворотною фінансовою допомогою.

У підприємницькій діяльності найчастіше використовуються два види кредиту:

- *банківський кредит* – це позика в грошовій формі, яка надається банківськими установами суб'єкту підприємницької діяльності;

- *товарний кредит* – це постачання товарів з відстроченням терміну їх оплати.

Виходячи із цілей, підприємці можуть залучати кредитні кошти на:

- фінансування оборотного капіталу;
- фінансування інвестиційних проєктів (проєктне фінансування);
- овердрафт за рахунками суб'єктів господарської діяльності;
- кредитування за допомогою платіжних карток.

*Фінансування оборотного капіталу* – це вид взаємодії підприємства та банку, пов'язаний з наданням короткострокових (строком до 1 року) кредитів на поповнення оборотних коштів з метою закупівлі товарів, сировини, матеріалів, запчастин, напівфабрикатів, оплати послуг тощо.

Поповнення необоротного капіталу підприємств всіх видів економічної діяльності здійснюється з використанням *фінансування банками інвестиційних проєктів*. Фінансування інвестиційних проєктів – це середньострокове (строком до 3 років) та довгострокове (строком понад 3 роки) кредитування інвестиційних проєктів (будівництво офісних споруд та ТРЦ, купівля нерухомості, купівля землі, придбання

обладнання, транспортних засобів, купівля цінних паперів (опціони)), фінансування інших інвестиційних цілей.

Для забезпечення потреб кредитування інноваційних проєктів підприємств банки надають проєктне фінансування. *Проктне фінансування* – це довгостроковий кредит, погашення якого здійснюється за рахунок коштів, отриманих від впровадження проєкту.

*Овердрафт* – це короткостроковий кредит для поповнення оборотних коштів, який надається для оплати платіжних документів понад залишок коштів на поточному рахунку позичальника в межах встановленого ліміту. Овердрафтне кредитування надається підприємцю в рамках відкритих для нього кредитних ліній, які визначають максимальний обсяг кредиту, який може бути наданий позичальникові, виходячи з обсягу щоденних надходжень коштів на його рахунок та стану кредитоспроможності.

Окрім кредитування операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності, яке здійснюється шляхом зарахування коштів на поточні рахунки позичальника або шляхом оплати виставлених рахунків за придбані товарно-матеріальні та нематеріальні цінності, банки відкривають підприємствам також кредитні лінії для здійснення розрахунків за допомогою платіжних карток.

*Кредитування для здійснення розрахунків за допомогою платіжних карток* – це кошти, надані банком юридичній особі-резиденту для забезпечення потреб розрахункових операцій на території України та за її межами. Розрахунок за допомогою платіжної карти забезпечує потреби готівкових розрахунків юридичної особи в межах дозволених в Україні сум.

Для організації кредитування за корпоративними картками підприємство відкриває в банку картковий рахунок. Для здійснення операцій з даного карткового рахунку підприємству відкривається кредитна лінія (без застави). Погашення кредиту і нарахованих процентів здійснюється автоматично за рахунок коштів, що надходять на картковий рахунок.

Організація всіх видів кредитування здійснюється у відповідності до сукупності етапів, які забезпечують процес передачі грошових коштів від банків до суб'єктів підприємництва на умовах тимчасового володіння.

Основні етапи процесу кредитування:

- 1) подача клієнтом кредитної заявки та документів (клопотання про кредит);
- 2) попередня бесіда кредитного працівника з потенційним позичальником;

3) оцінювання банком кредитоспроможності позичальника та оцінка ризику;

4) визначення суми кредиту, виду забезпечення, порядку видачі та погашення кредиту, відсоткової ставки за кредитом тощо;

5) оформлення кредитної угоди, де визначаються всі умови кредитування;

6) отримання кредитних коштів;

7) повернення тіла кредиту і процентів.

Процес видачі банківських кредитів розпочинається з подачі клієнтом до банку таких основних документів:

1) заява, в якій вказується: сума кредиту, цільове призначення, період користування, запропонована форма застави, характеристика об'єкта кредитування;

2) бізнес-план, під реалізацію якого планується отримати позику з розрахунком графіка його окупності;

3) копії контрактів на придбання товарів та послуг (якщо позика видається на їх оплату);

4) проекти, кошториси, контракти, графіки виконання робіт, висновки санітарно-епідеміологічної комісії щодо дотримання екологічних нормативів (у разі, якщо позика видається для будівництва об'єктів виробничого призначення);

5) бухгалтерські і фінансові звіти, аудиторські висновки та інші документи на вимогу банку.

*Кредитоспроможність позичальника* – це оцінена здатність позичальника виконати зобов'язання кредитного договору (повернути тіло кредиту та проценти). Метою оцінювання кредитоспроможності позичальника є оцінка кредитного ризику, виявлення джерел погашення позичальником заборгованості та відсотків за наданим кредитом.

Оцінювання комерційним банком кредитоспроможності фізичної особи підприємця здійснюється на основі аналізу первинної інформації (заявки, клопотання) на отримання кредиту; паспорту громадянина України (з нього банківський працівник визначає вік, місце реєстрації, сімейний стан тощо); довідки з місця роботи з зазначенням доходів позивача, стажу роботи на підприємстві, розміру щомісячних відрахувань; документів, що підтверджують прибутки за банківськими вкладками та цінними паперами (при їх наявності), декларації про доходи, виписка з ЄДРПОУ, податкової декларації, виписки з рахунків ФОП за останні 12 місяців, інформації про банківські рахунки позичальника) тощо.

Оцінювання кредитоспроможності юридичної особи-позичальника здійснюється на основі поданих банку бухгалтерських та фінансових звітів та іншої документації.

При наданні кредитних коштів суб'єкту підприємницької діяльності банк приймає на себе ризик неповернення кредиту позичальником. З метою зменшення збитків, які можуть виникнути у банку при умові неспроможності позичальника повернути кредит, поряд з укладанням кредитного договору укладається договір застави.

*Застава* – це грошовий чи матеріальний актив, який перебуває у власності позичальника, і який при умові неповернення кредиту позичальником може бути переданий у власність кредитора для подальшої реалізації банком та погашення суми наданого кредиту та нарахованих відсотків за період користування кредитом.

В якості застави можуть виступати грошові кошти на депозитному рахунку, нерухоме майно житлового призначення, нерухоме майно комерційного призначення, земельні ділянки, транспортні засоби.

У випадку невиконання позичальником умов кредитного договору об'єкти застави на основі нотаріального посвідчення переходять у власність кредитора, продаються ним на відкритих торгах заставного майна і виручкою від їх реалізації покривається сума непогашеного кредиту та процентів за ним.

Одним із основоположних принципів кредитування є принцип платності кредиту, що підтверджує те, що сума коштів, яка надається в користування іншій особі, є кредитом лише у випадку, якщо кредитор нараховує плату за весь період такого користування (процентну ставку).

Існують такі види процентних ставок:

- *фіксована процентна ставка* – встановлюється один раз на весь період кредитування;
- *плаваюча процентна ставка* – ставка, яка протягом періоду кредитування може переглядатися з урахуванням зовнішніх умов діяльності.

Розмір процентної ставки за кредитом є комплексним виразом сукупності багатьох факторів, які на неї впливають. Так, процентна ставка залежить від типу позичальника (фізична, юридична особа), виду його діяльності, мети позики, строків погашення, графіка погашення, надійності позичальника, доступності кредиту, виду застави.

Методи нараховування процентів за користування кредитом: класичний (стандартний) та ануїтетний.

*За класичним (стандартним) методом* процент нараховується на залишок тіла кредиту. Проценти будуть змінною величиною, оскільки



кожного періоду нараховуються на зменшену суму основного боргу (сума кредиту за мінусом попередніх повернень тіла кредиту).

*За анuitетним методом* оплата періодичних платежів здійснюється рівними частинами протягом всього періоду дії кредитного договору. Періодичний платіж складається із суми повернення тіла кредиту та процентів.

---

## **12.5. Лізинг як особлива форма кредитування підприємницької діяльності**

---

Правовою основою здійснення лізингових операцій є Господарський кодекс України, Податковий кодекс України та Закон України «Про фінансовий лізинг» від 04 лютого 2021 року. У Господарському кодексі визначено поняття лізингу, у Податковому кодексі сформульовано поняття оперативного та фінансового лізингу, у Законі України «Про фінансовий лізинг» розкрито правові основи фінансового лізингу, його організаційні та економічні відмінності від оперативного лізингу.

Відповідно до Податкового кодексу України можливі такі види лізингу: фінансовий та оперативний.

*Фінансовий лізинг* – господарська операція юридичної особи (лізингодавця), за якою лізингодавець передає лізингодержувачу майно, яке є основним засобом і придбане або виготовлене лізингодавцем, а також усі ризики та винагороди, пов'язані з правом володіння та користування об'єктом фінансового лізингу.

Фінансовий лізинг – це альтернативна форма фінансування придбання майна.

Закон України «Про фінансовий лізинг» визначає фінансовий лізинг як фінансову операцію, відповідно до якої лізингодавець зобов'язується передати лізингодержувачу у володіння та користування майно, що набуто ним без попередньої домовленості із лізингодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до умов встановлених лізингодержувачем.

Лізингодавець зобов'язується набути у власність вказане лізингодержувачем майно і надати лізингодержувачу дане майно згідно з оплатою в якості тимчасового користування.

Лізинг вважається фінансовим у разі, якщо до лізингодержувача переходять усі ризики та винагороди (вигоди) щодо користування та

володіння об'єктом фінансового лізингу, що означає, що лізингоотримувач несе всі витрати або має право власності на доходи у разі виникнення небезпек (переваг), пов'язаних з використанням об'єкта лізингу (погіршенням або поліпшенням економічних умов діяльності, зміною його технічного стану, непередбаченими обставинами тощо).

Об'єктом фінансового лізингу може бути будь-яке майно, окрім того, що заборонене законодавством України. Так, не можуть бути об'єктами фінансового лізингу земельні ділянки, інші природні об'єкти, майно казенних підприємств, майно органів державної влади та об'єктів, які забезпечують виконання державою своїх функцій. Перелік таких об'єктів визначений у законі України «Про оренду державного та комунального майна».

Суб'єктами договору фінансового лізингу є:

1) лізингодавець-юридична особа, яка набула у встановленому законом порядку право надавати послуги з фінансового лізингу і на підставі договору фінансового лізингу передає лізингоодержувачу у володіння та користування об'єкт фінансового лізингу;

2) лізингоодержувач-фізична особа, фізична особа-підприємець або юридична особа, яка відповідно до договору фінансового лізингу отримує від лізингодавця об'єкт фінансового лізингу у володіння та користування;

3) продавець (постачальник)-фізична особа, фізична особа-підприємець або юридична особа, в якій лізингодавець набуває у власність майно (об'єкт фінансового лізингу) для подальшої передачі лізингоодержувачу на підставі договору фінансового лізингу;

4) інші особи, які є сторонами багатостороннього договору фінансового лізингу.

Операції фінансового лізингу здійснюються на основі укладеного договору фінансового лізингу.

Схема фінансового лізингу представлена на рис. 12.1.

1. Авансовий лізинговий платіж за об'єкт лізингу (від 10% вартості обладнання).

2. Оплата вартості об'єкта лізингу (до 100 % вартості обладнання).

3. Придбання лізингодавцем обладнання для його передачі у фінансовий лізинг лізингоодержувачу на умовах договору фінансового лізингу.

4. Поставка обладнання та гарантійне обслуговування.

5. Передача обладнання в фінансовий лізинг на умовах договору фінансового лізингу.

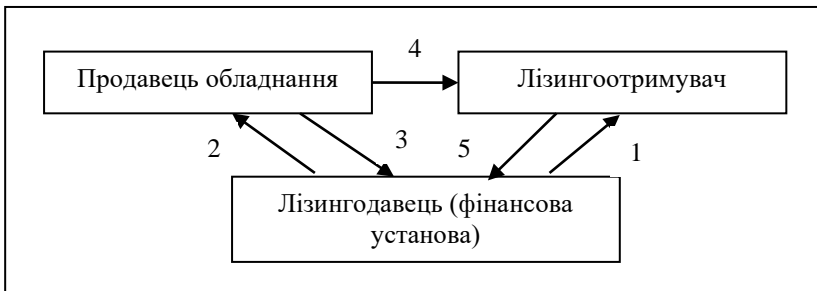


Рис. 12.1 – Схема фінансового лізингу

Основні умови фінансового лізингу:

1) фінансовий лізинг укладається на строк, протягом якого амортизується не менше 75 відсотків первісної вартості майна;

2) після завершення строку дії договору фінансового лізингу лізингоодержувач зобов'язаний придбати об'єкт фінансового лізингу з подальшим переходом права власності від лізингодавця до лізингоодержувача;

3) сума лізингових платежів на момент укладення договору фінансового лізингу дорівнює первісній вартості об'єкта фінансового лізингу або перевищує її.

Законодавство України визначає фінансовий лізинг як фінансову послугу і вимагає наявності ліцензії Національного банку України на право здійснення таких операцій. Починаючи з 1 липня 2020 року усі суб'єкти, що займаються наданням послуг фінансового лізингу, контролюються та регулюються Національним банком України.

Фінансовий лізинг – це по суті кредит на тривалий період. Лізингоотримувач отримує майно, використовує його і паралельно виплачує тіло кредиту і відсотки. Після завершення всіх виплат майно переходить у власність лізингоотримувача.

Недоліком такого лізингу є його довготривалість, платність, недостатня кількість фінансових компаній, які надають послуги фінансового лізингу.

Перевагами фінансового лізингу є можливість лізингоотримувачем набути право власності на об'єкт лізингу.

*Оперативний лізинг (оренда)* – це операція юридичної чи фізичної особи (лізингодавця/орендодавця), за якою лізингодавець/орендодавець передає іншій особі (лізингоодержувачу/орендарю) основні засоби, придбані або виготовлені лізингодавцем/орендодавцем, на умовах інших, ніж ті, що передбачаються фінансовим лізингом.

Тобто це довгострокова оренда, що дозволяє лізингоодержувачу (орендарю) користуватися орендованим майном протягом визначеного терміну без його придбання.

Оперативний лізинг передбачає передачу права володіння і користування майном на період, як правило, менший, ніж строк корисного використання об'єкта лізингу. Після завершення строку дії договору оперативного лізингу лізингоодержувач може повернути майно лізингодавцю або продовжити договір оперативного лізингу.

Переваги оперативного лізингу для підприємця полягають у:

1) можливості повернути об'єкт лізингу після завершення лізингового договору;

2) відсутності майна на балансі лізингоодержувача, що зменшує активи підприємства, а відповідно поліпшує балансові показники підприємства;

3) оперативний лізинг не визначається як фінансова послуга. З цієї причини оперативна лізингова діяльність не вимагає наявності ліцензії, відповідно вона не регулюється, не звітується та не контролюється Національним банком України.

У процесі виконання лізингової угоди лізингоодержувач сплачує лізингодавцю *лізингові платежі*. Складові лізингового платежу за умовами фінансового та оперативного лізингу відрізняються з огляду на особливості їх видів.

До складу лізингових платежів за договором лізингу включаються:

1) сума, що відшкодовує частину, або всю вартість об'єкта лізингу (залежно від умов лізингового договору);

2) винагорода лізингодавцю за отриманий у фінансовий лізинг об'єкт лізингу;

3) плата за кредитні ресурси (процент), які використовуються при закупівлі лізингодавцем об'єкта лізингу у постачальника;

4) інші платежі та/або витрати, що передбачені таким договором (одноразова комісія (1,5 % вартості об'єкта)).

За умовами лізингового договору може бути передбачений початковий (авансовий) внесок вартості об'єкта лізингу. Чим більше перший внесок, тим менше залишкова вартість об'єкта, отже менше щомісячні амортизаційні відрахування.

Винагорода лізингодавцю – це сума лізингових платежів, яка покриває власні витрати лізингодавця (оплата лізингових послуг брокерів, премія за ризик).

Плата за кредитні ресурси – це процентна ставка за лізингом, яка відповідає рівню процентної ставки за банківським кредитом.

Інші платежі та/або витрати лізингодавця можуть включати інформаційні, консалтингові, юридичні, технічні, рекламні послуги тощо.

Окрім лізингових платежів, при отриманні об'єкта лізингу необхідно буде оплатити і інші обов'язкові платежі: державні податки, плату за нотаріальне оформлення договорів, тариф за страхування життя позичальника і страхування об'єкта застави.

Щодо державних податків, то варто попередньо розмежувати можливі об'єкти оподаткування, якими є об'єкт лізингу і послуги лізингодавця (лізингові платежі). Щодо оподаткування об'єкта лізингу, то податковим кодексом України передбачено, що *набуття майна в оперативний лізинг (оренду)*, а також повернення лізингоотримувачем такого майна його власнику не є об'єктом оподаткування ПДВ.

За умовами фінансового лізингу передача майна у фінансовий лізинг та його повернення є об'єктом оподаткування ПДВ.

Щодо лізингових платежів, то при здійсненні платником ПДВ операцій з передачі майна в оперативний лізинг (оренду) об'єктом оподаткування ПДВ є вартість наданих послуг у межах договору лізингу (оренди), тобто сума лізингових (орендних) платежів *підлягає* оподаткуванню в загальностановленому порядку за основною ставкою.

Періодичність та спосіб виплати лізингових платежів визначаються договором лізингу. За періодичністю лізингові платежі поділяються на щорічні, піврічні, щоквартальні, щомісячні; за способом їх виплати – ті, що здійснюються рівними частинами; ті, що поступово зростають; ті, що поступово зменшуються.

Узагальнення характеристик фінансового та оперативного лізингу подано в табл. 12.1.

**Таблиця 12.1 – Порівняльна характеристика фінансового та оперативного лізингу**

Характеристика	Вид лізингу	
	фінансовий	оперативний
1	2	3
Статус лізингодавця	Фінансова компанія	Лізингова компанія
Вимоги до лізингодавця	Потрібна ліцензія НБУ	Не потребує дозвільних документів
Період дії договору лізингу	Довгостроковий	Короткостроковий або середньостроковий

**Продовження таблиці 12.1**

1	2	3
Дії після закінчення строку договору	Об'єкт лізингу, переданий лізингоодержувачу згідно з договором переходить у власність лізингоодержувача, або викуповується ним за залишковою вартістю	Договір оперативного лізингу може бути продовжено або об'єкт лізингу повертається лізингодавцю та може бути повторно переданий у користування іншому лізингоодержувачу за договором лізингу
Перебування майна на балансі	Майно, передане за договором фінансового лізингу, зараховується на баланс лізингоодержувача з позначенням, що це майно взято у фінансовий лізинг	Майно, передане за договором оперативного лізингу, залишається на баланс лізингодавця із зазначенням, що це майно передано у лізинг та зараховується на позабалансовий рахунок лізингоодержувача із зазначенням, що це майно одержано у лізинг
Ризик випадкового знищення або випадкового пошкодження	Ризик випадкового знищення або випадкового пошкодження об'єкта фінансового лізингу несе лізингоодержувач, якщо інше не передбачено договором лізингу	Ризик випадкового знищення або пошкодження об'єкта оперативного лізингу несе лізингодавець, якщо інше не передбачено договором лізингу
Витрати на утримання об'єкта лізингу	Всі витрати на утримання об'єкта лізингу, пов'язані з його страхуванням, експлуатацією, технічним обслуговуванням та ремонтом, несе лізингоодержувач, якщо інше не передбачено договором лізингу	Всі витрати на утримання об'єкта лізингу, крім витрат, пов'язаних із його експлуатацією та поновленням використаних матеріалів, несе лізингодавець, якщо інше не передбачено договором лізингу
КВЕД лізингодавця	64.91 Фінансовий лізинг	77.1. Надання в оренду автотранспортних засобів 77.2. Прокат побутових виробів і предметів особистого вжитку 77.3. Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів 77.4. Лізинг інтелектуальної власності

Окрім визначених видів лізингу існують різні форми лізингу (як спосіб організації існуючих видів лізингу). Найбільшого поширення набули форми зворотного та міжнародного лізингу.

*Зворотний лізинг* – операція, що здійснюється фізичною чи юридичною особою, де передбачається продаж основних засобів фінансовій установі (лізингодавцю) з одночасним зворотним отриманням таких основних засобів такою фізичною чи юридичною особою (лізингоодержувачем) в оперативний, або фінансовий лізинг.

*Міжнародний лізинг* – це договір лізингу, що укладається між двома нерезидентами (суб'єктами різних держав). В Україні поширеною є форма лізингу, при якій лізингодавцем виступає міжнародна лізингова компанія.

В авіації поширеними формами оперативного лізингу є *мокрый* (лізинг повітряного судна разом з екіпажем) та *сухий лізинг* (лізинг судна без екіпажу). Мокрий лізинг використовується в періоди сезонних перевезень або при відкритті нових рейсів.

---

## 12.6. Фінансові програми підтримки підприємництва

---

Джерелом фінансування процесів розвитку підприємництва є не лише власні та позичені кошти, але і державні та міжнародні програми підтримки підприємництва.

Правові засади державної підтримки підприємництва визначені в Законах України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні».

Державна підтримка – це підтримка у будь-якій формі суб'єктів господарювання за рахунок ресурсів держави чи місцевих ресурсів, що спотворює або загрожує спотворенням економічної конкуренції, створюючи переваги для виробництва окремих видів товарів, або провадження окремих видів господарської діяльності (Закон України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання», ст. 1).

Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» передбачено, що об'єктами державної підтримки є:

- діяльність суб'єкта підприємництва;
- об'єкти інфраструктури, що сприяють розвитку малого і середнього підприємництва (бізнес-центри, бізнес-інкубатори,

інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку малого і середнього підприємництва).

Суб'єктам малого і середнього підприємництва державна підтримка може бути надана в наступних видах: фінансова, інформаційна, консультаційна підтримка (у сфері інновацій, науки і промислового виробництва, експортної діяльності, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів та кадрів ведення бізнесу).

Державна фінансова допомога може реалізовуватися, зокрема, у таких формах:

1) надання субсидій (грошової допомоги з бюджету) та грантів (грошові або інші засоби для проведення наукових досліджень, реалізації соціальних проєктів, благодійних програм, навчання тощо);

2) надання дотацій (кошти, які виділяє державний або місцевий бюджет для надання фінансової підтримки збитковим підприємствам);

3) надання податкових пільг, відстрочення або розстрочення сплати податків, зборів чи інших обов'язкових платежів;

4) списання боргів, включно із заборгованістю за надані державні послуги, списання штрафних санкцій, компенсація збитків суб'єктам господарювання;

5) надання гарантій, кредитів на пільгових умовах, обслуговування кредитів за пільговими тарифами;

6) зменшення фінансових зобов'язань суб'єктів господарювання перед фондами загальнообов'язкового державного соціального страхування;

7) надання, прямо чи опосередковано, суб'єктам господарювання товарів чи послуг за цінами, нижче ринкових, або придбання товарів, послуг суб'єктів господарювання за цінами, вище ринкових;

8) продаж державного майна за цінами, нижче ринкових;

9) збільшення державної частки в статутному капіталі суб'єктів господарювання, або збільшення вартості державної частки на умовах, неприйнятних для приватних інвесторів (ст. 4 Закону України «Про державну допомогу суб'єктам господарювання»).

Головною метою фінансування підприємництва за рахунок державних коштів та коштів іноземних установ є розвиток української економіки, зростання участі малого та середнього підприємництва у формуванні валового внутрішнього продукту країни. Про необхідність реалізації визначеної мети свідчить той факт, що 80 % усіх суб'єктів



господарювання в Україні є фізичними особами-підприємцями, які разом з іншими суб'єктами малого підприємництва (юридичними особами) сумарно реалізують лише 19 % обсягу продукції (робіт, послуг) в Україні. Вказана статистика є свідченням низької продуктивності діяльності малих підприємств в Україні.

Програми державної підтримки розвитку підприємництва поширюються на будь-яку підтримку суб'єктів господарювання для виробництва товарів або провадження окремих видів господарської діяльності, окрім виробництва зброї і військового спорядження для потреб Збройних Сил України, проектів, що реалізуються Українським інститутом книги тощо.

### ***Програми державної підтримки розвитку підприємництва:***

#### ***1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%».***

Програма реалізується Урядом України за ініціативи Президента України через Фонд розвитку підприємництва. Програма передбачає фінансову допомогу шляхом часткової компенсації бізнесу процентної ставки до рівня 0 %, 3 %, 5 %, 7 % та 9 % річних за кредитами в національній валюті.

За програмою «Доступні кредити 5-7-9 %» держава компенсує підприємцю частину кредитного навантаження. Чим більше робочих місць ви створюєте, тим більшу компенсацію % за кредитом отримуєте як позичальник.

У рамках програми діють 3 відсоткові ставки (залежно від дати заснування бізнесу та його розміру (річного обороту):

5 % річних – якщо виручка позичальника до 25 млн грн і створюються мінімум 2 робочих місця протягом першого кварталу;

7 % річних – для бізнесу з виручкою до 25 млн грн;

9 % річних – для бізнесу з виручкою до 50 млн грн.

#### ***2. Програма фінансово-кредитної підтримки підприємств у м. Києві.***

Програма реалізується відповідно до Положення про фінансово-кредитну підтримку суб'єктів малого та середнього підприємництва, затвердженого рішенням Київської міської ради від 21 вересня 2017 року № 46/3053. Метою даної програми є впровадження прозорого та ефективного механізму фінансово-кредитної підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва в місті Києві відповідно до кращого європейського досвіду, метою чого є зростання показників добробуту населення, збільшення інвестиційної та економічної активності, створення робочих місць.

Програма реалізується у співпраці з Київською Міською Державною Адміністрацією та Фондом розвитку підприємництва, за фінансової підтримки Уряду Німеччини через Німецький банк розвитку KfW та Європейського Союзу в рамках ініціативи «EU4Business».

Програма поширюється на підприємства, зареєстровані у м. Києві, виробничі потужності яких розміщені повністю або частково на території м. Києва або Київської області.

За умовами даної програми підприємці отримують фінансування на реалізацію своїх інвестиційних проєктів на досить доступних умовах: UIRD (ставка за банківськими депозитами) + 6 %. Фінансовою кредитною підтримкою для київських підприємців є компенсація 99 % номінальної відсоткової ставки, що встановлюється кредитним договором.

### *3. Програма підтримки українським фондом стартапів.*

Український фонд стартапів (УФС) – це загальнодержавна інвестиційна програма, яка надає фінансування українським підприємцям. Це державний фонд, започаткований за ініціативою Кабінету Міністрів України. Цільові сектори, які фінансуються, включають: штучний інтелект (AI), доповнена реальність (AR/VR), великі дані (BigData), блокчейн, кібербезпека, захист (Defence), медицина та охорона здоров'я, подорожі, фінансові технології (FinTech), освітні технології (EdTech), робототехніка, професійні послуги, програмне забезпечення (SaaS), виробництво, електронна комерція, інтернет речей.

### *Програми міжнародної підтримки підприємництва*

Окрім державної підтримки, фінансування розвитку малого та середнього підприємництва в Україні здійснюється й іноземними фондами та банками.

Програми міжнародної підтримки розвитку підприємництва, спрямовані на створення та розвиток малих та середніх підприємств шляхом надання фінансової підтримки розвитку підприємництва в пріоритетних галузях економіки, зокрема, в реалізацію проєктів розвитку сільського господарства, переробної промисловості, готельно-ресторанного бізнесу, зеленого туризму, легкої промисловості, проєкти, пов'язані з енергоефективністю та енергозбереженням, імпорто-заміщенням, підвищення продуктивності праці та створенням робочих місць в слабозвинених та депресивних регіонах.

#### *1. Кредитування Фондом розвитку підприємництва.*

Фонд розвитку підприємництва є правонаступником Німецько-Українського Фонду (НУФ). НУФ був заснований у 1999 році

Національним банком України (31,25 %), Кабінетом Міністрів України в особі Міністерства фінансів України (31,25 %) та Німецькою Кредитною установою для відбудови (KfW) (37,5 %) на паритетних засадах. Статутний капітал НУФ становить 16,36 млн євро.

Головна мета діяльності фонду – посилення конкурентоспроможності українських мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) шляхом надання їм кредитів для фінансування інвестицій та обігових коштів через обрані банки-партнери.

Пріоритетними програмами підтримки підприємництва, фондом розвитку підприємництва є програма мікрокредитування, програма рефінансування заходів з підтримки системи кредитування у сільській місцевості, програма кредитування ММСП за пріоритетними галузевими напрямками, програма з підтримки фінансування інвестиційних проєктів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками.

## *2. Програма InnovFin – фінансування інноваційних проєктів.*

Програма InnovFin Equity – це спільна ініціатива Європейського Інвестиційного Фонду (ЄІФ) та Європейського союзу, започаткована Європейською комісією (ЄК) та Групою Європейського інвестиційного банку у рамках Horizon 2020.

InnovFin Equity надає інвестиції в акціонерний капітал та спільне інвестування в інвестиційні фонди, або разом із ними, зосереджуючись на компаніях на ранніх стадіях розвитку, які працюють в інноваційних секторах, охоплених Horizon 2020. Мета – розробити великий портфель коштів, мобілізувати 4-5 мільярдів євро інвестицій у підприємства, засновані та діючі в ЄС та країнах, асоційованих з Horizon 2020.

У рамках InnovFin Equity ЄІФ націлений на інвестиції у фонди передачі технологій, фонди спільного інвестування, венчурні фонди, які надають фінансування підприємствам, у тому числі соціальним підприємствам на їх ранній стадії та працюють у секторах Horizon 2020. ЄК та ЄІФ активізують свої зусилля в сферах, які мають стратегічне значення для ЄС, включаючи штучний інтелект, блокчейн, космічні технології.

## *3. Програма підтримки малого та середнього бізнесу «Кредитна Лінія ЄБРР-EU4Business».*

Кредитна лінія EU4Business-EBRD – це спільна ініціатива ЄС та ЄБРР для надання допомоги українським малим та середнім підприємствам (МСП) у фінансуванні інвестицій, завдяки чому вони матимуть нагоду скористатися можливостями, наданими в рамках Глибокої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA). Мета кредитної лінії EU4Business-EBRD – допомогти компаніям досягнути

міжнародних стандартів виробництва, стати більш конкурентоспроможними та підвищити свою прибутковість за рахунок фінансової та технічної підтримки. EU4Business-EBRD відкриває кредитні лінії компаніям, які реалізують проекти, пов'язані з економією енергії та ресурсів, а також зменшення викидів вуглецю. Отримувач кредиту в разі успішної реалізації проекту має можливість отримати грантову допомогу ЄС.

*4. Спеціальні умови кредитування від Європейського Інвестиційного Банку.*

Європейський Інвестиційний Банк – фінансова установа Європейського Союзу, заснована згідно зі статтею 308 Угоди про функціонування Європейського Союзу. Банк разом з місцевими фінансовими установами бере участь у фінансуванні інвестиційних програм, що відповідають завданням Європейського Союзу.

У рамках такої інвестиційної програми банк надає позичальнику знижену відсоткову ставку. Зниження, порівняно зі звичайною річною відсотковою ставкою, яку позичальник сплачує банку, має становити мінімум 50 базисних пунктів річних.

У рамках програми фінансування за участі Європейського Інвестиційного Банку банк надає кредити малим та середнім підприємствам (SMEs) та підприємствам середньої капіталізації (MidCaps).

*5. Програма в рамках Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі.*

Європейський Інвестиційний Банк та Європейський Інвестиційний Фонд, спільно з уповноваженим банком в рамках Угоди про Поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) в рамках Східної ініціативи, пропонують програму фінансування, яка надає можливість клієнтам отримувати фінансування на преференційних умовах, а саме: знижену відсоткову ставку, можливість довгострокового фінансування.

---

## **12.7. Венчурне фінансування підприємництва**

---

Підприємці, які мають ідеї для невеликих, але унікальних проектів, можуть залучити фінансові кошти через механізми венчурного фінансування.

Венчурний фонд – це інвестиційний фонд, який зібраний від зовнішніх інвесторів, та який інвестує в різноманітні стартапи за допомогою керуючих цими фондами компаній з управління активами. Венчурні фонди формуються за рахунок залучення коштів як від інституційних інвесторів (пенсійні фонди, цільові фонди тощо), так і приватних інвесторів.

Керівництво венчурним фондом здійснює компанія з управління активами (КУА), задача якої полягає в тому, щоб зібрати венчурний фонд, знайти інвесторів та залучити від них кошти, знайти найкращі стартапи, здійснити їх фінансування, допомогти їм вирости та зібрати дохід для інвесторів. Окрім залучення зовнішніх інвестицій, існують також корпоративні венчурні фонди. Вони інвестують частину заробленого прибутку від своїх компаній, а також розподіляють її на інвестування в зовнішні стартапи. Таким чином, частина прибутку компанії іде на інвестування.

Венчурне фінансування є вкладанням інвестицій у ризиковані стартапи, які при підтримці венчурних фондів мають потенціал зростання, який забезпечить можливості отримання надприбутків інвесторам.

Факторами вибору стартапів венчурними фондами є:

1) професійні компетенції команди засновників та виконавців (наявність досвіду у великих корпораціях чи в заснуванні власного бізнесу, управління великими командами);

2) якісні характеристики товарів та послуг, які підтверджуються відгуками від існуючих клієнтів, споживачів, експертів;

3) розмір ринку. При інвестуванні у стартапи для венчурних фондів діє ступеневий закон розподілу дохідності та ризиків. Це значить, що лише один з десяти стартапів буде успішним, тому обираються для фінансування ті стартапи, дохід від впровадження яких міг би покрити витрати на інші дев'ять стартапів. Саме для цього венчурні фонди намагаються сформувати великі портфелі стартапів та інвестицій, щоб збільшити ймовірність знайти саме той дохідний стартап, який принесе успіх.

Здебільшого такі інвестиції надаються в обмін на частку в підприємстві.

Після виходу проекту на заплановану рентабельність, інвестор виходить із бізнесу, продавши свою частку.

Діяльність венчурних фондів регулюється Законом України «Про інститути спільного інвестування», Положенням про об'єднання професійних учасників фондового ринку та іншими нормативними актами НКЦПФР.

Повний перелік венчурних фондів України розміщений на сайті Української асоціації інвестиційного бізнесу.

---

## **12.8. Краудфандинг у фінансуванні підприємницьких проєктів**

---

*Краудфандинг* – це колективне, громадське фінансування, спосіб залучення коштів для реалізації проєкту, розвитку підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ані з самим проєктом, ані з професійним бізнес-інвестуванням. Краудфандинг – це спосіб добровільного фінансування проєкту всіма бажаними.

Краудфандинг не може вважатися способом фінансування великого бізнесу, однак успішно використовується для фінансування підприємницьких ідей, пов'язаних з вирішенням соціальних, екологічних, побутових, освітніх, наукових, економічних завдань певних адміністративних територій (сіл, селищ, міст, регіонів).

Відмінність краудфандингу від венчурного фінансування полягає у збереженні власності проєкту за підприємцем.

Такий збір фінансування зазвичай здійснюють через краудфандингові платформи (сайти), які перевіряють всі проєкти на достовірність та реалістичність, а потім моніторять збір коштів і саму його реалізацію. Краудфандингова платформа – це онлайн-платформа, на якій розміщуються підприємницькі ідеї.

Найпопулярнішими способами звернення до громадськості є соціальні медіа, електронна пошта, місцеві засоби масової інформації.

Окрім стартап-проєктів, краудфандингові платформи залучають і юридичних осіб як для акумулювання коштів, так і для реалізації унікальних підприємницьких проєктів (відкриття броварень, крафтових виробництв, піцерій тощо).

---

### **Українські краудфандингові платформи**

#### **Спільнокошт**

**Які проєкти підтримує:** Спільнокошт публікує проєкти у сферах соціального розвитку та інновацій, екології, соціального підприємництва, освіти, науки, технологій, культури, мистецтва, урбаністики тощо та проєкти на перетині цих тем.

**Умови:** кошти виплачуються проєкту, якщо акумулюється не менше 50 % заявленої суми.

Платформа отримує 10 % від зібраної суми у випадку вдалого завершення проєкту. Усі гроші з проєкту, що вважається невдалим, обов'язково повертаються на рахунки вкладників.

## **КУБ**

Українська краудінвестингова платформа, заснована на базі ПриватБанку.

**Які проекти підтримує:** відкриття малого та середнього бізнесу; підприємств, які шукають способи розширення власної справи.

**Умови:** позичальниками можуть бути юридичні особи або підприємці, які працюють у бізнесі більше ніж 1 рік і мають відкритий рахунок у ПриватБанку.

Всі інвестиційні вклади на цьому майданчику застраховані.

Прибуток інвесторів, залучених до проектів КУБа, чітко диференційований: менше вкладаєш – маєш меншу частку повернення. Вклали 1000 грн, інвестор отримає 230 грн на рік. А за 20 тис. грн можна розраховувати на додаткові 4600 грн за 12 місяців.

## **Na-Starte**

Na-Starte – українська краудінвестингова платформа. Працює як магазин передпродаж: надаючи фінансову підтримку автору проекту, спонсор робить попереднє замовлення на продукт або послугу, а не просто вкладає гроші.

**Які проекти підтримує:** стартапи, комерційні і суспільно-соціальні проекти та розробку бізнес-ідей.

**Умови:** Кошти виплачуються проекту, якщо збереться вся зазначена сума. Платформа отримує 8% від зібраної суми у випадку вдалого завершення проекту. Усі гроші з проекту, що вважається невдалим, обов'язково повертаються на рахунки вкладників.

## **Mo.Cash**

Платформа Mo.Cash – перший онлайн-сервіс в Україні, що допомагає зустрітися підприємцю і приватному кредитору/позичальнику/інвестору.

**Які проекти підтримує:** малий бізнес з різних економічних сфер, який шукає позичковий/кредитний/інвестиційний капітал.

**Умови:** максимальна сума позики, яку можна отримати тут – 500 000 грн.

Якщо проект набере необхідну суму, винагорода платформи – 4% (за адміністрування).

<https://startbusiness.com.ua/kraudfandyingovi-platfomy/>

---

## **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

**Завдання 1.** Умова: приватне підприємство «Вентиляційні системи» є виробником будівельних виробів із пластмас, електричних побутових приладів, промислового холодильного та вентиляційного устаткування, плит, листів, труб і профілів із пластмас. ПП розвивається на основі поєднання традиційної та інноваційної моделей підприємництва. Стратегію свого розвитку підприємство вбачає у впровадженні у виробництві припливно-витяжної вентиляції з рекуперацією тепла. Для реалізації даної підприємницької ідеї український виробник планує закупити технологічне обладнання, вартість якого становить 650000 грн. Основним джерелом фінансування є власні кошти підприємства, які надходять від реалізації промислових та побутових вентиляторів. Чистий дохід ПП становить в середньому 5200000 грн за рік. Річні витрати (на виробництво, управління, реалізацію) становлять 5000000 грн. ПП зареєстровано платником податку на прибуток за ставкою 18%. Річна сума амортизаційних відрахувань всіх груп основних засобів на підприємстві за рік – 82000 грн.

*Завдання:* 1) Розрахувати річну суму власних коштів підприємства.

2) Розрахувати фінансові витрати підприємства, які виникнуть у випадку залучення банківського кредиту. Умови кредитування: мінімальний внесок – 20 % суми позики, строк кредиту – 2 роки, кредитна ставка – 12,5 % річних, періодичність повернення тіла кредиту – піврічно, метод нарахування процентів – рівномірний.

3) Розрахувати обсяги та відсоток зменшення чистого прибутку підприємства у випадку залучення кредитних коштів для фінансування придбання обладнання, враховуючи умови незмінності обсягів чистого доходу підприємства.

*Методичні рекомендації до виконання:*

1) Власними коштами підприємства є чистий прибуток (ЧП) та амортизаційні відрахування (А).

$$BK = ЧП + А \quad (12.1)$$

Чистий прибуток – це сума прибутку, яка залишається у підприємства після сплати податку на прибуток.

$$ЧП = П - 0,18 * П, \quad (12.2)$$

де П – прибуток до оподаткування, це різниця між чистим доходом та всіма видами витрат підприємства (операційними, витратами на управління, на збут).

$$П = ЧД - В, \quad (12.3)$$

де ЧД – чистий дохід;

В – витрати.

*Приклад вирішення завдання:*

1)  $П = 5\,200\,000 - 5\,000\,000 = 200\,000$  грн;

$$ЧП = 200\,000 - 0,18 * 200\,000 = 164\,000$$
 грн;

$$BK = 164\,000 + 82\,000 = 246\,000$$
 грн.

2) Мінімальний внесок:  $0,2 * 650\,000 = 130\,000$  грн;

$$\text{Сума кредиту: } 650\,000 - 130\,000 = 520\,000$$
 грн;

Кількість періодів повернення тіла кредиту (основного боргу) : 2 роки \* 2 півріччя = 4 періоди;

$$\text{Сума погашення основного боргу за період: } 520\,000 / 4 = 130\,000$$
 грн;

Сума нарахованих відсотків за період при рівномірному методі:

$$130\,000 * 0,125 * 2 \text{ роки} / 4 \text{ періоди} = 8\,125$$
 грн;

Сума відсотків, що повинна бути виплачена банку за рік:  $8\,125 * 2$  півріччя = 16 250 грн;

Сума відсотків, що повинна бути виплачена банку за період дії кредитного договору:  $16\,250 * 2$  роки = 32 500 грн.

Фінансові витрати підприємства дорівнюють сумі виплачених банку відсотків за користування банківським кредитом.

3) Сума сплачених банку відсотків за кредит збільшить фінансові витрати підприємства, а відповідно зменшить суму прибутку до оподаткування:

$$П = 5\,200\,000 - 5\,000\,000 - 16\,250 = 183\,750$$
 грн за рік;

$$ЧП = 183\,750 - 0,18 * 183\,750 = 150\,675$$
 грн за рік;



Зменшення чистого прибутку за рік:  $164\,000 - 150\,675 = 13\,325$  грн;  
 Відсоток зменшення чистого прибутку за рік:  $13\,325 / 164\,000 * 100 = 8,13\%$ .

**Завдання 2. Умова:** ТОВ «Будінвест» планує будівництво приміщення для подальшого продажу або надання послуг оренди невеликих офісних приміщень. На основі сформованих кошторисів підсумовано, що для зведення і запуску в експлуатацію будівлі необхідні кошти в сумі 1 200 000 грн. Власних джерел фінансування будівництва ТОВ не має, тому всі витрати планується фінансувати за рахунок банківського кредиту. На основі аналізу умов кредитування банками України зроблено висновок, що для ТОВ оптимальними є умови кредитування, які пропонує АТ «Альфа-Банк»:

Сума кредиту/ кредитної лінії:

- без застави: до 7 500 000 грн;
- під заставу: до 100 000 000 грн.

Відсоткова ставка: фіксована 15 % річних в УАН.

Забезпечення:

- без застави: фінансова порука власника бізнесу;
- під заставу: нерухомість, обладнання, транспортні засоби.

Разова комісія: 0,9 % від суми кредиту, мін. 2 000 грн (за оформлення угоди).

Строк: 2 роки.

Нарахування відсотків: класичний або анuitетний метод.

Періодичність повернення тіла кредиту та процентів: щоквартально.

**Завдання:** Розрахувати графік погашення тіла та процентів за кредитом за класичним та анuitетним методом нарахування відсотків.

*Методичні рекомендації до виконання:*

*А) Розрахунок графіка платежів за класичним (стандартним) методом нарахування відсотків.*

Повернення банку тіла кредиту здійснюється рівномірними сумами, які розраховуються за формулою:

$$d_t = D/m, \quad (12.4)$$

де  $d_t$  – сума погашення тіла кредиту за період,  $t = 1, 2, \dots, n$ .

$m$  – кількість періодів погашення кредиту (рік, півроку, квартал).

*Відсотки за кредитом нараховуються на залишок суми боргу:*

$$I_t = D_t * i, \quad (12.5)$$

де  $D_t$  – залишок боргу на початок періоду;

$i$  – ставка проценту за період погашення (рік, півроку, квартал), яка нараховується на суму боргу.

$$\text{За перший період погашення } I_1 = D * I/m_{\text{року}}, \quad (12.6)$$

де  $I$  – процент за рік;

$m_{\text{року}}$  – кількість періодів погашення кредиту в році.

$$\text{За другий період погашення } I_2 = (D - d_1) * I/m_{\text{року}}. \quad (12.7)$$

$$\text{За третій період погашення } I_3 = (D - d_1 - d_2) * I/m_{\text{року}}. \quad (12.8)$$

$$\text{За четвертий період погашення } I_4 = (D - d_1 - d_2 - d_3) * I/m_{\text{року}} \dots \quad (12.9)$$

Проценти будуть змінною величиною, оскільки кожен раз нараховуються на зменшену суму основного боргу.

Суму обслуговування боргу (платежі за період) можна представити як суму процентів та суму погашення частини основного боргу:  $Y_t = I_t + d_t$ .

**Таблиця 12.2 – Графік погашення боргу при класичному (стандартному) методі нарахування процентів**

Номер періоду погашення (t)	Сума основного боргу на початок періоду (D)	Сума погашення основного боргу ( $d_t$ )	Погашення відсотків ( $I_t$ )	Платіж за період ( $Y_t$ )

Б) Розрахунок графіка платежів за анuitетним методом нарахування відсотків.

1) Розраховується сума платежу за період (сума тіла кредиту та %):

де D – початкова сума кредиту;

K – коефіцієнт анuitету.

$$K = \frac{i * (1 + i)^m}{(1 + i)^m - 1}, \quad (12.10)$$

де I – процентна ставка в частках (якщо виплати здійснюються щомісячно, тоді річну ставку необхідно поділити на 12);

m – кількість періодів погашення кредиту.

2) Розрахунок суми погашення процентів за період: залишок основної суми\*проценти за рік / кількість періодів погашення в році.

3) Погашення основного боргу: щомісячний платіж – погашення %.

4) Залишок основної суми в наступний період: залишок основної суми в попередній період – погашення основного боргу в попередній період.

**Таблиця 12.3 – Графік погашення боргу при анuitетному методі нарахування %**

№ періоду погашення	Залишок основної суми	Погашення основного боргу	Погашення процентів за період	Сума платежу за період ( $Y_t$ )

Приклад вирішення завдання:

А) Розрахунок графіка платежів за класичним (стандартним) методом нарахування відсотків.

1) Розрахунок суми погашення основного боргу за квартал ( $d_t$ ):

$$1\ 200\ 000 / (4 * 2) = 150\ 000 \text{ грн.}$$

- 2) Розрахунок суми погашення процентів за квартал:  
 1 кв.  $1\,200\,000,00 * 0,15/4 = 45\,000,00$ ;  
 2 кв.  $(1\,200\,000 - 150\,000) * 0,15/4 = 39\,375,00$ ;  
 3 кв.  $(1\,200\,000 - 150\,000 - 150\,000) * 0,15/4 = 33\,750,00$ ;  
 4 кв.  $750\,000,00 * 0,15/4 = 28\,125,00$ ;  
 5 кв.  $600\,000,00 * 0,15/4 = 22\,500,00$ ;  
 6 кв.  $450\,000,00 * 0,15/4 = 16\,875,00$ ;  
 7 кв.  $300\,000,00 * 0,15/4 = 11\,250,00$ ;  
 8 кв.  $150\,000,00 * 0,15/4 = 5\,625,00$ .

**Таблиця 12.4 - Графік погашення боргу при класичному (стандартному) методі нарахування процентів**

Номер періоду погашення (t)	Сума основного боргу на початок періоду (D)	Сума погашення основного боргу (d <sub>t</sub> )	Погашення процентів (I <sub>t</sub> )	Щоквартальний платіж (Y <sub>t</sub> )
1 квартал	1 200 000	150 000	45 000	195 000
2 квартал	1 050 000	150 000	39 375	189 375
3 квартал	900 000	150 000	33 750	183 750
4 квартал	750 000	150 000	28 125	178 125
5 квартал	600 000	150 000	22 500	172 500
6 квартал	450 000	150 000	16 875	166 875
7 квартал	300 000	150 000	11 250	161 250
8 квартал	150 000	150 000	5 625	155 625
			202 500	1 402 500

До загальної суми платежів додається одноразова комісія:

$$1\,200\,000 * 0,9/100 = 10\,800 \text{ грн.}$$

Сума повернення зобов'язань за кредитом за весь період кредитного договору:

$$1\,402\,500 + 10\,800 = 1\,413\,300 \text{ грн.}$$

Б) *Розрахунок графіка платежів за анuitетним методом нарахування відсотків.*

1) Розраховується сума платежу за період (сума тіла кредиту та відсотків):

$$Y_t = I_t + d_t = D * K, \quad (12.11)$$

де D – початкова сума кредиту;

K – коефіцієнт анuitету;

$$K = \frac{i * (1 + i)^m}{(1 + i)^m - 1} = 0,0375 * (1 + 0,0375)^8 / ((1 + 0,0375)^8 - 1) = 0,147 = 0,15;$$

i – процентна ставка в частках:  $15/4 = 3,75\%$ ;

m – кількість періодів погашення кредиту – 8 кварталів.

$$Y_t = 1\,200\,000 * 0,15 = 180\,000 \text{ грн.}$$

2) Розрахунок суми погашення відсотків за квартал:

$$1\,200\,000 * 0,15/4 = 45\,000;$$

$1\ 065\ 000 * 0,15/4 = 39\ 937;$   
 $924\ 937,5 * 0,15/4 = 34\ 685,16;$   
 $779\ 622,66 * 0,15/4 = 29\ 235,85;$   
 $628\ 858,51 * 0,15/4 = 23\ 582,19;$   
 $472\ 440,7 * 0,15/4 = 17\ 716,53;$   
 $310\ 157,22 * 0,15/4 = 11\ 630,89;$   
 $141\ 788,11 * 0,15/4 = 5\ 317,05.$

3) Погашення основного боргу:

$180\ 000,00 - 45\ 000,00 = 135\ 000,00;$   
 $180\ 000,00 - 39\ 937,5 = 140\ 062,5;$   
 $180\ 000,00 - 34\ 685,16 = 145\ 314,84;$   
 $180\ 000,00 - 29\ 235,85 = 150\ 764,15;$   
 $180\ 000,00 - 23\ 582,19 = 156\ 417,81;$   
 $180\ 000,00 - 17\ 716,52 = 162\ 283,48;$   
 $180\ 000,00 - 11\ 630,89 = 168\ 369,11;$   
 $180\ 000,00 - 5\ 317,05 = 174\ 682,95.$

4) Залишок основної суми на наступний період:

$1\ 200\ 000;$   
 $1\ 200\ 000 - 135\ 000 = 1\ 065\ 000;$   
 $1\ 065\ 000 - 140\ 062,5 = 924\ 937,5;$   
 $924\ 937,5 - 145\ 314,84 = 779\ 622,66;$   
 $779\ 622,66 - 150\ 764,15 = 628\ 858,51;$   
 $628\ 858,51 - 156\ 417,81 = 472\ 440,7;$   
 $472\ 440,7 - 162\ 283,48 = 310\ 157,22;$   
 $310\ 157,22 - 168\ 369,11 = 141\ 788,11.$

№ періоду погашення	Залишок основної суми	Погашення основного боргу	Погашення відсотків	Щомісячний платіж
1 квартал	1 200 000	135 000	45 000	180 000
2 квартал	1 065 000	140 062,5	39 937,5	180 000
3 квартал	924 937,5	145 314,84	34 685,16	180 000
4 квартал	779 622,66	150 764,15	29 235,85	180 000
5 квартал	628 858,51	156 417,81	23 582,19	180 000
6 квартал	472 440,7	162 283,48	17 716,53	180 000
7 квартал	310 157,22	168 369,11	11 630,89	180 000
8 квартал	141 788,11	174 682,95	5 317,05	180 000
			207 105,17	1 440 000

До загальної суми платежів додається одноразова комісія.

### Запитання та завдання

1. Охарактеризуйте зміст поняття «фінансування» та джерела фінансування підприємницької діяльності.

2. Яка роль фінансування на різних етапах підприємницької діяльності?

3. Яка особиста участь власника у фінансуванні підприємницької діяльності?

4. Охарактеризуйте внутрішні джерела фінансування підприємницької діяльності.

5. Надайте характеристику зовнішнім джерелам фінансування підприємницької діяльності.

6. Розкрийте сутність та етапи кредитування підприємницької діяльності.

7. Які ви знаєте види кредитування підприємницької діяльності?

8. Надайте характеристику видів лізингових операцій.

9. Які існують форми державної та міжнародної підтримки розвитку підприємництва?

10. В чому особливості венчурного фінансування підприємництва?

11. Які особливості краудфандингу в реалізації підприємницьких проєктів?

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Фінанси – це:*

- а) національна валюта;
- б) іноземна валюта;
- в) матеріальні активи;
- г) матеріальні, нематеріальні активи та грошові кошти;
- д) грошові кошти в будь-якій валюті.

---

*2. До власних джерел фінансування підприємницької діяльності відноситься:*

- а) банківський кредит;
- б) прибуток;
- в) товарний кредит;
- г) амортизаційні відрахування;
- д) лізинг;
- е) пільги;
- є) дотації;
- ж) субсидії.

---

*3. Зовнішніми джерелами фінансування підприємницької діяльності є:*

- а) банківський кредит;
  - б) прибуток;
  - в) товарний кредит;
  - г) амортизаційні відрахування;
  - д) лізинг;
  - е) пільги;
  - є) дотації;
  - ж) субсидії.
-

4. Сума коштів, яка надається у тимчасове користування на умовах цільового використання, платності, строковості, поверненості, називається:

- а) кредитом;
  - б) прибутком;
  - в) амортизаційні відрахування;
  - г) державною фінансовою допомогою;
  - д) міжнародною фінансовою допомогою;
  - е) краудфандингом.
- 

5. Якщо оплата за товари здійснюється через певний період часу після їх постачання, такий спосіб фінансування підприємництва називається:

- а) банківським кредитом;
  - б) товарним кредитом;
  - в) прибутком;
  - г) амортизацією;
  - д) державною фінансовою допомогою;
  - е) міжнародною фінансовою допомогою;
  - є) краудфандингом.
- 

6. Якщо Ви отримали грошові кошти в тимчасове користування без оплати відсотків, чи буде така позика вважатися кредитом?

- а) так;
  - б) ні.
- 

7. Якщо Ви отримали грошові кошти в тимчасове користування з оплатою відсотків, чи буде така позика вважатися кредитом?

- а) так;
  - б) ні.
- 

8. Банківський кредит використовується для наступних цілей:

- а) закупівлі сировини;
  - б) оплати наданих послуг;
  - в) купівлі земельних ділянок;
  - г) купівлі цінних паперів;
  - д) придбання обладнання;
  - е) покриття збитків діяльності.
- 

9. Банківський кредит видається на підставі:

- а) заяви та інших документів, які підтверджують цільове походження потреби в кредиті та кредитоспроможність позичальника;
  - б) усного звернення позичальника до банку;
  - в) заяви позичальника та інших документів, які підтверджують його кредитоспроможність;
  - г) заяви позичальника та інших документів, які підтверджують цільове походження потреби в кредиті.
- 

10. Метою оцінювання кредитоспроможності позичальника є:

- а) оцінювання темпів розвитку позичальника в майбутньому періоді;
  - б) аналіз фінансового стану позичальника;
  - в) аналізування кредитної історії позичальника;
  - г) визначення його потенційної здатності повернути суму боргу.
-

11. Процентна ставка, яка може змінюватися впродовж періоду дії кредитного договору, називається:

- а) з наступною фіксацією;
  - б) плаваючою;
  - в) змінною;
  - г) коригуючою.
- 

12. Чи може банк змінювати процентну ставку впродовж періоду дії кредитного договору, якщо змінилися зовнішні умови його діяльності:

- а) так;
  - б) ні.
- 

13. Якщо процентна ставка за кредитом нараховується на залишок тіла кредиту, такий метод нарахування називається:

- а) залишковий;
  - б) класичний;
  - в) ануїтетний;
  - г) рівномірний;
  - д) регресивний.
- 

14. Якщо договір лізингу укладений на період, впродовж якого амортизується не менше 75 % первісної вартості майна, то лізинг називається:

- а) оперативним;
  - б) фінансовим.
- 

15. Якщо договір лізингу укладений на період, впродовж якого амортизується менше 75 % первісної вартості майна, то лізинг називається:

- а) оперативним;
  - б) фінансовим.
- 

16. Необхідною умовою фінансового лізингу є:

- а) ліцензія НБУ на право надання фінансових послуг;
  - б) дозвіл на господарську операцію;
  - в) ліцензія КМУ на право імпорту об'єкта лізингу.
- 

17. Після закінчення строку договору оперативного лізингу:

- а) об'єкт лізингу переходить у власність лізингоотримувача;
  - б) об'єкт лізингу повертається лізингодавцю;
  - в) договір автоматично продовжується, якщо одна із сторін не виявила бажання відмовитися від виконання зобов'язань.
- 

18. Фінансування підприємницької ідеї шляхом залучення коштів небайдужих осіб через онлайн-платформи, називається:

- а) венчурне фінансування;
- б) краудфандинг;
- в) лізинг;
- г) пряме інвестування.

## РОЗДІЛ 13. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 13.1. Договірне оформлення надання послуг, виконання робіт та продажу товарів

Цивільний кодекс України (ЦКУ) є основою для ведення договірної роботи й представляє собою сукупність законодавчих положень, які цілеспрямовані на визначення норм цивільного права, базисних положень цивільного законодавства. Завдяки цивільному законодавству здійснюється регулювання особистих майнових та немайнових відносин між зацікавленими сторонами, які засвідчені на рівні юридичної рівності та вільного волевиявлення учасників у врегулюванні майнових відносин.

У сучасному світі в процесі здійснення економічної діяльності застосовуються різноманітні засоби у вигляді інструментів людської діяльності та обумовлюється це тим, що певний результат відповідної діяльності не може виникнути самий по собі. Кінцеві результати та досягнення економічної діяльності комерційних і некомерційних відносин визначаються якістю задіяних інструментів із практичним застосуванням.

До інструментів людської діяльності переважно відносяться технічні, виробничі, транспортні, грошові та правові засоби, серед яких найголовнішими вважаються правові засоби з укладанням договору. Якщо розглядати суб'єкти господарювання, то варто зазначити, що діяльність без укладання договорів є фактично неможливою. Це пояснюється виконанням робіт та наданням послуг з обов'язковим укладенням угоди між декількома сторонами.

*Договір* – це зміна чи припинення певних взаємовідносин між фізичними або юридичними особами у вигляді укладання угоди із спрямованим виконанням робіт та наданням або припиненням надання послуг. Прийнято розрізняти два основні договори – договір загальний та договір господарський, які відрізняються між собою угодою зацікавлених сторін та його змістом з наданням послуг.

Договір, який укладається за наявності зацікавлених фізичних або юридичних осіб і є цивільним договором, що містить відмінності зазначених суб'єктів, називається *загальним договором* (договір



взагалі). За основу поділу загального договору й договору про надання послуг у певній сфері діяльності залучаються різні критерії, які обираються в залежності від зацікавлених цілей раціональної реалізації договору.

Договір, який укладається за наявності двох і більше зацікавлених осіб, або суб'єктів (наприклад, між юридичними або фізичними особами-підприємцями; юридичними особами та державою, юридичними особами та інвесторами тощо), який відрізняється за своїм змістом майнових взаємовідносин, називається *господарським договором*. Господарські договори взаємопов'язані з процесом виробництва й укладаються на основі надання послуг: логістики продукції, підряду продукції, купівлі-продажу, будівництва тощо. При укладанні господарського договору зацікавлені сторони зобов'язані погодити необхідні умови договору на основі предмету, ціни та періоду дії договору. Господарський договір вважається неукладеним у тому випадку, коли законодавцем визначені істотні умови господарського договору, але розглядаються без досягнення згоди щодо цих умов.

Важливе теоретичне й практичне значення відіграє поділ договорів, який дозволяє залученим особам правовідносин легко й ефективно виявляти та використовувати у зацікавленій сфері діяльності найбільш істотні властивості договору, що практично дозволяє удаватися до найбільш відповідного за власними потребами для надання послуг.

*Майнова угода* суб'єкта господарювання з контрагентом обумовлюється зобов'язанням двох зацікавлених сторін у сферах господарської та комерційної діяльності за умов процесів виробництва та реалізації продукції, наданні послуг та виконанні робіт, що безпосередньо відноситься до реалізації укладання господарського договору.

Під час укладання договору залучаються всі необхідні врахування можливостей контрагента, які цілеспрямовані на виконання зобов'язань з урахуванням особливостей процесів на всіх можливих етапах виробництва. Однак, у разі невиконання зобов'язань договору, юридичну відповідальність насамперед несуть особи згідно передбачених законів у відповідності з умовами договору. З метою виконання зобов'язань на підприємствах відбувається оперативний облік з виконання договорів, за допомогою якого встановлюються чітко визначені терміни виконання довгострокових договорів, що дозволяє оперувати договором згідно виконання всіх залучених етапів виробництва.

Основа структури договору, яка показана на рис. 13.1, складається з основних пунктів договору та другорядних (додаткових) розділів, що дозволяє узгодити двом зацікавленим сторонам всі необхідні умови у вигляді даних для їх узгодження. Основні пункти включають в себе інформацію з найменуванням, датою та місцем укладання, юридичними адресами, умовами платежу та інше. Другорядні розділи розглядаються на основі сформованих основних пунктів і передбачають додаткові умови, наприклад, страхування, гарантії якості, термін початку дії договору, сплата податків та інше.

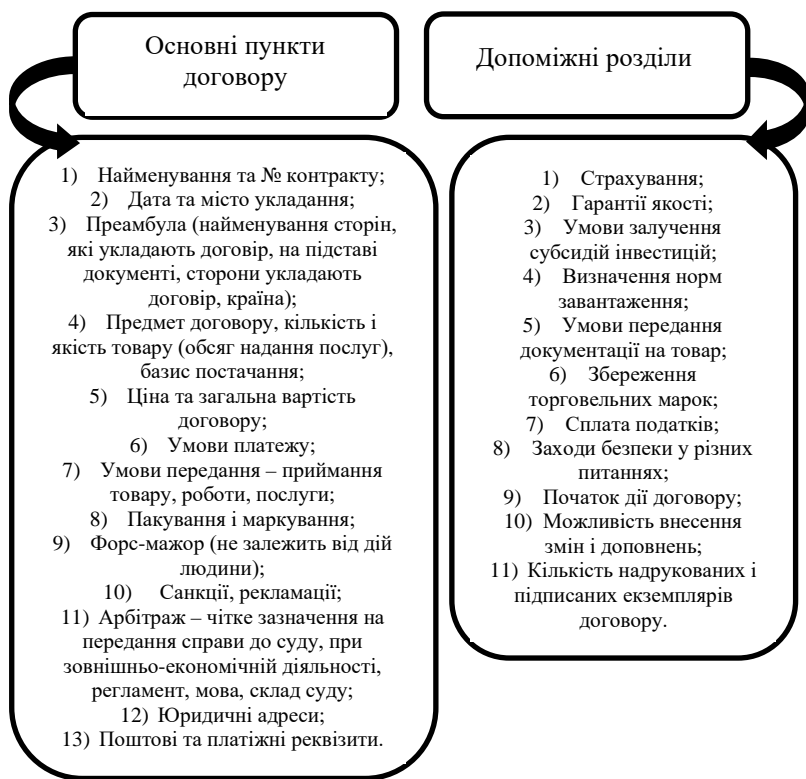


Рис. 13.1 – Основа структури договору

Передбачається зміна умов договору, яка вважається можливою лише за згодою двох сторін на основі чинного законодавства. Зазвичай зміна умов договору відбувається у разі оновлення даних, що

передбачає надання офіційних даних про особу або підприємство згідно перелічених основних пунктів договору.

В залежності від умов укладання, договори умовно поділяються на одноразові (містять короткочасний період дії) та багаторазові (містять достатньо тривалий період дії). У випадку планування довготривалих договірних відносин із безпосереднім виконавцем, варто врахувати договірні умови щодо його тривалого періоду з наступним його продовженням. Розглянемо основні випадки укладання договору за зміною строку їх дії.

1) Випадок «автоматом», який передбачає автоматичне продовження договору на той самий строк з урахуванням всіх умов у разі, якщо за 14 днів до закінчення терміну договору жодна із залучених осіб не проінформує про власні наміри припинення договірних відносин.

2) Випадок за взаємною згодою, який передбачає продовження строку дії договору за умови взаємної згоди залучених сторін з укладанням додаткової згоди. Продовження строку дії договору обумовлена тим, що одна із залучених сторін повинна в обов'язковому порядку повідомити іншій залученій стороні не пізніше ніж за 30 календарних днів до закінчення терміну дії договору про намір його продовження. В окремих випадках залучені сторони мають можливість продовження договору шляхом обміну листами відповідного змісту з урахуванням відповідних умов.

Договір укладається у будь-якій формі за умови, якщо вимоги щодо форми договору не визначені законом. Форми договору, які показані в табл. 13.1, відрізняються між собою способами укладання договору із залученням сучасних юридично-правових та інформаційних процесів, наприклад, нотаріальне посвідчення договору, договір на основі інформаційно-комунікаційних систем тощо [122].

**Таблиця 13.1 – Форми укладання договору**

<b>Форма укладання договору</b>	<b>Випадок</b>
1	2
Договір на основі нотаріального посвідчення	У випадку, якщо зацікавлені сторони домовилися про нотаріальне посвідчення договору, що передбачає можливість не обов'язкового вимагання нотаріального посвідчення, коли договір вважається укладеним з моменту його нотаріального посвідчення.
Договір на основі інформаційно-	У випадку, якщо зацікавлені сторони домовилися укласти договір за допомогою інформаційно-комуніка-

### Продовження таблиці 13.1

1	2
комунікаційних систем	ційних систем й вважається укладеним у письмовій формі з моменту його затвердження.
Укладання договору не в залежності від фактичної форми	У випадку, якщо зацікавлені сторони домовилися укласти договір у певній формі, й відповідно до закону така форма для даного виду договору не вимагається, що вважається укладанням договору з моменту надання йому такої форми.
Договір на основі письмового укладання	У випадку, якщо зацікавлені сторони домовилися укласти договір у письмовій формі, відносно якого законом не встановлена письмова форма, що вважається укладанням договору з моменту підписання його учасниками.

Надання послуг є самостійним об'єктом цивільних прав, однак цивільний та господарський кодекси за змістом не мають визначення даного поняття, що пояснюється лише полемікою у юридичній літературі, де може розкриватися поняття послуг згідно з класифікацією [122]. Однак з юридичної точки зору, поняття терміну «послуга», що виражає її суть та одночасно відрізняє послугу від інших правових процесів та явищ, не сформовано.

Регулювання підприємницької діяльності юридичних осіб відбувається на основі підприємницької діяльності фізичних осіб із застосуванням нормативно-правових актів за умови, якщо іншого не передбачено законом, або не впливає із суті відносин [122].

У випадку порушення й невиконання зобов'язань й умов договору, згідно цивільного права передбачені види відповідальності – штраф та накладання пені. Штраф являє собою грошове стягнення у вигляді одноразової оплати й встановлюється відповідальним органом суду. Пеня являє собою виплату суми у відношенні до суми договору й визначається в певному обсязі, який залежить від невиконання зобов'язань протягом встановленого терміну. Пеня являє собою не постійну величину, якій властиво зростати зі збільшенням строку невиконання зобов'язань, що виражається більшим накопиченням суми виплати. У випадку порушення договору постачальником призводить до матеріальної відповідальності.

---

### 13.2. Договірні відносини у підприємницькій діяльності

---

Взаємовідносини продавців і покупців не містять обмежень щодо визначення ціни товару (роботи та послуг), але й враховуються погодження базисних умов постачання. На основі передбачених умов визначаються основні права та обов'язки залучених учасників при здійсненні процесів транспортування, пакування і маркування товарів, урахування страхування вантажів та оформлення відповідної документації. Завдяки цьому визначається місце і час переходу права власності від продавця до покупця з наданням інформації про те, як умови здатні впливати на зміну ціни товару.

Взаємовідносини продавців і покупців передбачено укладанням договору купівлі-продажу, згідно якого одна із зацікавлених сторін – продавець, зобов'язаний передати майно у вигляді товару у власність другій зацікавленій стороні – покупцеві, який зобов'язаний прийняти майно у вигляді товару й сплатити за нього встановлену грошову суму [122].

На рис. 13.2 представлені основні ознаки укладання договору купівлі-продажу й містить основні характерні ознаки: мету, змістовність договору, інформацію про сторони (продавець та покупець), форми укладання договору, юридичні ознаки укладання договору та істотні умови, які передбачені під час укладання договору між продавцем та покупцем.

У табл. 13.2 наведені основні характеристики, які встановлюють взаємовідносини прав покупця та продавця згідно основних пунктів укладання договору, а саме: отримання необхідної кількості товару; відмова від укладеного договору із грошовою компенсацією; передання товару згідно відповідної тари, або упаковки, що передбачено укладеним договором; розторгнення договору у разі причетності сторонніх третіх осіб та інше. Крім цього, у випадку прийняття товару, покупець має право прийняти частину товару та відмовитися від решти товару, що передбачено умовами договору.

Стосовно обов'язків зацікавленою стороною – продавцем, передбачено передання товару покупцеві згідно відповідної технічної документації, яка передбачає кількість одиниць товару, асортимент, комплектність та якість товару з використанням відповідної тари для товару. Обов'язковою умовою передання товару є встановлення строку дії договору [122].

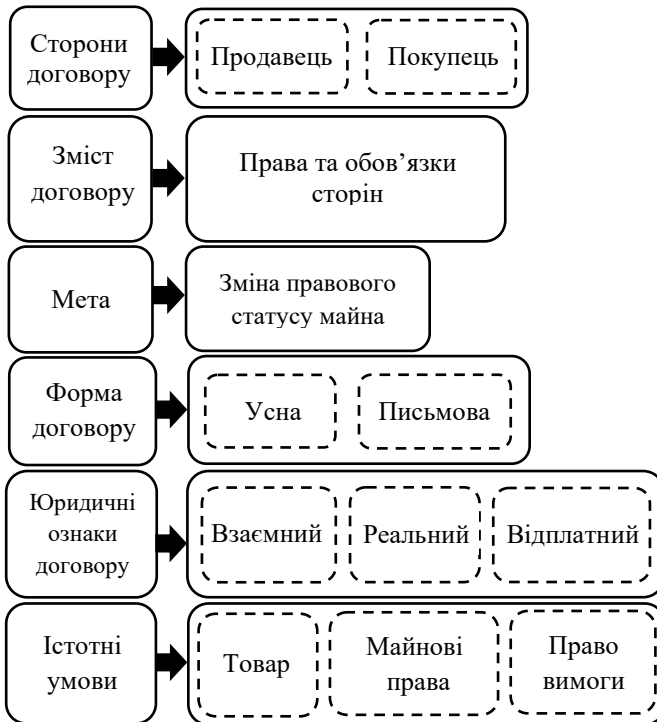


Рис. 13.2 – Основні ознаки укладання договору купівлі-продажу

**Таблиця 13.2 – Кореспондування прав та обов'язків зацікавлених сторін для укладання договору у процесах передавання (продажу) товару**

Сторона	Права	Обов'язки
1	2	3
Покупець	Отримування встановленої кількості одиниць товару, з можливою відмовою його оплати. Заміна некомплектного товару на комплектний з можливим розірванням договору з вимогою повернення сплачених коштів. Зменшення ціни з доукомплектуванням товару. Передавання товару у належній тарі, з	Отримання товару, згідно з попередньою домовленістю та з урахуванням якості, кількості та асортименту товару. Сплата необхідної грошової суми за отримання товару у відповідній кількості за попередньою домовленістю.

Продовження таблиці 13.2

1	2	3
	<p>дотриманням вимог зміни властивостей в якості продукції.                      Розірвання договору купівлі-продажу у випадку, якщо продавець не доведе, що покупець мав відомості про права третіх осіб на товар.                      Прийняття частини товару, що відповідає умовам договору, або відмова від усього або решти товару.                      Заміна частини товару, який не відповідає асортименту.                      Розірвання договору і вимагання повернення сплаченої за товар компенсації.                      Безоплатне усунення недоліків товару.                      Компенсація витрат на усунення недоліків товару.</p>	
Продавець	<p>Вимагати від покупця прийняти та оплатити товар на основі домовленостей (кількість, асортимент товару) згідно встановлених термінів.                      Відмовитися та скасувати договір у разі недотримання непередбачених та узгоджених умов.</p>	<p>Передання товару з його комплектацією та відповідними документами покупцеві, у встановленій кількості та узгодженим асортиментом.                      Передання товару в тарі для забезпечення якості та уникнення погіршення стану придатності товару.                      Передання товару згідно термінів, встановлених договором купівлі-продажу.</p>

Укладання договору купівлі-продажу відображає специфіку економічних відносин між зацікавленими сторонами й при цьому умовно розділяється на декілька видів, для кожного з яких характерні певні особливості. Договір купівлі-продажу може містити такі види [122]:

- роздрібна купівля-продаж, що укладається як в письмовій, так і в усній формі й вважається публічним;

- постачання (логістика), що передбачено господарським договором й вважається останнім етапом виконання договору, згідно якого відбувається безоплатна передача товару покупцеві;
- узгодження та контракція сільськогосподарської продукції;
- постачання енергетичними та іншими ресурсами через приєднану мережу;
- міна (бартер) у сфері господарювання.

Деякі з видів договорів розглядаються з регулюванням норм спеціального законодавства з дотриманням обов'язків двох сторін, одна з яких несе більшу відповідальність, що вказує на розшарування договору про надання послуг та договору підряду.

Домовленість двох зацікавлених сторін, за якою одна сторона – підрядник, належним чином зобов'язується виконати необхідну роботу із поставленим завданням другої сторони – замовника, який зобов'язується прийняти та оплатити виконану роботу, називається *договором підряду*. Для виконання окремих видів робіт, встановлених законом, необхідно одержати спеціальний дозвіл. Договір підряду може вважатися укладеним з моменту досягнення згоди причетних сторін за наявності всіх істотних умов договору (рис. 13.3) [122].

Договір купівлі-продажу має певні особливі відмінності порівняно із договором підряду, що пояснюється предметом, який характеризується виконанням певної роботи з наступним переданням засвідченого результату замовнику, тобто фактичне виконання роботи з фіксацією результату виконаної роботи (наприклад, виготовлення, обробка, або переробка та ремонт товарів) [122]. Характерною особливістю є обов'язкова наявність фактичного результату, який безпосередньо залежить від послуги споживання, під час якої відбувається конкретна дія, наприклад, під час ремонту товару з використанням необхідних приладів та обладнання з проведенням техніко-технологічних процесів тощо (табл. 13.3).

На основі договору підряду (рис. 13.4) дозволяється укласти договір про надання послуг, який обумовлюється домовленістю та узгодженням двох зацікавлених сторін (наприклад, одна із сторін виступає виконавцем, а інша – замовником) з наданням споживчої послуги, яка під час певного процесу здійснюється та проходить певні етапи обробки для забезпечення споживання, що в свою чергу зобов'язує замовника оплатити виконавцеві за споживчу послугу.

Платність договору відбувається на основі узгодження та домовленостей між двома зацікавленими сторонами основних умов – розміру, терміну і порядку внесення оплати замовником згідно зі ст. 903 ЦКУ. Після чого, за домовленістю двох зацікавлених сторін



відбувається укладання договору й встановлюється ціна. Оплата надання послуг на території України відбувається згідно чинного законодавства, яке передбачає надання грошових коштів в національній валюті – гривні. В іншому випадку дозволяється використання іноземної валюти для здійснення розрахункових операцій на території України [122].

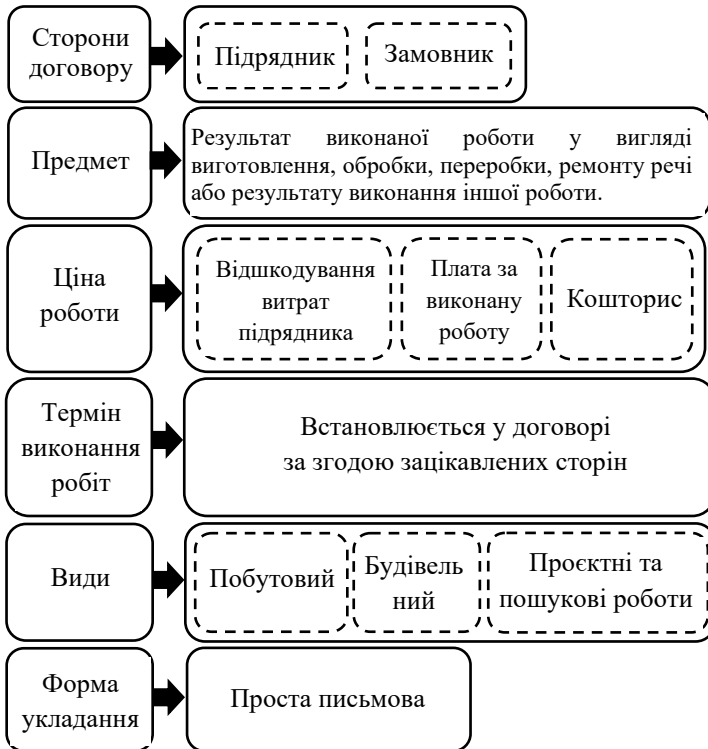


Рис. 13.3 – Структура укладення договору підряду

Ціна на послугу може варіюватися та корегуватися під час моменту надання послуги, проте у разі надання послуги ціна на послугу не може змінюватися й залишається постійною згідно з умовами договору.

**Таблиця 13.3 – Кореспондування прав та обов'язків зацікавлених сторін для укладення договору підряду**

Сторона договору	Має право вимагати	Обов'язки
1	2	3
Підрядник	<p>Виконання іншою стороною обов'язків, встановлених договором згідно з законом.</p> <p>Дбайливо вести роботи за умови забезпечення належної їх якості.</p> <p>Скасування договору з вимогою відшкодування збитків у разі, якщо замовник за проханням підрядника у відповідний термін не замінить непридатний матеріал, не змінить вказівок про спосіб виконання роботи, що загрожуватиме результативності та якості роботи.</p> <p>Не приступати до виконання роботи, а розпочати роботу зупинити у разі, якщо замовником не наданий матеріал, устаткування, що підлягає переробці, і цим самим створює неможливі умови виконання договору підрядником.</p> <p>Притримати результат роботи, а також устаткування, залишок невикористаного матеріалу у разі, якщо замовник не сплатив встановленої суми коштів за роботи, належної підрядникові у зв'язку з виконанням договору підряду.</p>	<p>Виконання роботи згідно з встановленим договором з відповідним матеріалом і засобами.</p> <p>Проінформувати замовника про використання матеріалу з поверненням його залишку у випадку, якщо для проведення робіт використовувався матеріал замовника.</p> <p>Вживання заходів в якості збереження майна, наданого замовником. Вчасно проінформувати замовника щодо непридатності матеріалу, наданого самим замовником.</p> <p>Додержання вказівок замовника може загрожувати якості та придатності результату роботи у зв'язку з непридатним матеріалом.</p> <p>Виявлення непередбачених обставин, які не стосуються підрядника, але створюють загрозу для якості результату роботи.</p> <p>Скасування чинності договору з правом на компенсацію у разі використання непридатного або бракованого матеріалу, або у випадку додержання вказівок замовника, які створюють загрозу здоров'ю людей й призводить до санітарних порушень та правил безпеки. Передання замовнику разом із результатами роботи дані щодо експлуатації використання предмета у разі передбаченого в умовах договору.</p>

Продовження таблиці 13.3

1	2	3
Замовник	<p>Виконання іншою стороною обов'язків.                      Перевірка виконання роботи і процесів у будь-який час.                      Відмова та вимагання компенсації у випадку, якщо підрядник своєчасно не приступив до виконання роботи, або виконав її з мінімальною продуктивністю, що впливає на визначений термін виконання роботи.                      Припинення чинності договору у будь-який час до закінчення роботи, виплативши підрядникові плату за зроблену частину роботи та відшкодування збитків, завдані у результаті розірвання договору.                      Вимагати безоплатного виявлення недоліків у встановлені терміни, виправити їх за власні кошти з правом відшкодування на виправлення недоліків, якщо інше не встановлено договором.</p>	<p>Сприяння підрядникові під час виконання роботи з урахуванням обсягу та порядку, передбачених договором.                      Прийняття виконаної роботи з фактичним оглядом (фіксацією) у випадку виявлення допущених у роботі порушень й інших недоліків.                      Оплата виконаної роботи.</p>

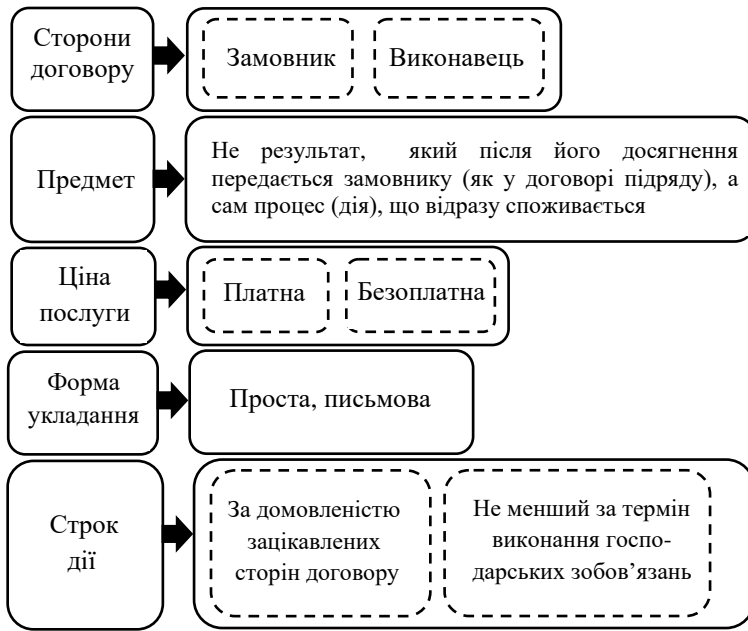


Рис. 13.4 – Характерні ознаки договору виконання послуг

У випадку неможливого виконання умов договору виконавцем у разі його непричетності, замовник зобов'язується виплатити кошти за роботу виконавцеві у вигляді компенсації витрат, які були залучені для виконання зобов'язання за умовами договору. Якщо договір неможливо виконати за причетності замовника, у такому випадку він зобов'язаний виплатити кошти виконавцеві у повному обсязі.

Замовник зобов'язаний відшкодувати виконавцеві повну суму фактичних витрат для виконання умов договору у випадку, якщо послуга надавалася безоплатно, але виконавець не виконав власні основні обов'язки через причетність замовника, наприклад, внаслідок непереборної сили, виснаженість тощо. Відшкодування замовнику збитків виконавцем внаслідок неможливого виконання, або виконання зобов'язань в неналежному вигляді з проявами особистої причетності вини відбувається у повному обсязі (розмір не повинен перевищувати двох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян). Підвищена відповідальність настає тоді, коли виконавець допустив порушення договору відносно надання послуг за плату у разі здійснення підприємницької діяльності (табл. 13.4) [122].

**Таблиця 13.4 – Відповідальність виконавця за порушення договору про надання послуг**

<b>Порушення договору про надання послуги</b>	<b>Наслідки порушення умов договору</b>
Збитки, завдані замовнику в процесі невиконання або неналежного виконання договору про надання послуг за плату.	Відшкодування у повному обсязі виконавцем, у разі причетності власної вини. Відшкодування не передбачене у випадку, якщо вина не доведена.
Збитки, які завдані в процесі невиконання або неналежного виконання договору про безоплатне надання послуг.	Відшкодування виконавцем у розмірі, що не перевищує двох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

На основі акту «Про надання послуг» прийняття послуг оформлюється та підписується зацікавленими сторонами договору з ознайомленням та узгодженням змісту договору при наявності всіх причетних документів первинного бухгалтерського обліку.

*Договір найму* представляє собою можливість з домовленістю двох зацікавлених осіб, однією з яких наймодавець зобов'язується передати іншій стороні (наймачеві) майно у користування на погоджений, визначений строк за узгоджену плату двох сторін (рис. 13.5).

За користування майном наймачем передбачено стягнення плати, розмір та вартість якої визначається на основі умов договору, але якщо розмір плати не встановлений умовами договору, тоді визначення відбувається на основі споживчої якості. Договором забезпечується можливість встановлення періодичного перегляду, або зміни перегляду розміру плати за користування майном в окремих випадках, що попередньо укладено за згодою двох зацікавлених сторін [122].

До прав наймача відноситься вимагання зменшення плати у разі виникнення непередбачених обставин, за які він не несе особистої відповідальності (форс-мажор), що призводить до зменшення можливості користування майном. Щомісячна оплата за користування майном відбувається згідно умов договору, що також передбачає випадок, коли наймач не здатен сплатити за весь строк, протягом якого майно могло неповноцінно використовуватися, у зв'язку з тимчасовим перебуванням у відраженні, або під час перебування у лікарні на лікуванні тощо.

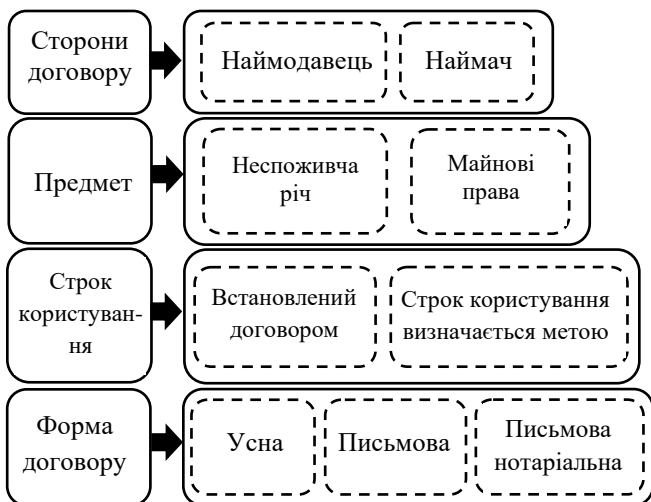


Рис. 13.5 – Характерні ознаки договору оренди

Детальніше права та обов'язки сторін за договором найму подано в табл. 13.5.

**Таблиця 13.5 – Кореспондування прав та обов'язків суб'єктів договору найму (оренди) між наймодавцем та наймачем**

Сторони	Права	Обов'язки
1	2	3
Наймодавець	Сплати встановленої договором грошової суми за умовами користування майном. Виконання поточного ремонту за участі наймача (у разі передбачених умов договором). Дотримання та виконання покладених обов'язків, які передбачені в умовах договору.	Передання наймачеві майна в розпорядження згідно з встановленими умовами договору найму (оренди). Передання наймачеві річ у справному й непошкодженному стані, що відповідає умовам договору найму (оренди). Попередження наймача у разі виявлення відомих недоліків майна наймодавцю. Повідомляти наймача про загальні права третіх осіб на право користування річчю, яка була передана в оренду.

### Продовження таблиці 13.5

1	2	3
Наймач	<p>Наймач у разі, якщо наймодавець відмовляється передати у розпорядження майно, має право вимагати наступне.</p> <p>Передання від наймодавця майна з відшкодуванням збитків з урахуванням завданої затримки.</p> <p>Зменшення сплати у разі, якщо через певні обставини наймач не несе відповідальності, але передбачає користування майном з обмеженими можливостями.</p> <p>Здійснення капітального ремонту речі наймодавця та виконання інших обов'язків згідно з умовами договору.</p> <p>Скасування договору найму і вимагати відшкодування завданих збитків.</p> <p>Передання речі у розпорядження іншій особі лише за згодою особи з урахуванням термінів договору.</p>	<p>Користування річчю згідно її призначення та передбачених умов договору найму.</p> <p>Своєчасна сплата за користування майном, що передбачено умовами договору.</p> <p>Усунення погіршення стану речі, які виникли з особистої недбайливості (проте наймач не несе відповідальності за погіршення речі у випадку, якщо це сталося внаслідок відповідного її зношення).</p>

Оренда житла або приміщення в залежності від розміру плати за користування житлом визначається та узгоджується в умовах договору найму житла, де передбачено встановлений, максимальний розмір плати з наданням користування житлом у договорі, що не повинно перевищувати вказаний розмір. Внесення плати за користування житлом здійснюється на основі узгодженого терміну, який встановлюється у договорі найму житла [122].

Періодичні платежі, які особа-орендар повинна сплачувати підприємству-орендодавцю згідно з умовами договору оренди житла з викупом протягом усього строку дії договору, називається *орендним платежем* за договором оренди житла з викупом. Орендні платежі складаються із платежів на викуп обраного особою-орендарем житла та дохід орендодавця з урахуванням, що особа-орендар зобов'язується компенсувати підприємству-орендодавцю витрати, визначені законом.

Відповідно до ЦКУ, розмір орендної плати встановлюється зацікавленими сторонами проведенням переговорів із погодженням

умов договору, в результаті чого досягається можливість згоди узгодженого розміру орендної плати, на який погодилися обидві сторони договору.

Підставами розірвання, або припинення дії договору вважається також випадок смерті однієї із зацікавлених сторін, причетних до договору (наприклад, фізична особа – наймач, юридична особа – наймодавець).

В інших випадках існують інші підстави для розірвання договору. На вимогу наймодавця, якщо наймач користується майном всупереч умовам договору, не розплатується за користування майном в період від 1 до 3 місяців, або у випадку, коли без дозволу наймодавця відбулося передавання майна у користування іншій непричетній стороні без згоди, що порушує умови договору. На вимогу наймача, якщо наймодавець передав у користування майно у вигляді речі, якість чи придатний стан якої не повністю відповідає умовам договору, а також у випадку, якщо наймодавець відмовляється виконувати обов'язки відносно проведення капітального ремонту.

Згідно договору позики одна сторона (позикодавець) передає у власність іншій стороні (позичальникові) грошові кошти або певні речі, які можуть бути визначені родовими ознаками й позичальник зобов'язується повернути позикодавцеві встановлену суму грошових коштів, називається *договором позики* [122].

Договір позики вважається реальним, одностороннім, відплатним або безоплатним договором, який починає діяти й набуває чинності з моменту передачі майна з покладенням обов'язків лише на позичальника і у визначених законом випадках; договір позики може бути як оплатним, так і безоплатним. На рис. 13.6 наведені характерні ознаки договору позики, який включає в себе предмети, суб'єкти позики та форму договору.

В якості підтвердження укладання договору позики та його умов представлена розписка позичальника (рис. 13.7), або інший документ з посвідченням передання позикодавцем визначеної кількості грошей, речей тощо [122].



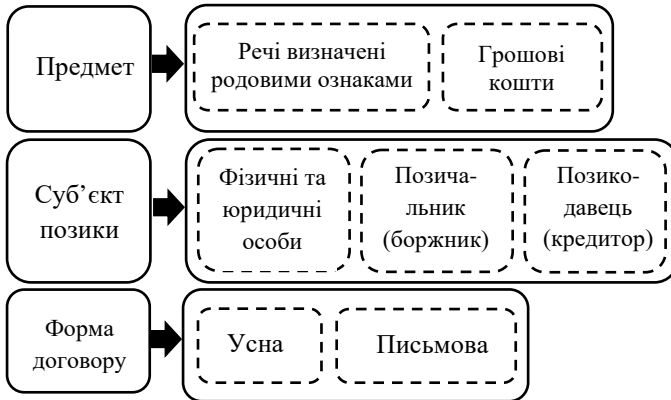


Рис. 13.6 – Характерні ознаки договору позики

Розписка містить всі необхідні дані двох зацікавлених сторін для ідентифікації особи, що передбачає надання паспортних даних, ідентифікаційний номер, реєстрацію та місце проживання та термін повернення позики, що вважається найголовнішим у розписці.

## ЗРАЗОК

### РОЗПИСКА

11 листопада 2020 року

с. Невідоме

Я, Іванов Іван Іванович, 1966 року народження, зареєстрований та проживаю за адресою: вул. Невідома 109, с. Невідоме Невідомого району, Одеської області (паспорт СЕ № 123456, виданий Кіровським РВ УМВС Одеської області 12.11.2000 р., ідентифікаційний код 123456789), даю цю розписку громадянину Петрову Петру Петровичу, 1971 року народження, зареєстрований та проживає за адресою вул. Квіткова, Квіткового району, Одеської області (паспорт КН № 678910, виданий Малиновським РВ УМВС Одеської області 12.11.2002 р., ідентифікаційний код 987654321) в тому що я Іванов І.І. отримав від Петрова П.П. у борг гроші в сумі 100 (сто) гривень.

Позика є безвідсотковою.

Зобов'язуюся повернути позику в строк до 26 грудня 2021 р.

Написано власноруч

11 листопада 2020 року  Іванов І.І.

Присутні:

1) Сидоренко Ольга Олегівна, що мешкає в м. Одеса, вул. Пляжсва, 1;

11 листопада 2020 року  Сидоренко О.О.

2) Василенко Василь Васильович, що мешкає в м. Одеса, вул. Ланжеронна, 14;

11 листопада 2020 року  Василенко В.В.

Рис. 13.7 – Приклад розписки

Розписка вважається достатнім документом, згідно з яким укладається договір позики на майбутнє з можливістю повернення коштів. Проте, наявність оригіналу розписки в одній із сторін вважається підтвердженням наявності боргу за договором позики, який вважається актуальним у разі неповернення заборгованостей.

Розписка не вважається договором позики й характеризується підтвердженням договору, який в результаті було укладено між зацікавленими сторонами, завдяки якій засвідчується безпосередньо факт отримання боржником від кредитора грошових коштів у встановленому розмірі.

Позикодавець має право одержати від позичальника проценти від суми позики у відповідності до закону, а розмір і порядок одержання процентів встановлюється умовами договору [122].

В умовах договору встановлюється розмір і порядок одержання процентів, у разі відсутності або не встановлення розміру процентів, тоді розмір визначається на рівні облікової ставки НБУ. Проте, у випадку відсутності інших домовленостей сторін, проценти виплачуються щомісяця до визначеного дня повернення позики.

Якщо договір укладений між фізичними особами на суму, яка не перевищує п'ятдесяти кратного розміру неоподаткованого мінімуму доходів громадян, а також не пов'язаний із підприємницькою діяльністю, тоді такий договір вважається безпроцентним.

Якщо позичальник не зміг повернути вчасно речі, які визначені родовими ознаками, він зобов'язаний сплатити неустойку, яка нараховується від того дня, коли речі мали бути повернуті, в термін до дня їх фактичного повернення позикодавцеві, незалежно від сплати процентів, належних йому [122].

В окремих умовах договору встановлюється обов'язок позичальника про повернення позики частинами (у розстрочку), тоді у випадку прострочення та повернення певної частини позикодавець має повноцінне право вимагати довгострокового повернення частини позики, що залишилася, з урахуванням сплати процентів [122].

В якості захисту від недобросовісного позикодавця позичальник має право оспорювати договір позики на підставі того, що грошові кошти або коштовні речі насправді не були одержані ним від позикодавця, або були отримані у невідповідній кількості, ніж передбачено в умовах договору.

У разі, якщо позичальник після позики відмовляється повертати заборговані кошти добровільним шляхом, розглядається можливість звернення до суду, у відповідності з питаннями позову про стягнення коштів згідно договору позики.

У випадку звернення до суду з питання щодо забезпечення подальшого реального виконання рішення суду і недопущення відчуження відповідачем майна та коштів за час судового розгляду справи, бажано вжити всі необхідні заходи щодо забезпечення позову шляхом накладення арешту на майно боржника.

---

### **13.3. Способи та форми розрахункових операцій за договірними зобов'язаннями**

---

Згідно з Цивільним кодексом України та Законом України «Про застосування реєстраторів платіжних, розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» відбувається врегулювання розрахункових операцій між суб'єктами (фізичними та юридичними особами).

Існують наступні форми розрахунків: *між фізичними особами* розрахунки не пов'язані із проведенням підприємницької діяльності, але допускається здійснення у готівковій формі на основі розрахункових документів у паперовому або е-вигляді; *між юридичними особами*, або за участі фізичних осіб розрахунки, які мають відношення до провадження ними підприємницької діяльності, здійснюється як у безготівковій, так і в готівковій формі.

Національним банком України встановлюються гранично-допустимі суми розрахункових операцій із готівкою для фізичних та юридичних осіб, а в окремих випадках для фізичних осіб-підприємців. Проте, під час здійснення безготівкових розрахунків, допустимим вважається використання платіжних інструкцій. Регулювання порядку здійснення та проведення операцій безготівкових розрахунків передбачено ЦКУ й чітко регламентовано законодавством. Безготівкові розрахунки складаються із застосування платіжних доручень, розрахункових чеків, акредитивів, розрахунків за інкасо та іншого.

Документ, який містить доручення платника банку для здійснення переказу визначеної в ньому суми коштів з особистого рахунку на рахунок отримувача згідно з письмовим оформленням доручення, називається *розрахунковим*.

Розрахунковий документ з письмово-розрахунковим дорученням клієнта обслуговуючого банку з перерахуванням визначеної суми коштів із власного рахунку, називається *платіжним дорученням*.

*Розрахунки платіжними дорученнями з універсальною можливістю вважаються однією із найпопулярніших та найпоширеніших форм безготівкових розрахунків на території України. Платіжні доручення стали поширеними завдяки застосування в платіжних розрахунках, а з 13 січня 2020 року платіжні доручення зазнали змін оформлення договору, де необхідно заповнювати з використанням номерів рахунків у форматі IBAN.*

Розрахункові операції на основі платіжних доручень дозволяють проведення операції списування коштів банком платника, встановленої у дорученні суми з рахунку платника із наступним зарахуванням коштів на особистий рахунок постачальника.

*Схема документообороту при розрахункових операціях платіжними дорученнями передбачає наступне:*

- отримання товару і фактичного рахунку від постачальника, коли покупець створює направлення платіжного доручення власного рахунку;

- списання відповідних реквізитів банком з особистого рахунку покупця з направленням документів про перерахування коштів на особистий рахунок постачальника.

Платіжні доручення згідно з примірниками повинні бути належним чином прописані з урахуванням чіткого оформлення документації й приймаються до обробки та виконання банком протягом встановленого строку – десяти календарних днів з дня оформлення, без урахування дня заповнення платіжного доручення. За можливості постійних поставок продукції (товарів, наданні послуг), розрахунки між постачальником і покупцем можуть виконуватися за дорученням з періодичним перерахуванням коштів у відповідні терміни та розміри, які передбачені умовами договору.

На відміну від одностороннього договору, двосторонній договір передбачає розмір та термін перерахування коштів та періодичність звірення розрахунків з порядком проведення кінцевого розрахунку покупцем. Розрахунки платіжними дорученнями вважаються простими, проте єдиним недоліком вважається відсутність повних, або часткових гарантійних умов платежу постачальнику.

Банк несе відповідальність згідно з законодавством, у разі неналежного виконання, або фактичного невиконання платіжного доручення клієнта й в окремих випадках призводить до порушень правил розрахункових операцій виконуючим банком, що несе за собою відповідальність й покладається судом на банк. Проте порушенням банком вважається випадок з помилковим переказом грошових коштів,

що передбачено правилами розрахункових операцій й покладає повну відповідальність на банк згідно з законодавством.

В таких випадках використовуються розрахунки за *акредитивом* – це спеціальний документ, в якому містяться зобов'язання банку-емітента, згідно якого банк за дорученням клієнта, або від власного імені зобов'язаний виконати платіж постачальнику товарів та послуг з дорученням іншому банку здійснити даний платіж проти документів, які відповідають умовам акредитива. Здійснення безготівкових розрахунків здійснюється на основі форми і виду банківських розрахунків й застосовується переважно в міжнародних розрахункових та комерційних операціях й при можливості застосовується вітчизняними юридичними особами у випадках, коли форма передбачена умовами договору між постачальником та покупцем.

Акредитивна форма відкривається за дорученням платника в банку, який надає послуги постачальнику на підставі заяви відповідної форми. Вихідними даними для відкриття акредитиву можуть слугувати внесені кошти покупця і кредитні кошти банку. Підставою виплати на акредитив є надані постачальником реєстри рахунків та транспортних документів, які підтверджують відвантаження вантажу. Виплата коштів обумовлюється попереднім акцептом, в якому кожний акредитив може призначатися для розрахунків за участі лише одного постачальника.

У разі закриття акредитиву передбачені наступні умови: у випадку закінчення строку дії акредитива; відмови одержувача грошових коштів від використання акредитиву до закінчення строку його дії; повного або часткового відкличання акредитива платником згідно передбачених умов акредитива.

Закриття акредитиву відбувається безпосередньо виконуючим банком, який зобов'язаний проінформувати банк-емітент, при цьому одночасно із закриттям акредитиву банк повертає банку-емітенту суму коштів покритого акредитива. Переваги та недоліки акредитивної форми розрахунку подано в табл. 13.6.

Розрахункові операції із наданням можливостей використання документа, в якому міститься необумовлене письмове розпорядження власника рахунку банку про переказ встановленої грошової позички, що наводиться у чекові отримувача, називається *розрахунковим чеком*.

**Таблиця 13.6 – Переваги та недоліки акредитивної форми розрахунку**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<p>Угода самостійного характеру, в якій вказуються зобов'язання платежу на користь експортера.</p> <p>Дозволяє мінімізувати ризик несплати, оскільки оплата гарантується банком-емігентом, що дозволяє використовувати репутацію банку на користь обох зовнішньоекономічних контрагентів.</p> <p>Банком передбачена об'єктивна перевірка документів, залучених для здійснення платежу.</p> <p>Надання можливості уникнення передплати по договору.</p> <p>Надання можливості відтермінування платежу.</p> <p>Надання можливості необхідного фінансування.</p> <p>Контроль та забезпечення дотримання міжнародних правил торгівлі.</p>	<p>Відносно коштовна форма розрахунків, яка обумовлюється витратами у вигляді комісій (відсотків) банку в період його дії.</p> <p>Зобов'язання банку щодо здійснення оплати коштів за товар, що не пов'язане з властивостями й якістю певного товару.</p> <p>Необхідність наперед резервувати велику кількість особистих коштів для забезпечення за акредитивною формою.</p>

Згідно з розрахунковим чеком платником по чеку може слугувати банк, в якому на рахунку чекодавця зберігаються кошти.

Цивільним кодексом України, банківськими правилами та законодавством України встановлений порядок та визначені умови щодо використання чеків. У розрахунковому чеку зазначаються усі необхідні реквізити, що визначаються банківськими правилами, але якщо у чеку відсутній один із реквізитів або у ньому присутні характерні виправлення, – такий чек вважається недійсним.

Схема документообороту при розрахункових чеках відбувається у такій послідовності: здійснення оплати чека – інкасування чека – повідомлення про сплату або несплату чека та наслідки несплати чека.

Оплата чека здійснюється на основі наявності грошових коштів на особистому рахунку чекодавця. Порядок та умови бронювання грошових коштів на рахунку для розрахункових операцій із застосуванням чеків встановлюється банківськими правилами. Чек підлягає оплаті платником при умовах надання його до оплати у термін, який встановлений банківськими правилами. Деякі випадки передбачають здійснення оплати підробленим, викраденим або

втраченим чеком, збитки якого накладаються на платника за чеком або чекодавця (в залежності від умов причетності особи).

Подання чека до банку чекодержателя на інкасо для одержання платежу вважається поданням чека до платежу.

За інкасованим чеком зарахування коштів на рахунок чекодержателя відбувається в результаті отримання (приймання) платежу від платника.

Чекодержатель зобов'язаний в обов'язковому порядку проінформувати чекодавця у випадку несплати за чек протягом 48 годин, в залежності від дня вчинення протесту. Особа, яка не надала інформацію та не проінформувала у визначений термін, не втрачає своїх прав, проте нею здійснюється відшкодування збитків (розмір збитків відшкодування не може перевищувати суми чеку) в результаті несповіщення про несплату чеку. Чекодержатель має право звернутися з позовом до суду у випадку відмови платника в сплаті чека, а також має право вимагати (за виключенням оплати суми чека) відшкодування понесених витрат на отримання оплати, а також процентів.

Розрахунки за участі інкасового доручення (*інкасо*) — являє собою форму розрахунків, за якою відбувається доручення банку продавцем від покупця безпосередньо банком покупця, платіж проти передачі документів, яким засвідчується відвантаження товару, виконання робіт або надання послуг. Інкасо вважається однією із банківських операцій, за допомогою якої банк за дорученням свого клієнта отримує на основі розрахункових документів суму коштів, яка йому належить, від платника за відвантажені йому товари чи надані послуги і зараховує ці кошти на рахунок клієнта-експортера у себе на рахунок.

При інкасо банк гарантує інкасування (пред'явлення вимоги на оплату) документів, але банк не може гарантувати оплату коштів експортеру за відвантажений товар або надані послуги. З метою зменшення ризику у випадках несплати з інкасованими формами розрахунків, експортер в обов'язковому порядку повинен наполягати на наданні покупцем гарантій платежу, які надаються представниками банку. Такий випадок передбачає надання гарантії на визначений строк, який повинен перевищувати термін сплати документів на суму, яка відповідає сумі наданих на інкасо документів.

Застосування та порядок здійснення розрахунків за інкасовими дорученнями регламентовані згідно з законом та банківськими правилами.

Інкасо буває двох видів: *чисте інкасо* – інкасо фінансових документів, які не супроводжуються комерційними документами; *документарне інкасо* – інкасо фінансових документів, які супроводжуються комерційними документами, або виключно інкасо лише комерційних документів.

Якщо у випадку здійснення платежу кошти не зарахувалися на рахунок, банк повинен негайно проінформувати банк-емітент про причини несплати, а банк-емітент повинен проінформувати про це клієнта, запитавши в нього вказівки щодо подальших дій.

---

#### **13.4. Поняття про касові операції суб'єкта підприємництва. Обмеження на готівкові розрахунки**

---

Операції суб'єктів у сфері господарювання між фізичними особами, які в обов'язковому порядку супроводжуються розрахунковими операціями через касу – прийманням та видачою готівки з відображенням у відповідних книгах обліках, називають *касовими операціями*, які регламентовано положенням «Про ведення касових операцій у національній валюті в Україні» від 10 грудня 2021 року.

Всі суб'єкти підприємництва, у разі виконання касових операцій, повинні враховуватися вимогами, які встановлені в даному положенні.

*Фізична особа-підприємець* має можливість визначити для себе касу як місце перебування в якості касира з наявністю портфеля (для зберігання готівки та касових документів). У випадку, якщо ФОП перебуває у постійному русі, тоді каса повинна постійно переміщатися з ним.

З розвитком сучасних інформаційних технологій надається можливість використання електронного документа (електронний паспорт), який дозволяє отримання готівки за видатковим касовим ордером окремим фізичним особам.

Найманий працівник має можливість здійснювати касові операції та займатися питаннями щодо їх оформлення. Укладення договору про повну індивідуальну матеріальну відповідальність здійснюється безпосередньо з особою, яка працює з готівковими операціями та коштами. В окремих передбачених випадках підприємець може не укласти договір про матеріальну відповідальність, якщо касові операції виконуються самостійно.



Спеціально відведене приміщення для виконання операцій готівкових розрахунків з процесами приймання, видачі, зберігання готівкових коштів та необхідних касових документів називається *касою*. У разі, якщо у підприємця відсутня можливість з виділенням приміщення для проведення касових операцій з наявністю спеціальної кімнати, касою можна вважати місце, де відбуваються: проведення готівкових розрахунків з прийманням коштів від покупців тощо; видача готівки, що передбачає виплату зарплатні, передбачених коштів у вигляді авансів на відрядження та грошових коштів під звіт; зберігання готівкових коштів та книги обліку доходів і витрат за можливості.

Виключенням для ФОП є відсутність поширення вимоги щодо встановлення лімітних обмежень каси та дотримання зазначених термінів здачі готівки до банку згідно з Положенням № 148.

У випадках з готівковими розрахунками між підприємствами і підприємцями ФОП встановлені певні обмеження в 10 тис. грн, а у випадку розрахунків з фізичними особами – в 50 тис. грн на день за одним або кількома платіжними операціями з документами (п. 6 Положення № 148). Більш детально обмеження між учасниками готівкових розрахунків наведені в табл. 13.7.

**Таблиця 13.7 – Обмеження готівкових розрахунків за сумою операції**

<b>Учасники готівкових розрахунків</b>	<b>Сума (за один день)</b>	<b>Винятки</b>
1	2	3
Юридична особа – Юридична особа	10 000 грн	1) Готівкові розрахунки між юридичними особами та ФОП з бюджетами та державними цільовими фондами;
Юридична особа – ФОП		
ФОП – ФОП		
ФОП – фізична особа (не підприємець)	50 000 грн	2) Пожертвування у вигляді добровільних внесків та благодійної допомоги; 3) Використання готівки на відрядження; 4) Виплати, пов'язані з оплатою праці; 5) Використання готівкових коштів згідно з ч. 3 ст.
Фізична особа – Фізична особа (між собою за договорами купівлі-продажу, що підлягають нотаріальному посвідченню)	50 000 грн	
Юридична особа – Особа, що здійснює незалежну професійну діяльність (не ФОП)		
ФОП – Особа, що здійснює незалежну професійну діяльність (не ФОП)		

**Продовження таблиці 13.7**

1	2	3
Фізична особа – Особа, що здійснює незалежну професійну діяльність (не ФОП)		24 Закону «Про Національне антикорупційне бюро України».
Особа, що здійснює незалежну професійну діяльність (не ФОП)		

Згідно з зазначеними обмеженнями сума вважається не за єдиним платіжним документом, а в цілому за день з конкретним учасником розрахунків. *Таким чином, якщо ФОП розрахувався готівкою з юридичною особою на суму 8400 грн, й після виконання першої операції потрібно здійснити додатковий готівковий розрахунок на 3000 грн, це не буде можливим, можливо лише здійснити додатковий розрахунок на суму 1600 грн, що в сумі складає не більше 10 000 грн.*

У інших випадках діють обмеження між двома суб'єктами у зворотному напрямку з поверненням товару згідно з законодавством «Про захист прав споживачів». Наприклад, якщо фізична особа сплатила кошти за певний товар вартістю в 40 000 грн й після чого звернулася з вимогою повернення коштів. Таким чином, якщо фізичній особі видати кошти в поточний день в розмірі 40 000 грн, це буде вважатися порушенням, так як загальна сума операцій з фізичною особою буде складати 80 000 грн. Тому для таких випадків передбачена можливість повернення коштів наступного дня, або протягом 7 календарних днів згідно з законодавством.

Крім того, деякі з обмежень можуть містити інші особливості, які стосуються розрахунків виключно між двома конкретними суб'єктами у випадках, коли ФОП може розрахуватися за день із декількома ФОП по 8 000 грн кожному з них із залученням рахунків банківських карток за допомогою платіжного терміналу, де готівкові обмеження можуть не діяти. Для здійснення платежу на особистий рахунок продавця потрібен пристрій-реєстратор із проведенням розрахункових операцій.

*Реєстратор розрахункових операцій* – електронний пристрій, який широко застосовується для розрахункових операцій при продажу товарів з їх реєстрацією, для надання послуг у сфері купівлі-продажу іноземної валюти, а також реєстрації кількості фактично проданих товарів та з проведенням операцій приймання готівки для подальшого переказу.

*Електронний контроль-касовий апарат* являє собою реєстратор для здійснення розрахункових операцій, який має можливість забезпечувати попереднє програмування задля найменування товарів і відповідності ціни на товари або послуги та ведення обліку їх кількості.

*Електронний контроль-касовий реєстратор* – пристрій-реєстратор, який призначений для здійснення розрахункових операцій для забезпечення додаткової можливості ведення обліку кількості товарів з процесами друку та найменування для їх оформлення у вигляді звітних документів.

*Комп'ютерно-касова система* – реєстратор для здійснення розрахункових операцій, призначений для застосування і відображення комп'ютерних засобів на основі програмного забезпечення, що дозволяє виконувати цифрові та обчислювальні операції в залежності від сфери його застосування.

*Електронний таксометр* – це пристрій-реєстратор, який призначений для обліку коштів на момент здійснення розрахункових операцій за допомогою попереднього програмування, що дозволяє встановити відповідні тарифи за проїзд з можливістю ведення обліку надання послуг у сфері пасажирських перевезень.

*Автомат з продажу товарів* представлено пристроєм-реєстратором, за допомогою якого здійснюються розрахункові операції на основі видачі готівкових коштів. Такий пристрій-реєстратор використовується у випадках із застосуванням електронно-платіжних карток, одноразових жетонів з автоматизованими системами (прикладом може бути система оплати проїзду у підземному метрополітені), що надає можливість ведення відповідного обліку, кількості та вартості у повсякденному житті.

Контроль за дотриманням касової дисципліни поділяється на: внутрішній (інвентаризація каси), де перевірка ініціюється підприємством та зовнішній контроль за дотриманням касової дисципліни, який здійснюється державними органами з наданими повноваженнями. Результати внутрішнього контролю за готівкою, що перебуває в касі підприємства, оформлюються згідно «Акту про результати інвентаризації наявних коштів».

---

## **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Проаналізуйте такі ситуації:

- засновник (фізична особа) хоче зробити внесок до статутного капіталу підприємства 237 000 грн готівковою одним платежем впродовж дня. Чи може він це зробити? Відповідь обґрунтуйте.

*Ні, тому що діє обмеження 10 000 грн на день.*

- виконавчий директор підприємства збирається у відрядження. Бухгалтерія планує видати йому 73 564 грн. Чи будуть діяти готівкові обмеження на цю операцію?

*Ні, тому що витрати на відрядження не підпадають під обмеження.*

**Завдання 2.** Складіть договір про надання послуг.

---

### Запитання та завдання

---

1. Визначте основні елементи структури договору.
2. Охарактеризуйте форми договору.
3. Надайте основні характеристики договору купівлі-продажу.
4. Які основні відмінні та спільні риси договору про надання послуг та договору підяду?
5. Охарактеризуйте переваги та недоліки акредитивної форми розрахунку.
6. Охарактеризуйте схему документообороту при розрахунках розрахункових чеків.
7. Розкрийте особливості касової дисципліни для фізичних осіб-підприємців.

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Договір – це:*

а) угода між двома або декількома сторонами (фізичними або юридичними особами), спрямована на встановлення, зміну чи припинення певних взаємовідносин;

б) юридично оформлений документ про усне зобов'язання сторін;

в) майнова угода;

г) усна домовленість між сторонами.

---

*2. У цивільному праві передбачені такі види відповідальності за договорами:*

а) догана;

б) пеня та штраф;

в) позбавлення волі;

г) конфіскація майна.

---

*3. Предметом договору підяду є:*

а) зміна правового статусу майна;

б) не результат, який після його досягнення передається замовнику (як у договорі підряду), а сам процес (дія), що відразу споживається;

в) майнові права;

г) результат виконаної роботи у вигляді виготовлення, обробки, переробки, ремонту речі або результату виконання іншої роботи.

---

*4. Підстави припинення договору найму:*

а) смерть фізичної особи (наймача) або ліквідації юридичної особи (наймача або наймодавця);

б) наймодавець передав у користування річ, якість якої не відповідає умовам договору та призначенню речі;

в) наймач без дозволу наймодавця передав річ у користування іншій особі;

г) наймач не вносить плату за користування річчю протягом 3 місяців поспіль.

---

*5. Інкасо – це:*

а) форма розрахунків, за якою продавець доручає банку одержати від покупця за посередництвом банку-покупця, або іншого банку, платіж проти передачі документів, що засвідчують відвантаження товару, виконання робіт або надання послуг;

б) банк бенефіціара або інший банк, що за дорученням банку-емітента виконує акредитив;

в) платник, який звернувся до банку, що його обслуговує;

г) процес емісії грошей.

---

*6. Фізична особа заплатила за товар 27 000 грн, після чого звернулася за поверненням. Скільки часу має продавець товару на повернення коштів:*

а) доба;

б) тиждень;

в) 3 робочих дні;

г) поки не буде судового рішення на користь споживача.

---

*7. Реєстратор розрахункових операцій (РРО) – це:*

а) пристрій, який призначений для реєстрації розрахункових операцій при продажу товарів (наданні послуг), операцій з купівлі-продажу іноземної валюти та/або реєстрації кількості проданих товарів (наданих послуг), операцій з приймання готівки для подальшого переказу.

б) реєстратор розрахункових операцій, який додатково забезпечує попереднє програмування тарифів за проїзд та облік вартості наданих послуг з перевезень пасажирів);

в) мобільний додаток;

г) програма стеження працівників державної фіскальної служби.

---

*8. Касові звіти складаються:*

а) щодня на кінець робочого дня;

б) виключно за дні, коли відбувалися касові операції;

в) порядок складання підприємство встановлює самостійно.

---

*9. Ліміт каси для кожного підприємства встановлюється:*

а) податковою інспекцією;

б) директором;

- в) банком;
  - г) касиром.
- 

*10. Оприбуткування готівки в касу здійснюється на підставі:*

- а) прибуткового касового ордеру;
  - б) чекової книжки;
  - в) касової книги;
  - г) акредитиву.
-

## РОЗДІЛ 14. СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 14.1. Сутність та види податків в Україні

Податки – це обов'язкові платежі, що стягуються державою з доходів або майна юридичних та фізичних осіб. Податки є однією з базових ознак організації життя суспільства, а їх економічний зміст полягає у відображенні відносин між платниками та державою для вилучення частини створеного доходу, де метою є наповнення бюджетів різних рівнів. Загалом, *податкова система* будь-якої країни складається з сукупності різних видів податків, зборів, платежів, що законодавчо закріплені в даній країні; принципів, форм та методів їх визначення, зміни та скасування; дій, що забезпечують їх сплату, контроль та відповідальність за порушення податкового законодавства. Таким чином, поняття «податкова система» є комплексним і слугує базисом формування державного устрою будь-якої країни.

Податкова система, як правило, складається з наступних елементів:

1) *податкової ставки*, тобто величини податку на одиницю оподаткування. Для прикладу, одиницею виміру об'єкта оподаткування для податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, є квадратний метр площі об'єкта, що підлягає оподаткуванню, для податку на прибуток – розмір прибутку до оподаткування, визначений за правилами бухгалтерського обліку за звітний період тощо. Податкова ставка може визначатися в гривнях до об'єкта оподаткування або у %.

Податкова ставка, що визначається як відсоток, поділяється на такі види:

а) пропорційна, коли ставка оподаткування є однаковою і не залежить від розміру об'єкта оподаткування;

б) прогресивна, коли ставка оподаткування зі збільшенням об'єкта оподаткування зростає;

в) регресивна, коли податкова ставка зі збільшенням об'єкта оподаткування знижується.

2) *суб'єктів та об'єктів оподаткування*:

а) *суб'єкти оподаткування* – ті, хто сплачує податки, фізичні та юридичні особи;

б) *об'єкти оподаткування* – прибуток підприємств до оподаткування, визначений за правилами бухгалтерського обліку, дохід (заробітна плата), площа об'єктів нерухомості, вартість земельної ділянки тощо.

**3) видів податків**, серед яких виділяють:

а) *прямі податки*, що стягуються безпосередньо з об'єкта оподаткування (податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб);

б) *непрямі податки* – податки, які включаються до ціни товарів або тарифів на послуги (податок на додану вартість (ПДВ), акцизи, мито);

в) *загальнодержавні податки* – спрямовуються до загальнодержавного бюджету (податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість, акцизний податок, екологічний податок, мито тощо);

г) *місцеві податки та збори* – спрямовуються до бюджетів територіальних громад (податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, єдиний податок; плата за землю, транспортний податок, збір за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір).

**4) адміністрування податків**, що можна визначити як динамічний процес, який передбачає сукупність дій в сфері управління, організаційної діяльності органів державної фіскальної служби, в напрямку реалізації державної податкової та митної політики, а також податково-митного контролю. Загалом, у Податковому Кодексі України (дали ПКУ) можна знайти наступне визначення терміну «адміністрування» податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інших платежів – це сукупність рішень та процедур контролюючих органів і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин, організують ідентифікацію, облік платників податків, платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до порядку, встановленого законом [61].

Сутність податків можна розглядати через призму покладених на них функцій, виконання яких дозволяє забезпечувати ефективність діючої системи оподаткування в однаковій мірі як для суспільства, так і для держави. Крім того, податкова система має бути побудована на ряді принципів, що є базовими і системотворчими для різних країн,



незалежно від рівня їх соціально-економічного розвитку. Виділяють основні і додаткові функції податків (рис. 14.1).

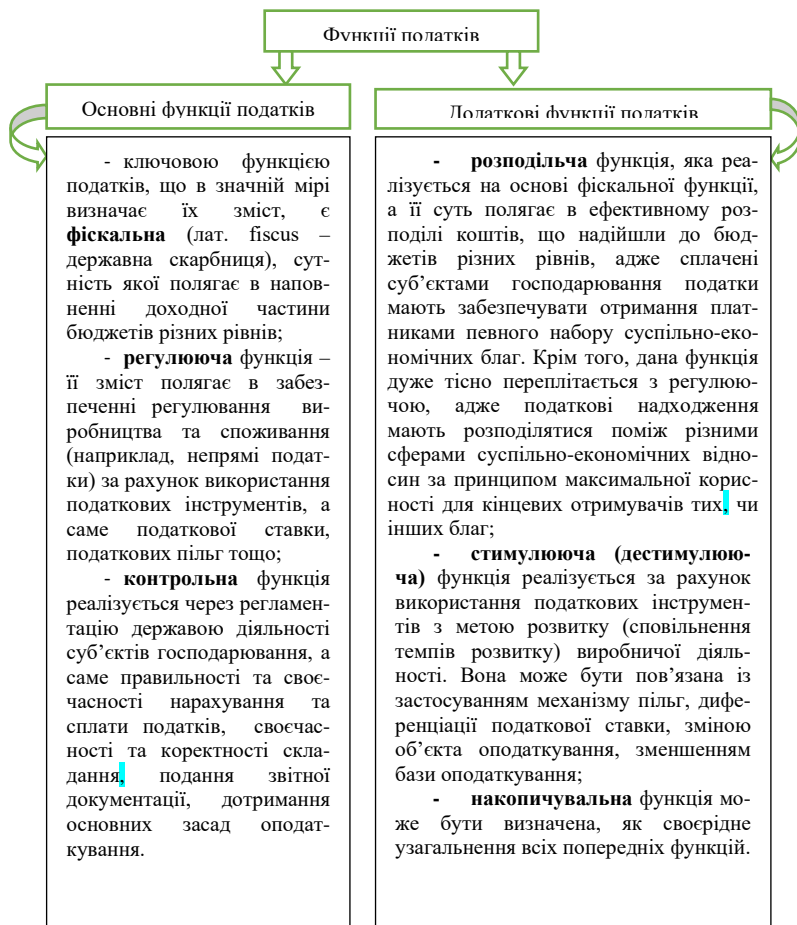


Рис. 14.1 – Функції податків

До базових принципів, на яких побудована податкова система, можна віднести принципи:

❖ *Ефективності*, суть якого полягає в тому, що система оподаткування має бути однаково вигідною як для держави, так і для платника. Тобто, з одного боку, податкова система повинна виконувати

функцію наповнення бюджетів різних рівнів, а з іншого боку, в процесі перерозподілу податки мають забезпечувати отримання платниками максимального набору благ, створення яких можливе саме за рахунок механізму оподаткування.

❖ *Справедливості* – передбачає недоцільність і неможливість перекладання податкового тягаря на бідні версти населення та частковий перерозподіл через механізм оподаткування частини національного доходу на користь малозабезпечених верств населення.

❖ *Корисності* – стягнені з працівників через податкову систему кошти мають повернутися до них у формі соціальних витрат.

❖ *Оптимального співвідношення між економічною ефективністю і справедливістю*, що означає недопущення застосування таких податкових інструментів, які б мали дестимулюючий вплив на платників податків.

❖ *Ефективності адміністрування*, при якому витрати на забезпечення роботи податкового механізму, зокрема на діяльність фіскальних органів, мають бути оптимальними і відповідати виконуваним задачам, а безпосередньо механізм оподаткування має бути зрозумілим для платників.

❖ *Економічної обґрунтованості податків* – розміри податків повинні відповідати сучасним тенденціям розвитку економічних процесів в країні.

❖ *Стабільності податкового законодавства* – податки не повинні змінюватися протягом бюджетного року.

❖ *Рівномірності сплати* – податки повинні сплачуватися в певний термін.

❖ *Гнучкості* – податкове законодавство повинно вчасно реагувати на зміни соціально-економічного становища в країні.

❖ *Доступності та однозначності* норм податкового законодавства.

❖ *Гласності* – доступність інформації з питань оподаткування для всіх платників, а також відкритий доступ до відомостей про суми зібраних податків, їх розподіл та використання.

---

## 14.2. Податкова політика та державне регулювання в сфері оподаткування

---

*Державне регулювання в сфері оподаткування* можна розглядати, спираючись на сутність поняття «державного регулювання

*економіки*», що в загальному вигляді передбачає цілеспрямований вплив державних та недержавних органів на функціонування економічної системи за допомогою використання певної сукупності форм, методів та інструментів впливу. Таким чином, одним з інструментів державного регулювання виступає *бюджетно-податкове регулювання*, що, в свою чергу, складається з: податкового регулювання, політики трансфертів і витрат та міжбюджетної політики.

Податкове регулювання є однією з найважливіших складових державного регулювання, об'єктами якого виступають соціально-економічні процеси на мікро-, мезо- та макрорівнях. *Податкове регулювання* – це комплекс дій фіскальних органів, спрямований на досягнення економічної стабільності та стимулювання економічного зростання за рахунок використання податкових інструментів.

Основною державного регулювання в сфері оподаткування є формування адекватної *податкової (фіскальної) політики*, що може бути визначена як система дій, які проводяться державою в галузі податків і оподаткування. Вона знаходить своє відображення у видах податків, розмірах податкових ставок, визначенні кола платників податків і об'єктів оподаткування, у податкових пільгах, фіскальних стимулах тощо. Податкова політика в Україні знаходить своє відображення в положеннях *Податкового кодексу України* та низки інших законодавчих і нормативних актів, серед яких варто виділити: *Закон України «Про Державний бюджет України»*, *Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування»*, *Митний кодекс*, *Закон України «Про митний тариф»* тощо. Податкова політика має бути спрямована на досягнення балансу інтересів суспільства, суб'єктів господарювання та держави на шляху досягнення економічного зростання, максимального рівня зайнятості і благополуччя населення.

Податкова політика реалізується через виконання своїх функцій органами Державної фіскальної служби (далі – ДФС) та реалізацію поставлених перед нею завдань і цілей, тому важливо розглянути їх ієрархічну структуру та визначити ключові цілі та завдання (рис. 14.2) [118].

*Основними завданнями ДФС є [77]:*

1) реалізація державної податкової політики та політики у сфері державної митної справи, державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового, митного законодавства;

2) внесення на розгляд Міністра фінансів пропозицій щодо забезпечення формування: державної податкової політики; державної політики у сфері митної справи; державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового, митного законодавства.

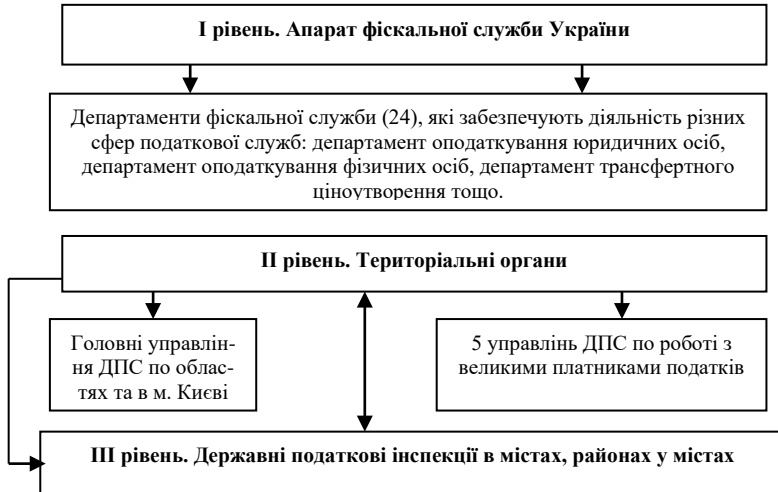


Рис. 14.2 – Структура Державної фіскальної служби України

*ДФС, відповідно до покладених на неї завдань, виконує такі основні функції [77]:*

1) розробляє проекти законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну з питань, що належать до сфери діяльності ДФС;

2) розробляє форми податкових декларацій (розрахунків), звітності та інших документів;

3) здійснює адміністрування податків і зборів, митних та інших платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування (далі ЄСВ);

4) контролює своєчасність подання платниками податків передбаченої законом звітності;

5) здійснює облік платників податків та ЄСВ тощо.

---

### 14.3. Загальна та спрощена системи оподаткування

---

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні, для суб'єктів господарювання може застосовуватися два режими оподаткування: загальний та спрощений. Юридична особа або фізична особа-підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам, встановленим ПКУ і реєструється платником єдиного податку.

Юридична особа, що обрала загальну систему оподаткування, повинна сплачувати *податок на прибуток підприємств* та ряд інших податків за ставками, встановленими ПКУ. *Платниками податку на прибуток з числа резидентів є* [61]: суб'єкти господарювання – юридичні особи, які провадять господарську діяльність, як на території України, так і за її межами, крім:

- бюджетних установ;
- громадських об'єднань, політичних партій, релігійних, благодійних організацій, пенсійних фондів, ОСББ, профспілок метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій;
- суб'єктів господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування, обліку та звітності.

*Платниками податку-нерезидентами є* [61]:

- 1) юридичні особи, які утворені в будь-якій організаційно-правовій формі та отримують доходи з джерелом походження з України, за винятком установ та організацій, що мають дипломатичні привілеї або імунітет згідно з міжнародними договорами України;
- 2) постійні представництва нерезидентів, які отримують доходи із джерелом походження з України, або виконують агентські (представницькі) та інші функції стосовно таких нерезидентів чи їх засновників.

*Об'єктом оподаткування є прибуток* із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень ПКУ [61].

Якщо ПКУ передбачено здійснення коригування шляхом збільшення фінансового результату до оподаткування, то в цьому разі відбувається [61]:

1) зменшення від'ємного значення фінансового результату до оподаткування (збитку);

2) збільшення позитивного значення фінансового результату до оподаткування (прибутку).

Якщо ПКУ передбачено здійснення коригування шляхом зменшення фінансового результату до оподаткування, то в цьому разі відбувається [61]:

3) збільшення від'ємного значення фінансового результату до оподаткування (збитку);

4) зменшення позитивного значення фінансового результату до оподаткування (прибутку).

Таким чином, сума прибутку, з якого сплачується даний податок, розраховується за формулою:

*Оподаткований прибуток = Фінансовий результат до оподаткування визначений за правилами бухгалтерського обліку + (-) податкові різниці.*

Сума податку на прибуток, яку необхідно сплатити до бюджету у даному звітному періоді, буде дорівнювати:

*Оподаткований прибуток \* Ставка оподаткування, визначена ПКУ.*

---

*Приклад розрахунку податку на прибуток. Підприємство отримало фінансовий результат до оподаткування 3 000 000 грн. Впродовж звітного I кварталу поточного року відбулося: нарахування резерву сумнівних боргів – 120 000 грн; використання резерву сумнівних боргів – 10 000 грн; нарахування амортизації виробничих основних засобів за правилами бухгалтерського обліку – 150 000 грн (за правилами ПКУ сума та ж сама); нарахування амортизації невикористаних основних засобів – 50 000 грн. Тоді:*

*Податкові різниці складають: 120 000 – 10 000 + 150 000 – 150 000 + 50 000 = +160 000 грн.*

*Отже, податок на прибуток: (3 000 000+160 000)×0,18 = 2 840 000×0,18 = 511 200 грн.*

---

*Спрощена система оподаткування може застосовуватися до фізичних осіб-підприємців або до юридичних осіб за умови відповідності їх певним критеріям. Спрощену систему оподаткування може обрати юридична чи фізична особа, якщо вона відповідає вимогам, встановленим ПКУ. Платники на спрощеній системі оподаткування звільняються від ряду податків і мають право сплачувати єдиний податок. У випадку сплати єдиного податку, суб'єкти господарювання звільняються від обов'язку нарахування, сплати та подання податкової звітності з таких податків і зборів [61]:*

1) податку на прибуток підприємств;

2) податку на доходи фізичних осіб у частині доходів (об'єкта оподаткування);

3) податку на додану вартість з операцій постачання товарів, робіт та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України, крім податку на додану вартість, що сплачується фізичними особами та юридичними особами, які обрали ставку єдиного податку, що не включає ПДВ, а також що сплачується платниками єдиного податку четвертої групи;

4) податку на майно (в частині земельного податку), крім земельного податку на земельні ділянки, що не використовуються платниками єдиного податку першої – третьої груп для провадження господарської діяльності та платниками єдиного податку четвертої групи для ведення сільськогосподарського товаровиробництва;

5) рентної плати за спеціальне використання води платниками єдиного податку четвертої групи.

Платники єдиного податку поділяються на 4 групи, кожна з яких передбачає відповідність платника встановленому ряду критеріїв. На першій та другій групі можуть бути зареєстровані виключно фізичні особи-підприємці, на третій – як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи. Четверта група платників єдиного податку – це фізичні особи-підприємці, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства та юридичні особи-сільськогосподарські товаровиробники, що відповідають критеріям, прописаним в ПКУ. Розглянемо детальніше критерії, що дозволяють фізичним та юридичним особам обирати спрощену систему оподаткування (табл. 14.1).

Для платників єдиного податку існують певні обмеження щодо виду діяльності, зокрема їм заборонено здійснювати [61]:

- ❖ діяльність з організації, проведення азартних ігор;
- ❖ обмін іноземної валюти;
- ❖ видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння;
- ❖ діяльність з управління підприємствами;
- ❖ фізичні та юридичні особи-нерезиденти не можуть обирати спрощену систему оподаткування;
- ❖ діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність з організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату;
- ❖ діяльність з організації, проведення гастрольних заходів;
- ❖ технічне випробування та дослідження, діяльність у сфері аудиту;

**Таблиця 14.1 – Групи суб'єктів господарювання на спрощеній системі оподаткування [61]**

Група	Вид діяльності	Використання найманої праці	Річний обсяг доходу	Ставка податку
1	2	3	4	5
1	<p><i>Фізичні особи-підприємці, що здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або провадження господарської діяльності з надання побутових послуг населенню (наприклад: послуги з ремонту взуття; послуги з ремонту годинників, одягу, ювелірних виробів та інших предметів особистого користування; технічне обслуговування та ремонт автомобілів, мотоциклів, моторолерів, мопедів тощо).</i></p>	<p>Не використовують</p>	<p>167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року</p>	<p>% від розміру прожиткового мінімуму, визначеного ПКУ</p>
2	<p><i>Фізичні особи-підприємці, що здійснюють надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню (крім осіб, що надають посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна), виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Не поширюється на фізичних осіб-підприємців, які здійснюють діяльність з виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення та напівдорогоцінного каміння.</i></p>	<p>Не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб</p>	<p>Обсяг доходу не перевищує 834 розміри мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року</p>	<p>% від розміру мінімальної заробітної плати визначеного ПКУ</p>



Продовження таблиці 14.1

1	2	3	4	5
3	<i>фізичні особи – підприємці</i> , в тому числі ті, що надають посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна та <i>юридичні особи – суб'єкти господарювання</i> будь-якої організаційно-правової форми	Кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах не обмежена	Не перевищує 1167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року	% від доходу, у разі включення податку на додану вартість до складу єдиного податку встановлюється інша ставка у % від доходу
4	<p><i>Сільськогосподарські товаровиробники</i>, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 %. <i>Фізичні особи – підприємці, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства</i>, за умови виконання сукупності таких вимог:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ здійснюють виключно вирощування, відгодювання сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодюваної продукції та її продаж;</li> <li>❖ здійснюють господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;</li> <li>❖ не використовують працю найманих осіб;</li> <li>❖ членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї;</li> <li>❖ площа с/г угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 2, але не більше 20 га.</li> </ul>	-	-	Ставка диференційована залежно від категорії земель

❖ передача в оренду земельних ділянок, загальна площа яких перевищує 0,2 гектара, житлових приміщень та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 400 квадратних метрів, нежитлових приміщень (споруд, будівель) та/або їх частин, загальна площа яких перевищує 900 квадратних метрів;

**не можуть сплачувати єдиний податок:**

❖ страхові (перестрахові) брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії, інші фінансові установи, визначені законом; реєстратори цінних паперів;

❖ суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 відсотків тощо.

Таким чином, проаналізувавши критерії та види діяльності, зазначені в ПКУ, що дають право на застосування спрощеної системи оподаткування, можна дійти висновку, що саме суб'єкти малого бізнесу мають право сплачувати єдиний податок та обирати дану систему оподаткування для ведення господарської діяльності. Такого висновку можна дійти, спираючись на класифікацію суб'єктів господарювання згідно Господарського кодексу України (далі – ГКУ), у відповідності до якого [10]:

- суб'єктами мікропідприємництва вважаються фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці та 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;

- суб'єктами малого підприємництва вважаються фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці та 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.

Отже, суб'єкти малого бізнесу можуть обирати як спрощену, так і загальну систему оподаткування. Проте, як показує практика, для

фізичних осіб-підприємців спрощена система оподаткування є більш вигідною, а для юридичних осіб все залежить від розміру отриманого доходу. Перевагою при обранні загальної системи оподаткування для юридичних осіб суб'єктів малого бізнесу може бути той факт, що обираючи спрощену систему оподаткування, об'єктом оподаткування виступає дохід, а при застосуванні загальної системи оподаткування – прибуток, що визначається за правилами бухгалтерського обліку, шляхом віднімання від доходу ряду понесених в процесі господарської діяльності витрат.

---

#### **14.4. Податок на доходи фізичних осіб. Єдиний соціальний внесок**

---

Одне з ключових місць в системі оподаткування України займає податок на доходи фізичних осіб (далі – ПДФО), оскільки саме цей податок сплачують фізичні особи зі своїх заробітних плат та ряду інших доходів. *Платниками податку є:* фізична особа – резидент, яка отримує доходи як з джерела їх походження в Україні, так і іноземні доходи; фізична особа – нерезидент, яка отримує доходи з джерела їх походження в Україні; податковий агент [61].

Не є платником податку нерезидент, який отримує доходи з джерела їх походження в Україні і має дипломатичні привілеї та імунітет, встановлені чинним міжнародним договором України, щодо доходів, які він отримує безпосередньо від провадження дипломатичної чи прирівняної до неї таким міжнародним договором діяльності [61].

*Об'єктом оподаткування резидента є:* загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід; доходи з джерела їх походження в Україні, які остаточно оподатковуються під час їх нарахування (виплати, надання); іноземні доходи – доходи (прибуток), отримані з джерел за межами України.

Об'єктом оподаткування нерезидента є: загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід з джерела його походження в Україні; доходи з джерела їх походження в Україні, які остаточно оподатковуються під час їх нарахування (виплати, надання) [61].

*База оподаткування – загальний оподатковуваний дохід [61].*

*До загального місячного оподаткованого доходу включаються [61]:*

- 1) дохід у вигляді заробітної плати;

- 2) дохід від продажу об'єктів майнових та немайнових прав, а також об'єктів інтелектуальної власності;
- 3) дохід від надання майна в лізинг, оренду;
- 4) пасивні доходи тощо.

*До загального місячного оподаткованого доходу не включається*

[61]:

- 1) сума державної та соціальної матеріальної допомоги, субсидії, дотації;
- 2) суму єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування платника податку, що вноситься за рахунок роботодавця;
- 3) вартість безоплатного лікувально-профілактичного харчування, спецодягу;
- 4) кошти, отримані на відрядження або під звіт;
- 5) аліменти;
- 6) щомісячна сума коштів, сплачених вищим навчальним закладом за надання послуг освіти працівнику, але не вище ніж 3 розміри мінімальної заробітної плати;
- 7) суму стипендій, що за місяць не перевищує суму прожиткового мінімуму на 1 січня звітного року, помноженого на 1,4;
- 8) основна сума депозиту (вкладу);
- 9) *доходи фізичної особи-підприємця, що сплачує єдиний податок* тощо.

У відповідності до ПКУ, окремі категорії платників ПДФО мають право на отримання соціальної пільги, однак вона не може бути застосована до інших доходів, крім заробітної плати.

*Податкова соціальна пільга надається у таких розмірах [61]:*

- 1) 50 % розміру прожиткового мінімуму, встановленого на 1 січня звітного року для працездатної особи – для будь-якого платника податку, що отримує заробітну плату, що не перевищує прожитковий мінімум  $\times 1,4$  на місяць;
- 2) 100 % розміру пільги, визначеного в пункті 1, якщо платник податку утримує двох чи більше дітей віком до 18 років (на кожну дитину);
- 3) 150 % розміру пільги, визначеного в пункті 1, якщо платник податку є одинокою матір'ю (батьком), вдовою (вдівцем) або опікуном, піклувальником, утримує дитину-інваліда в розрахунку на кожну дитину до 18 років, є особою, віднесеною законом до першої або другої категорії осіб, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, включаючи осіб, нагороджених грамотами Президії

Верховної Ради УРСР у зв'язку з їх участю в ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи; є учнем, студентом, аспірантом тощо;

4) 200 % розміру пільги, визначеного в пункті 1, якщо платник податку є Героєм України; учасником бойових дій під час Другої світової війни або особою, яка у той час працювала в тилу, та інвалідом I і II групи, з числа учасників бойових дій на території інших країн у період після Другої світової війни, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» тощо.

*Податкова соціальна пільга застосовується, якщо розмір заробітної плати не перевищує суми, що дорівнює розміру місячного прожиткового мінімуму діючого на 1 січня звітного року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 грн. При цьому граничний розмір доходу, який дає право на отримання податкової соціальної пільги одному з батьків, що утримує двох чи більше дітей віком до 18 років, або є одинокою матір'ю (батьком), вдовою (вдівцем) або опікуном, піклувальником, утримує дитину-інваліда до 18 років, визначається як добуток суми, суми, що дорівнює 100 % розміру місячного прожиткового мінімуму, діючого на 1 січня звітного року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 грн та відповідної кількості дітей [61].*

Розмір прожиткового мінімуму, встановлений в Україні для працездатних осіб, можна знайти в Законі України «Про державний бюджет» (ст. 12) [74].

Таким чином, якщо загальний місячний оподаткований дохід платник податку отримує у вигляді заробітної плати, тоді сума ПДФО буде розраховуватися таким чином:

$$\text{ПДФО} = (\text{ЗП} - \text{податкова соціальна пільга}) * 0,18.$$

Крім цього, на сьогодні вже набула чинності низка змін до ПКУ. Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України» тимчасово введено новий загальнодержавний збір – військовий збір, який стягуватиметься за ставкою 1,5 % з доходів фізичних осіб. Утримання військового збору з доходу фізичних осіб здійснюється таким чином (ЗП – це нарахована заробітна плата):

$$\begin{aligned} \text{ПДФО} &= (\text{ЗП} - \text{Соціальна пільга}) * \text{ставка ПДФО} \% ; \\ \text{Військовий збір} &= \text{ЗП} * \text{ставка військового збору} \% ; \\ \text{Працівник отримує:} & \text{ЗП} - \text{ПДФО} - \text{Військовий збір}. \end{aligned}$$

Розглядаючи порядок оподаткування заробітної плати, треба звернути особливу увагу на *єдиний соціальний внесок (далі – ЄСВ)*. Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування – консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі, метою якого є забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб та членів їх сімей на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) сплачується у відповідності до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування». Особи, які обрали спрощену систему оподаткування, звільняються від сплати за себе єдиного внеску, якщо вони є пенсіонерами за віком або інвалідами та отримують відповідно до закону пенсію або соціальну допомогу. Такі особи можуть бути платниками єдиного внеску виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

На сьогодні, розмір заробітної плати не зменшується на суму ЄСВ, даний внесок сплачується за рахунок *роботодавця*, а нараховується на фонд оплати праці, який включає основну та додаткову заробітну плату, премії та компенсаційні виплати. Сума нарахованого ЄСВ для роботодавця відноситься на витрати підприємства. Фізичні особи – підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування, також сплачують ЄСВ за себе та найманих працівників. Особи, які обрали спрощену систему оподаткування, звільняються від сплати за себе єдиного внеску, якщо вони є пенсіонерами за віком або інвалідами та отримують відповідно до закону пенсію або соціальну допомогу. Такі особи можуть бути платниками єдиного внеску виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування [74].

Методика розрахунку ЄСВ для роботодавців:

$$ЄСВ = \text{Місячний фонд оплати праці на підприємстві} * \text{ставка ЄСВ.}$$

ЄСВ в результаті розподіляється між чотирма фондами:

- ❖ Пенсійним фондом України;
- ❖ Фондом соціального страхування з тимчасової втрати працездатності;
- ❖ Фондом соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України;

❖ Фондом загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття.

Періодом, за який платники єдиного внеску подають звітність до органу доходів і зборів (звітним періодом), є календарний місяць, крім фізичних-осіб підприємців і платників, що забезпечують себе роботою самостійно для яких звітним періодом є календарний рік.

---

**Приклад обчислення нарахувань на ЗП!**

Працівникові нарахували зарплату у розмірі 6650 грн.

Із неї утримуємо ПДФО:  $6650 \text{ грн} \times 0,18 = 1197,00 \text{ грн}$ .

Військовий збір:  $6650 \text{ грн} \times 0,015 = 99,75 \text{ грн}$ .

На руки працівник отримає:  $6650 - 1197 - 99,75 = 5353,25 \text{ грн}$ .

Визначимо суму ЄСВ:  $6100,00 \text{ грн} \times 22 \% = 1342,00 \text{ грн}$ .

1463,00 грн – це нарахування на заробітну плату, яке не зменшує суми заробітної плати, яку працівник отримає «на руки». Тобто працівник отримає 5353,25 грн; 1463 грн ЄСВ сплачує роботодавець.

**Приклад обчислення відрахування із заробітної плати ПДФО з врахуванням ПСП.**

Оклад працівниці – 6567 грн.

Вона працює на 0,5 ставки, тому за місяць їй нарахували 3283,50 грн ( $6567,00 \text{ грн} \times 0,5$ ). Оскільки  $3283,50 < 3470,00$  (прожитковий мінімум працездатної особи на 01 січня 2022 року помножений на коефіцієнт 1,4), вона має право на ПСП у розмірі 50 % прожиткового мінімуму працездатної особи, встановленого на 01 січня 2022 року.

Отже, застосовуємо ПСП:  $3283,50 - 1240,50 = 2043,00$  – база оподаткування ПДФО.

$2043,00 \times 18 \% = 367,74$  – сума утриманого податку. Зверніть увагу, що ст. 56 КЗпП не обмежує трудових прав працівника, який працює на умовах неповного робочого часу, тому ПСП застосовується на загальних підставах. Також з зарплати має бути утриманий військовий збір:  $3283,50 \text{ грн} \times 1,5 \% = 49,25 \text{ грн}$ .

Заробітна плата працівниці після відрахувань =  $3283,50 - 367,74 - 49,25 = 2866,51 \text{ грн}$ .

---

---

**14.5. Особливості нарахування та сплати непрямих податків: ПДВ, акцизний податок та мито**

---

Непрямі податки посідають одне з ключових місць в загальній системі оподаткування, оскільки, з одного боку, вони становлять значну частку в структурі доходної частини загальнодержавного бюджету, а з іншого боку, являють собою своєрідну надбавку до ціни

на товари та послуги, що сплачується безпосередньо кінцевими споживачами при придбанні певних благ та суб'єктами господарювання в процесі реалізації товарів та послуг. До непрямих податків відносяться: ПДВ, акцизний податок та мито. Розглянемо особливості оподаткування суб'єктів господарювання кожним з трьох видів непрямих податків.

**Податок на додану вартість** підлягає нарахуванню і сплаті на кожному етапі руху товарів від виробника до споживача, при цьому з оподаткованого обороту виключаються податки сплачені на попередньому етапі, що дозволяє дотримуватися принципу недопущення подвійного оподаткування та оподатковувати ПДВ лише новостворену вартість на конкретному етапі руху товару [61].

*Платниками ПДВ згідно з положеннями ПКУ є [61]:*

- 1) будь-яка особа, що зареєстрована або підлягає реєстрації як платник податку;
- 2) будь-яка особа, що ввозить товари на митну територію України в обсягах, які підлягають оподаткуванню;
- 3) особа, що проводить операції з постачання конфіскованого майна, знахідок, скарбів, майна, визнаного безхазяйним, майна, за яким не звернувся власник до кінця строку зберігання, та майна, що за правом успадкування чи на інших законних підставах переходить у власність держави.

*Об'єктами оподаткування ПДВ можуть бути [61]:*

- 1) постачання товарів та послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України;
- 2) ввезення товарів на митну територію України;
- 3) вивезення товарів за межі митної території України;
- 4) постачання послуг з міжнародних перевезень пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським, річковим та авіаційним транспортом.

Податкове зобов'язання та необхідність сплати ПДВ може виникати у двох випадках [61]:

- 1) при зарахуванні коштів від покупця/замовника на банківський рахунок платника податку як оплата товарів/послуг, що підлягають постачанню;
- 2) при відвантаженні товарів, а в разі експорту – при оформленні митної декларації, що засвідчує факт перетинання митного кордону України.

*База оподаткування ПДВ операцій з постачання товарів/послуг визначається виходячи з їх договірної вартості з урахуванням загальнодержавних податків та зборів (крім акцизного податку на*



реалізацію суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підкацизних товарів, збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, що справляється з вартості послуг стільникового рухомого зв'язку, податку на додану вартість та акцизного податку на спирт етиловий, що використовується виробниками – суб'єктами господарювання для виробництва лікарських засобів, у тому числі компонентів крові і вироблених з них препаратів (крім лікарських засобів у вигляді бальзамів та еліксирів) [61].

*Базою оподаткування для товарів, що ввозяться на митну територію України, є договірна (контрактна) вартість, але не нижче митної вартості цих товарів, визначеної відповідно до розділу III Митного кодексу України, з урахуванням мита, що підлягають сплаті і включаються до ціни товарів [61].*

Розрахунок суми ПДВ базується на визначенні сутності і особливостей формування податкового кредиту і податкового зобов'язання. Звертаючись до термінології, наведеної в ПКУ, по суті, податковий кредит не передбачає зменшення податкового зобов'язання, однак щодо податку на додану вартість існує механізм зменшення податкового зобов'язання платника на суму податкового кредиту. Перелік операцій, що дають право на формування податкового кредиту та податкового зобов'язання наведено в табл. 14.2.

**Таблиця 14.2 – Визначення суми податкового кредиту та податкового зобов'язання [61]**

<b>Податковий кредит виникає у разі здійснення таких операцій (ст. 198 ПКУ)</b>	<b>Податкове зобов'язання виникає у разі здійснення таких операцій (ст. 185 ПКУ)</b>
1) придбання або виготовлення товарів (у т. ч. в разі їх ввезення на митну територію України) та послуг; 2) придбання (будівництво, спорудження, створення) необоротних активів; 3) отримання послуг, наданих нерезидентом на митній території України, та в разі отримання послуг, місцем постачання яких є митна територія України; 4) ввезення необоротних активів на митну територію України за договорами оперативного або фінансового лізингу.	1) постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України, у т. ч. операції з передачі права власності на об'єкти застави позичальнику (кредитору), на товари, що передаються на умовах товарного кредиту, а також з передачі об'єкта фінансового лізингу в користування лізингоотримувачу/орендарю; 2) ввезення товарів (супутніх послуг) на митну територію України в митному режимі імпорту; 3) вивезення товарів (супутніх послуг) у митному режимі експорту.

Таким чином, для розрахунку суми заборгованості перед бюджетом з ПДВ, потрібно визначити по яких операціях, з тих, що здійснило підприємство у даному звітному періоді, виникає податковий кредит, а по яких податкове зобов'язання. Також, необхідно з'ясувати, за якою ставкою оподатковується операції по яким виникає податкове зобов'язання.

Крім цього, Податковим кодексом передбачено ряд операцій, що звільняються від сплати ПДВ або не є об'єктом оподаткування. У першому випадку – це операції, що потенційно можуть оподатковуватися даним податком, але на даний момент є звільненими від сплати. У другому випадку – це операції, по яким взагалі не може бути здійснене нарахування ПДВ. Серед широкого спектру операцій, що звільняються від ПДВ або не є об'єктом оподаткування, передбачених ПКУ, можна виділити декілька найбільш розповсюджених (табл. 14.3).

**Таблиця 14.3 – Операції, які не є об'єктом оподаткування та звільняються від сплати ПДВ [61]**

<b>Операції, які не є об'єктом оподаткування ПДВ (ст. 196 ПКУ)</b>
1
1) випуск (емісія), розміщення цінних паперів, що випущені в обіг (емітовані) суб'єктами підприємницької діяльності, Національним банком України тощо; 2) передача майна у сховище (відповідальне зберігання), у концесію, а також у лізинг (оренду), крім передачі у фінансовий лізинг; 3) надання послуг із страхування; 4) виплати у грошовій формі заробітної плати (інших прирівняних до неї виплат), а також пенсії, стипендії, субсидії, дотації тощо. 5) виплати дивідендів, роялті у грошовій формі або у вигляді цінних паперів; 6) реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення) юридичних осіб; 7) постачання позашкільним навчальним закладом вихованцям, учням і слухачам платних послуг у сфері позашкільної освіти.
<b>Операції, звільнені від оподаткування (ст. 197 ПКУ)</b>
1) постачання продуктів дитячого харчування та товарів дитячого асортименту для немовлят за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України; 2) постачання послуг із здобуття вищої, середньої, професійно-технічної та дошкільної освіти навчальними закладами; 3) постачання послуг з охорони здоров'я закладами охорони здоров'я, крім: - надання косметологічної допомоги, крім тієї, що надається за медичними показаннями;

### Продовження таблиці 14.3

1
<ul style="list-style-type: none"><li>- масажу для зміцнення здоров'я дорослого населення, корекції осанки тощо;</li><li>- проведення медичного огляду осіб для видачі дозволу на право отримання та носіння зброї громадянам, крім осіб, носіння зброї якими передбачено законодавством та посвідчення водія транспортного засобу;</li><li>- медичного обслуговування громадян за їх бажанням у медичних закладах із поліпшеним сервісним обслуговуванням;</li><li>4) постачання реабілітаційних послуг інвалідам, дітям-інвалідам, а також постачання путівок на санаторно-курортне лікування, оздоровлення та відпочинок на території України, фізичних осіб віком до 18 років, інвалідів, дітей-інвалідів;</li><li>5) постачання релігійними організаціями культових послуг (хрещення, укладення церковного шлюбу, похорони) та предметів культового призначення (свічки, ікони, хрести);</li><li>6) постачання послуг з поховання та постачання ритуальних товарів державними та комунальними службами;</li><li>7) постачання житла (об'єктів житлового фонду), крім їх першого постачання;</li><li>8) надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/послуг благодійним організаціям;</li><li>9) постачання державних платних послуг фізичним або юридичним особам органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;</li><li>10) оплати вартості фундаментальних досліджень, науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт особою, яка безпосередньо отримує такі кошти з рахунка Державного казначейства України.</li></ul>

Наступним видом непрямих податків є **акцизний податок**. Серед платників даного податку варто виділити: осіб, які виробляють підакцизні товари (продукцію) на митній території України, у тому числі з давальницької сировини; осіб, які ввозять підакцизні товари (продукцію) на митну територію України; фізичних осіб-резидентів або нерезидентів, які ввозять підакцизні товари (продукцію) на митну територію України в обсягах, що підлягають оподаткуванню відповідно до митного законодавства; суб'єктів господарювання роздрібною торгівлі, які здійснюють реалізацію підакцизних товарів [61].

*До підакцизних товарів згідно ст. 215 ПКУ відносяться [61]:*

- 1) спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво;
- 2) тютюнові вироби, тютюн та промислові замітники тютюну;

3) нафтопродукти, пальне, скраплений газ, речовини, що використовуються як компоненти моторних палив, паливо моторне альтернативне;

4) автомобілі легкові, кузови до них, причепа та напівпричепа, мотоцикли, транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів;

5) електрична енергія.

*Об'єктом оподаткування є – ввезення, виготовлення та реалізація підакцизних товарів.*

Аналогічно до ПДВ, існують операції, які звільнюються або не підлягають оподаткуванню. *До операцій з підакцизними товарами, які не підлягають оподаткуванню відносяться [61]:*

❖ вивезення (експорт) підакцизних товарів (продукції) платником податку за межі митної території України;

❖ ввезення на митну територію України раніше експортованих підакцизних товарів (продукції), у яких виявлено недоліки, що перешкоджають реалізації цих товарів на митній території країни імпортера, для їх повернення експортеру;

❖ реалізації електричної енергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками та/або з відновлюваних джерел енергії.

*Операції з підакцизними товарами, які звільнюються від оподаткування [61]:*

❖ реалізації легкових автомобілів для інвалідів, у тому числі дітей-інвалідів, оплата вартості яких здійснюється за рахунок коштів державного або місцевих бюджетів;

❖ ввезення підакцизних товарів (продукції) на митну територію України, призначених для офіційного (службового) користування дипломатичними представництвами іноземних держав, консульськими установами іноземних держав;

❖ ввезення підакцизних товарів (продукції) з-за меж митної території України на митну територію України, якщо при цьому згідно із законом не справляється податок на додану вартість у зв'язку з розміщенням товарів (продукції) у митних режимах: реімпорту, транзиту, тимчасового ввезення, митного складу, вільної митної зони, безмитної торгівлі, переробки на митній території України, знищення або руйнування, відмови на користь держави;

❖ реалізації та/або передачі в межах одного підприємства підакцизних товарів (продукції), вироблених на митній території України, що використовуються як сировина для виробництва підакцизних товарів (продукції);

❖ реалізації через магазини безмитної торгівлі вітчизняними виробниками алкогольних напоїв і тютюнових виробів;

❖ ввезення на митну територію України підакцизних товарів (продукції) (крім алкогольних напоїв і тютюнових виробів) як міжнародної технічної допомоги, яка надається відповідно до міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України тощо.

У відповідності до митного законодавства, до підакцизних товарів може застосовуватися два види ставок. Застосування *адвалерних ставок* (у %) передбачає, що базою оподаткування є вартість реалізованого товару за встановленими виробником максимальними роздрібними цінами.

У разі обчислення податку із застосуванням *специфічних ставок* (у грошових одиницях), базою оподаткування є обсяг підакцизних товарів у натуральних показниках (вага, об'єм, кількість товару (продукції), об'єм циліндрів двигуна автомобіля тощо).

Якщо до підакцизного товару застосовується адвалерна ставка, то розмір акцизного податку, розраховується таким чином:

*Акцизний податок = максимальна роздрібна ціна \* розмір ставки у %.*

Якщо до підакцизного товару застосовується специфічна ставка, то розмір акцизного податку, розраховується таким чином:

*Акцизний податок = обсяг підакцизних товарів у натуральних показниках \* розмір ставки у грошових одиницях.*

Для деяких видів товарів акцизний податок може обчислюватися одночасно, як за адвалерною, так і за специфічною ставками. В такому випадку суми акцизного податку розраховані з застосуванням адвалерної та специфічної ставки додаються.

Наступним видом непрямих податків в Україні є **мито**. Регулювання митних відносин здійснюється на основі Митного кодексу України (далі – МКУ) [45]. Митні платежі нараховуються на митну вартість товарів, що перетинають кордон України.

Формування та застосування митного тарифу в Україні при ввезенні на митну територію України, вивезенні за межі цієї території товарів, метою чого є встановлення та обкладення митом зазначених товарів та інших предметів і здійснюється у відповідності до ЗУ «Про митний тариф України» та УКТ ЗЕД «Митний тариф України», що є додатком до ЗУ [94].

В УКТ ЗЕД товари систематизовано за розділами, групами, товарними позиціями, товарними підпозиціями, найменування і

цифрові коди яких уніфіковано з Гармонізованою системою опису та кодування товарів.

*В Україні застосовуються такі види мита:*

1) *адвалерне*, що нараховується у відсотках до митної вартості товарів та інших предметів, які обкладаються митом;

2) *специфічне*, що нараховується у встановленому грошовому розмірі на одиницю товарів та інших предметів, які обкладаються митом;

3) *комбіноване*, що поєднує обидва ці види митного оподаткування.

Якщо товари обкладаються ввізним митом за специфічними ставками в євро на одиницю товару, то основою для обчислення мита є відповідна кількість товару:

*Розмір ввізного мита = кількість товару \* ставка ввізного мита в євро за одиницю товару.*

Якщо товари обкладаються ввізним митом за адвалерними ставками, то основою для обчислення суми мита є митна вартість товару:

*Розмір імпортного мита = митна вартість товару \* ставка імпортного мита, встановлена у відсотках до митної вартості товару.*

У процесі формування ціни на товари та послуги існує певна послідовність нарахування непрямих податків. Якщо мова йде про підакцизні товари, що ввозяться на митну територію України, то спочатку на контракті (митну) вартість нараховується мито, потім акцизний податок, а потім ПДВ нараховується на суму контрактної (митної) вартості, до якої додається ввізне мито та акцизний податок.

---

**Приклад розрахунку ПДВ.** Компанія продала товарів на 20 000 000 грн. Всі товари оподатковуються за основною ставкою ПДВ, а саме – 20 %. Компанія купила товарів на 11 000 000 грн, але товари на 9 000 000 з ПДВ, а от 2 000 000 не обкладалися ПДВ. Яку суму ПДВ необхідно сплатити до бюджету?

Податкове зобов'язання:  $24\,000\,000 / 6 = 4\,000\,000$  грн.

Податковий кредит:  $9\,000\,000 / 6 = 1\,500\,000$  грн.

Сума сплати ПДВ до бюджету:  $4\,000\,000 - 1\,500\,000 = 2\,500\,000$  грн.

**Приклад розрахунку Акцизного податку для сигарет.**

**Специфікою оподаткування даного виду підакцизного товару є встановлення мінімального акцизного податкового зобов'язання.**

Підприємство «А», виробник тютюнових виробів, у вересні відвантажило підприємству «Б» сигарет з фільтром в кількості 120 000 000 шт. Підприємство «А» задекларувало максимальну роздрібну ціну за 1 пачку (20 шт.) сигарет з фільтром без податку на dodanu вартість з акцизним податком 70 грн.

---

---

Визначити суму акцизного податку з товарів, вироблених на митній території України у січні.

**Додаткова інформація:** код товару для розрахунку акцизного податку 2402 20 90 10, специфічні ставки акцизного податку – 2257,4 грн за 1000 шт., адвалерні ставки акцизного податку – 12 %, мінімальне акцизне податкове зобов'язання зі сплати акцизного податку на тютюнові вироби – 3019,85 грн за 1000 шт.).

**Розрахуємо суму акцизного податку, що підлягає сплаті до бюджету:**

Податкова База *адвалерна*:  $MPЦ = (120\ 000\ 000 / 20) * 70 = 420\ 000\ 000$  грн.

$PЗ$  *адвалерна*:  $420\ 000\ 000 * 0,12 = 50\ 400\ 000$  грн.

Податкова База *специфічна*:  $120\ 000\ 000 / 1000 = 120\ 000$  грн.

$PЗ$  *специфічна*:  $120\ 000 * 2257,4 = 270\ 888\ 000$  грн.

$\Sigma PЗ = PЗ$  *адвалерна* +  $PЗ$  *специфічна* =  $50\ 400\ 000 + 270\ 888\ 000 = 321\ 288\ 000$  грн.

Мінімальне  $PЗ = 3019,85 * 120\ 000\ 000 / 1000 = 362\ 382\ 000$  грн.

Якщо  $\Sigma PЗ < \text{Мінімальне } PЗ \Rightarrow$  до бюджету сплачуємо акцизний податок, розрахований за ставкою мінімального податкового зобов'язання.

Якщо  $\Sigma PЗ > \text{Мінімальне } PЗ \Rightarrow$  до бюджету сплачуємо акцизний податок, розрахований за адвалерною та специфічною ставкою.

**Відповідь:**  $\Sigma PЗ < \text{Мінімальне } PЗ \Rightarrow$  сума акцизного податку з товарів, вироблених на митній території України у січні складає 362 382 000 грн.

---

---

## 14.6. Місцеві податки та збори

---

В пункті 14.1 було зазначено, які саме податки та збори у відповідності до ПКУ відносяться до місцевих. Далі розглянемо більш детально сутність деяких з них.

### **Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки**

Платниками податку є фізичні та юридичні особи, в тому числі нерезиденти, які є власниками об'єктів житлової та/або нежитлової нерухомості. *Об'єктом оподаткування* є об'єкт житлової та нежитлової нерухомості, в тому числі його частка [61].

*Не є об'єктом оподаткування* [61]:

1) об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, які перебувають у власності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також організацій, створених ними;

2) об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, які розташовані в зонах відчуження та безумовного (обов'язкового) відселення, визначені законом, в тому числі їх частки;

4) гуртожитки;

5) об'єкти нежитлової нерухомості, які використовуються суб'єктами господарювання малого та середнього бізнесу, що провадять свою діяльність в малих архітектурних формах та на ринках;

6) будівлі промисловості, зокрема виробничі корпуси, цехи, складські приміщення промислових підприємств;

7) будівлі, споруди сільськогосподарських товаровиробників, призначені для використання безпосередньо у сільськогосподарській діяльності;

8) об'єкти житлової та нежитлової нерухомості, які перебувають у власності громадських організацій інвалідів та їх підприємств;

9) об'єкти нерухомості, що перебувають у власності релігійних організацій;

10) будівлі дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, незалежно від форми власності та джерел фінансування, що використовуються для надання освітніх послуг тощо.

Базою оподаткування є загальна площа об'єкта житлової та нежитлової нерухомості, в тому числі його часток.

*База оподаткування об'єкта/об'єктів житлової нерухомості, в тому числі їх часток, що перебувають у власності виключно фізичної особи – платника податку, зменшується [61]:*

1) для квартири/квартир незалежно від їх кількості – на 60 м<sup>2</sup>;

2) для житлового будинку/будинків незалежно від їх кількості – на 120 м<sup>2</sup>;

2) для різних типів об'єктів житлової нерухомості, в тому числі їх часток (у разі одночасного перебування у власності платника податку квартири/квартир та житлового будинку/будинків, у тому числі їх часток), – на 180 м<sup>2</sup>.

Таке зменшення надається один раз за кожний базовий податковий (звітний) період (рік).

Пільги з податку, що сплачується на відповідній території з об'єктів житлової нерухомості, для фізичних осіб не надаються на [61]:

1) об'єкт/об'єкти оподаткування, якщо площа такого/таких об'єкта/об'єктів перевищує п'ятикратний розмір неоподаткованої площі, затвердженої рішенням органів місцевого самоврядування;

2) об'єкти оподаткування, що використовуються їх власниками з метою одержання доходів (здаються в оренду, лізинг, позичку, використовуються у підприємницькій діяльності).

Ставки податку для об'єктів житлової та/або нежитлової нерухомості, що перебувають у власності фізичних та юридичних осіб, встановлюються за рішенням сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаних територіальних громад.

---

*Приклад.* У власності фізичної особи знаходиться квартира у м. Києві загальною площею 65 м<sup>2</sup>. Сума податку розраховується як добуток загальної площі квартири, зменшеної на 60 м<sup>2</sup>, та ставки податку, затвердженої рішенням Київської міської державної адміністрації. Оскільки у 2022 році податок нараховується за звітний 2021 рік, то ставка податку розраховується, виходячи із мінімальної заробітної

---



---

плати, встановленої на 01 січня 2021 року, яка складала 6 000 грн (таким чином, максимальна ставка за метр квадратний не може перевищувати **90,0 грн** (6 000 \* 1,5 %).

Зокрема, для квартир у м. Києві ставка податку складає 1,5 % (90,0 грн за метр квадратний).

Розрахунок суми податку:

$(65-60) * 90,0 = 450,0$  грн.

---

### ***Збір за місця для паркування транспортних засобів***

Платниками збору є юридичні особи, їх філії (відділення, представництва), фізичні особи-підприємці, які згідно з рішенням сільської, селищної або міської ради організують та провадять діяльність із забезпечення паркування транспортних засобів на майданчиках для платного паркування та спеціально відведених автостоянках (ст. 268.1 ПКУ) [61].

Об'єктом оподаткування є земельна ділянка, яка згідно з рішенням сільської, селищної або міської ради спеціально відведена для забезпечення паркування транспортних засобів на автомобільних дорогах загального користування, тротуарах або інших місцях, а також комунальні гаражі, стоянки, паркінги (будівлі, споруди, їх частини), які побудовані за рахунок коштів місцевого бюджету, за винятком площі земельної ділянки, яка відведена для безоплатного паркування транспортних засобів [61].

Базою оподаткування є площа земельної ділянки, відведена для паркування, а також площа комунальних гаражів, стоянок, паркінгів (будівель, споруд, їх частин), які побудовані за рахунок коштів місцевого бюджету (ст. 268.2.2 ПКУ) [61].

Ставки збору встановлюються за кожний день провадження діяльності із забезпечення паркування транспортних засобів у гривнях за 1 квадратний метр площі земельної ділянки, відведеної для організації та провадження такої діяльності, у розмірі до певного відсотка мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового року [61].

Ставка збору може диференціюватися з врахуванням місцезнаходження спеціально відведених місць для паркування транспортних засобів, площі спеціально відведеного місця, кількості місць для паркування транспортних засобів, способів поставки транспортних засобів на стоянку, режиму роботи та їх заповнюваність.

Таким чином, сума збору визначається:

*Сума збору за місця для паркування транспортних засобів =  
площа ділянки (м<sup>2</sup>)\*кількість днів протягом яких провадиться*

*діяльність\*ставка збору\*мінімальна заробітна плата станом на 1 січня звітного року.*

### ***Туристичний збір***

*Платниками збору є громадяни України, іноземці, а також особи без громадянства, які прибувають на територію адміністративно-територіальної одиниці, на якій діє рішення сільської, селищної та міської ради про встановлення туристичного збору, та отримують (споживають) послуги з тимчасового проживання (ночівлі) із зобов'язанням залишити місце перебування в зазначений строк [61].*

*Сума туристичного збору = мінімальна заробітна плата встановлена на 1 січня поточного року\*ставка збору\*кількість днів перебування на території, для якої встановлено туристичний збір.*

*Платниками збору не можуть бути особи, які [61]:*

- 1) постійно проживають, у тому числі на умовах договорів найму, у селі, селищі або місті, радами яких встановлено такий збір;
- 2) особи, які прибули у відрядження;
- 3) інваліди, діти-інваліди та особи, що супроводжують інвалідів І групи або дітей-інвалідів (не більше одного супроводжуючого);
- 4) ветерани війн;
- 5) учасники ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС;
- 6) особи, які прибули за путівками (курсівками) на лікування, оздоровлення, реабілітацію до лікувально-профілактичних, фізкультурно-оздоровчих та санаторно-курортних закладів, що мають ліцензію на медичну практику та акредитацію центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;
- 7) діти віком до 18 років;
- 8) дитячі лікувально-профілактичні, фізкультурно-оздоровчі та санаторно-курортні заклади.

*Базою справляння збору є загальна кількість днів тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі) [61].*

*Згідно з рішенням сільської, селищної та міської ради справляння збору може здійснюватися [61]:*

- 1) адміністраціями готелів, кемпінгів, мотелів, та іншими закладами готельного типу, санаторно-курортними закладами;
- 2) квартирно-посередницькими організаціями, які направляють неорганізованих осіб на поселення у будинки (квартири), що належать фізичним особам;

3) юридичними особами або фізичними особами – підприємцями, які уповноважуються сільською, селищною або міською радою справляти збір на умовах договору, укладеного з відповідною радою.

Ставка є диференційованою для внутрішнього та в'їзного туризму, яка встановлюється з прив'язкою до розміру мінімальної заробітної плати.

---

**Приклад розрахунку туристичного збору.**

Ставка збору встановлюється місцевими органами влади в розмірі, що не може бути більшим за максимальний розмір податку, встановленого ПКУ. Ставка встановлюється з прив'язкою до мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня поточного року.

Наприклад, якщо особа, що прибула на відпочинок на 7 днів, а мінімальна заробітна плата на 1 січня поточного року становить 6500 грн, а ставка туристичного збору для даної території становить 0,5 % від мінімальної заробітної плати на 1.01. поточного року для внутрішнього туризму та 5 % – для в'їзного туризму, тоді:

1) турист, що є громадянином України, буде сплачувати за весь період перебування на відпочинку таку суму туристичного збору:  $6500 * 0,005 * 7 = 227,5$  грн.

2) турист, що не є громадянином України, буде сплачувати за весь період перебування на відпочинку таку суму туристичного збору:  $6500 * 0,05 * 7 = 2275$  грн.

---

---

## **14.7. Документування підприємницької діяльності. Поняття первинних документів підприємця**

---

Після проведення процедури реєстрації, що була розглянута у попередніх розділах, суб'єкт господарювання починає вести господарську діяльність, операції за якою супроводжуються безперервним процесом документообігу. ФОП на єдиному податку I і II груп та III групи, які не є платниками ПДВ, можуть вести облік доходів і витрат у довільній формі та у паперовому чи електронному вигляді, на вибір вносити кожного місяця інформацію з отриманими доходами та витратами. Проте, варто наголосити, що ведення даного обліку є обов'язковим, хоча, з одного боку, розділ ПКУ про спрощену систему оподаткування не містить вимог щодо необхідності збору первинних документів ні по доходах, ні по витратах для ФОП. З іншого боку, в ПКУ є норма, в якій зазначено, що всі платники податків повинні вести облік доходів, витрат та інших показників, пов'язаних з визначенням об'єкта оподаткування. Отже, податкова служба може вимагати первинні документи при проведенні перевірок. Тобто ФОП на єдиному податку зобов'язані мати документальне підтвердження (чек, квитанція, банківська виписка, акт з оплати послуги) отриманого доходу. Для ФОП на спрощеній системі оподаткування, що є

платниками ПДВ, необхідно вести також облік витрат і вносити їх в книгу обліку. Крім цього, платникам єдиного податку 1, 2 групи можна займатися лише окремими видами діяльності, визначеними ПКУ, тому саме на основі первинної документації можна визначити джерело походження доходу, і чи відповідає воно визначеному при реєстрації переліку видів діяльності, чи взагалі платник має право отримувати даний вид доходу, перебуваючи на спрощеній системі оподаткування.

ФОП, що обрали загальну систему оподаткування згідно ПКУ, повинні мати первинні документи, що підтверджують походження товару. Для таких платників обов'язковим є ведення книги обліку доходів і витрат, внесення даних до книги здійснюється лише на підставі первинних документів. Згідно ПКУ, підприємець зменшує доходи лише на суму документально підтверджених операційних витрат. Згідно ПКУ, платники податків зобов'язані зберігати первинні документи протягом 1095 днів з дня подання податкової звітності, для складання якої вони були використані.

Суб'єкти господарювання юридичні особи, що знаходяться на загальній системі оподаткування, в процесі здійснення господарської діяльності мають вести повноцінний бухгалтерський облік виключно на основі первинної документації. Документообіг юридичних осіб може здійснюватися в паперовому та електронному вигляді (з використанням спеціальних сервісів та послуг компаній, що провадять діяльність в даній сфері). Первинні документи мають бути на спеціальних формах та бланках, в яких зазначаються наступні реквізити: назва форми, дата створення, назва підприємства-отримувача, інформація про господарську операцію, посадові особи, що були відповідальні за її здійснення, підписи осіб, що були відповідальні за здійснення операції.

Виділяють такі види первинних документів:

❖ *Видаткова накладна* – підтверджує факт отримання або передачі товарів чи послуг. Її форма не є офіційно затвердженою.

❖ *Товарно-транспортна накладна* – застосовується у тому випадку, якщо під час купівлі чи продажу були використані послуги транспортної компанії, а саме – допомога з перевезенням того чи іншого товару. Форма затверджена.

❖ *Акт про виконані роботи* – фіксує факт того, що роботи були закінчені, і замовник прийняв їх. Форма затверджена.

❖ *Прибутковий та видатковий касові ордери* – фіксують надходження або видачу готівки до та із каси. Форма затверджена.

❖ *Рахунок-фактура* – відображає господарську операцію щодо постачання товарів чи послуг. Форма є затвердженою.

❖ *Бухгалтерська довідка* – на її основі можуть здійснюватися коригувальні записи, пов'язані з виправленнями в бухгалтерському обліку.

На сьогодні актуальним питанням є електронний документообіг. Питання електронного документообігу регулюється Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [80], Законом України «Про електронні довірчі послуги» [79], Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання документування управлінської діяльності» [15].

Електронний документообіг, як і паперовий, передбачає використання зовнішніх та внутрішніх документів, однак в перших інформацію зафіксовано у вигляді електронних даних. Електронний документообіг передбачає створення електронних документів з метою накопичення, надання інформації, а також обміну нею.

Етапи роботи з документами в системі електронного документообігу:

- ❖ створення;
- ❖ оброблення;
- ❖ відправлення/передавання;
- ❖ одержання/підтвердження факту одержання (за потреби);
- ❖ використання;
- ❖ зберігання;
- ❖ знищення.

Електронний документообіг дозволяє економити час та ресурси підприємства, а саме: створення шаблонів дозволяє знизити кількість помилок в документах, прискорити процес узгодження та підписання документів; спрощення процесу управління за рахунок постійного доступу керівників до необхідної інформації; оптимізація організаційної структури підприємства за рахунок відмови від певних посад через збільшення продуктивності праці. Перехід на систему електронного документообігу передбачає:

❖ розробку інструкції про електронні документи та електронне діловодство;

❖ отримання кваліфікованого електронного підпису, який надає юридичної сили електронним документам. Його можна отримати в Акредитованому центрі сертифікації ключів ЕЦП, Ощадбанку, ПриватБанку тощо (повний перелік є на сайті: <https://www.czo.gov.ua>);

❖ вибір та впровадження сервісу з електронного документообігу;

❖ повідомлення контрагентів та партнерів про перехід на електронний документообіг;

❖ укладання угоди з контрагентами про згоду щодо електронних договорів та інших документів з використанням електронного підпису;

❖ видачу наказу по підприємству про перехід на електронний документообіг.

Обмін електронними документами між контрагентами і партнерами можливий виключно за умов використання однакового сервісу документообігу. Для вирішення цієї проблеми створено спеціальну стандартизовану платформу для обміну електронними документами ПТАХ. Ця платформа відкрита для всіх розробників та користувачів, дозволяє інтегрувати надіслані дані в електронні системи компаній за умови підключення і використання платформи. Щодо подачі звітності в електронній формі, то даний процес на сьогоднішній день вже став досить поширеним для платників податків, подача звітів в паперовій формі є швидше виключення. Сервіси електронного документообігу надають можливість відправити звіт до органів податкової служби, або це можна зробити на сайті: [cabinet.sfs.gov.ua](http://cabinet.sfs.gov.ua), маючи лише ЕЦП. На сайтах інших державних установ теж можна замовити електронний документ. Наприклад, запит до ЄДР здійснюється на порталі: [minjust.gov.ua](http://minjust.gov.ua), а до інших державних органів на сайті: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua). Найбільш популярними платформами, що надають послуги з електронного документообігу, є: М.Е.Дос (від компанії Укрзвіт), ВЧАСНО, Document.Online, Арт-Офіс, Comarch EDI, FossDoc та ще близько 10 продуктів.

---

#### **14.8. Звітність суб'єкта підприємництва**

---

Звітність платників податків включає:

- ❖ фінансову звітність;
- ❖ податкову звітність;
- ❖ звітність з ЄСВ;
- ❖ статистичну звітність.

Фінансова звітність формується у відповідності до правил бухгалтерського обліку, ґрунтуючись на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку або Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку. Форми звітів є стандартизованими та офіційно затвердженими. До таких звітів відноситься: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до фінансової звітності.

Згідно ПКУ, основним звітним документом для платників податків є податкова декларація. Податкова декларація – документ, що подається платником податків (у тому числі відокремленим підрозділом) контролюючим органам у строки, встановлені законом, на підставі якого здійснюється нарахування та/або сплата грошового зобов'язання, у тому числі податкового зобов'язання, або відображаються обсяги операції (операцій), доходів (прибутків), щодо яких податковим та митним законодавством передбачено звільнення платника податку від обов'язку нарахування і сплати податку і збору, чи документ, що свідчить про суми доходу, нарахованого (виплаченого) на користь платників податків-фізичних осіб, суми утриманого та/або сплаченого податку, а також суми нарахованого єдиного внеску [61].

Терміни подання податкової звітності можуть бути наступними [61]:

- ❖ 20 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) місяця, якщо до даного податку застосовується місячний термін подання звітності;

- ❖ 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу (півріччя), якщо до даного податку застосовується квартальний термін подання звітності;

- ❖ 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року, якщо до даного податку застосовується річний термін подання звітності.

Як вже було зазначено в попередньому пункті, звітність платників податків як на загальній, так і на спрощеній системі оподаткування, подають переважно в електронному вигляді, однак можливість подати звіти в паперовому вигляді залишається за платником податку. Платники єдиного податку 1 та 2 групи подають звіти щорічно. Термін подачі звіту становить 60 днів з дати закінчення звітного періоду. Платники єдиного податку 3 групи подають звіти до податкової служби у терміни, передбачені для квартального податкового періоду, але не пізніше 40 календарних днів після його завершення. Формою звітності для ФОП є «Податкова декларація платника єдиного податку». Крім даного документу необхідно подавати звіт з Єдиного соціального внеску. Нараховані за себе суми ЄСВ фізичні особи-підприємці 1, 2 та 3 групи відображають в складі «Декларації платника єдиного податку фізичної особи-підприємця» за звітний рік в Додатку 1 (Розрахунок ЄСВ).

Розглядаючи звітність суб'єктів господарювання юридичних осіб, варто зазначити, що терміни, форми звітності залежать від виду

податку або обов'язкового платежу. Наприклад, згідно ПКУ платники податку на прибуток, які, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», зобов'язані оприлюднювати річну фінансову звітність та річну консолідовану фінансову звітність разом з аудиторським звітом, подають разом з податковою декларацією за відповідний податковий (звітний) період звіт про фінансовий стан (баланс), а також звіт про прибутки та збитки, або інший сукупний дохід (звіт про фінансові результати), складені до перевірки фінансової звітності аудитором у термін не пізніше 10 червня року, наступного за звітним [61].

Відповідальність за неподання, порушення порядку заповнення документів податкової звітності, порушення строків їх подання контролюючим органам, недостовірність інформації, наведеної у зазначених документах несуть юридичні особи, резиденти або нерезиденти України; фізичні особи-платники податків та їх законні чи уповноважені представники у випадках, передбачених законом; податкові агенти.

Звітність з ЄСВ включає в себе: «Звіт про суму нарахованого доходу застрахованих осіб та суму нарахованого єдиного внеску», «Звіт про настання нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання», «Звіт про заборгованість страхувальника із сплати страхових коштів до Фонду соціального страхування України» тощо. Дані звіти подаються відповідно до Пенсійного Фонду України, Фонду страхування від нещасних випадків на виробництві, Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності.

Щодо статистичної звітності, у відповідності до Господарського кодексу України [10] та Закону України «Про державну статистику» [76], суб'єкти господарювання повинні у повному обсязі, за формою, передбаченою звітно-статистичною документацією, у визначені терміни подавати органам державної статистики достовірну статистичну інформацію і дані бухгалтерського обліку. Звіти в Державну службу статистики подаються в залежності від виду діяльності та характеру здійснюваних господарських операцій, наприклад: «Звіт про виробництво промислової продукції за видами», «Звіт із праці», «Звіт про взаєморозрахунки з нерезидентом», «Звіт про туристичну діяльність» тощо.

Таким чином, звітність суб'єктів підприємництва представлена широким спектром документації встановлених форм та зразків, яка має заповнюватися і подаватися відповідним органам у визначені



законодавством терміни. Кожен звіт має певну специфіку заповнення, що вимагає необхідної кваліфікації, навичок і досвіду особи, що виконує дані функції на підприємстві. Загалом, останнім часом порядок подання звітності був суттєво спрощений за рахунок поширення і вдосконалення механізму системи електронного документообігу. Крім того, спостерігається позитивна динаміка інтеграції бізнес-середовища України з європейським економічним простором. Цьому сприяє поступовий перехід вітчизняних підприємств на Міжнародні стандарти ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності, що є обов'язковим для певних суб'єктів господарської діяльності, зокрема для представників великого бізнесу, публічних акціонерних товариств тощо.

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

**Завдання 1.** Провести аналіз податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів в Україні за останні три роки. Результати подати у вигляді таблиці. На основі таблиці має бути побудований графік або діаграма, що дозволяє наочно відобразити отримані результати. Далі, необхідно надати короткий опис отриманих в процесі аналізу результатів.

*Опис виконання завдання:*

Таблиця – Податкові надходження місцевих бюджетів за 20\_\_-20\_\_ рр., млн грн

*Джерело:* побудовано автором за даними [1]

Податкові надходження	Роки		
	20__	20__	20__
Податок на доходи фізичних осіб			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Акцизний податок			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Податок на прибуток підприємств			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Місцеві податки та збори			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Плата за користування надрами			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Інші			
<i>у % до податкових надходжень</i>			
Всього			
<i>у % до податкових надходжень</i>			

*За наведеними в таблиці даними подається графік або діаграма.*

*Опис отриманих результатів здійснюється орієнтовно таким чином:*

Найбільший обсяг від податкових надходжень місцевих бюджетів припадає на \_\_\_\_\_, хоча \_\_\_\_\_. Але, необхідно відзначити, що поступово частка у доходах місцевих бюджетів від \_\_\_\_\_ зменшується/збільшується. Тільки у 20\_\_-20\_\_ рр. почало спостерігатися зростання частки \_\_\_\_ і у 20\_\_ р. вона становила \_\_\_\_%.

Так, якщо у 20\_\_ р. частка становила \_\_\_\_%, то у 20\_\_ р. – \_\_\_\_%. У 20\_\_ р. надходження від податку \_\_\_\_\_ становили \_\_\_\_\_ млн грн, що у \_\_\_\_ раз або на \_\_\_\_\_ млн грн більше за надходження 20\_\_ р. Це ілюструє зменшення/зростання темпів приросту.

*Опис, особливості розкриття і оформлення інформації будуть залежати від характеру даних, отриманих на момент проведення дослідження.*

**Завдання 2.** На сайті <https://minjust.gov.ua/> знайти форму 1 «Заява для реєстрації фізичної особи-підприємця» та заповнити її, використовуючи власні дані. При заповненні заяви обрати спрощену систему оподаткування.

На сайті <http://www.ukrstat.gov.ua/> знайти Класифікатор видів економічної діяльності та обрати один або два види діяльності, за якими б було цікаво здійснювати підприємницьку діяльність.

*Важливо!* При виборі виду діяльності необхідно пам'ятати, що платники податку 1 та 2 мають обмеження за видами економічної діяльності. Перелік видів діяльності, що дають право на застосування спрощеної системи оподаткування, наведено в ПКУ, розділ «Спрощена система оподаткування». Також важливо при пошуку законодавчих та нормативних документів користуватися офіційними інтернет-джерелами. З положеннями ПКУ можна ознайомитися на сайті [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

На сайті <https://tax.gov.ua> знайти та заповнити на основі власних даних звітну декларацію, що має назву «Податкова декларація платника єдиного податку».

**Задача 1.** Підприємство отримало фінансовий результат до оподаткування 3 000 000 грн. Впродовж звітного I кварталу поточного року відбулося: нарахування резерву сумнівних боргів – 120 000 грн; використання резерву сумнівних боргів – 10 000 грн; нарахування амортизації виробничих основних засобів за правилами бухгалтерського обліку – 150 000 грн (за правилами ПКУ сума та ж сама); нарахування амортизації невиробничих основних засобів – 50 000 грн. Також, підприємство мало збиток у минулому році в розмірі 40 000 грн. При розв'язанні задачі використовується поточна ставка податку.

**Задача 2.** Підприємство отримало фінансовий результат до оподаткування 3 000 000 грн. Протягом звітного I кварталу поточного року відбулося: нарахування резерву сумнівних боргів – 120 000 грн; використання резерву сумнівних боргів – 10 000 грн; нарахування амортизації виробничих основних засобів за правилами бухгалтерського обліку – 150 000 грн (за правилами ПКУ сума та ж сама); нарахування амортизації невиробничих основних засобів – 50 000 грн. Також, підприємство мало збиток у минулому

році в розмірі 40 000 грн та сплачений авансовий внесок у розмірі 11000 грн. При розв'язанні задачі використовується поточна ставка податку.

**Задача 3.** Визначити суми податку на доходи фізичних осіб на підприємстві «Альф» за травень звітного року на основі таких даних:

№	Прізвище	Підстави для надання податкової соціальної пільги	Документи, що подані для підтвердження права на пільгу	Сума заробітної плати, грн
1	Лушин Р.	Чи є підстави для пільги?	—	12000
2	Олесь Л.	Платник податку, який є постраждалим від Чорнобильської катастрофи I категорії	1) заява про застосування пільги; 2) копія посвідчення громадянина, який постраждав унаслідок Чорнобильської катастрофи категорії I серії А	9000
3	Петрова С.	Одинокa мати, має 2-х дітей віком до 18 років, 1 дитину-інваліда віком 10 років	1) заява про застосування пільги; 2) копії свідоцтва про народження дітей; 3) копія паспорта	13000
4	Гресь Г.	Одинокa мати, має 2-х дітей віком до 18 років, одну дитину віком 20 років	1) заява про застосування пільги; 2) копії свідоцтва про народження дітей; 3) копія паспорта	8000
5	Іванов А.	Чи є підстави для пільги?	-	10000

*\* Граничний розмір заробітної плати, який дає право на пільгу: прожитковий мінімум, встановлений на 1 січня звітного року грн  $\times$  1,4 та округлений до 10 грн.*

**Задача 4.** Фізична особа є власником квартири площею 40 м<sup>2</sup> та співвласником будинку загальною площею 180 м<sup>2</sup> (частка фізичної особи складає 50% від загальної площі будинку). Житловий будинок розташований на земельній ділянці, яка повністю знаходиться у власності фізичної особи. Земельна ділянка розташована на території м. Києва. Нормативна грошова оцінка земельної ділянки складає 1 300 000 грн. Крім цього, в даному звітному періоді фізичною особою було придбано новий легковий автомобіль вартістю 1600 000 грн. Визначити розмір майнового податку для фізичної особи. Відповідь обґрунтуйте у відповідності до положень ПКУ.

**Задача 5.** У квітні поточного року підприємство «А» ввозить на митну територію України сигари у кількості 30 000 000 шт., контрактна ціна яких становить 10 000 000 доларів США. Задекларована виробником максимальна роздрібна ціна за 1 пачку (10 г або 20 шт.) сигар, які він імпортує, становить: \_\_\_ грн. Визначити суму мита, акцизного податку та ПДВ з сигар, які ввозяться на митну територію України, які підлягають сплаті до бюджету.

*Додаткова інформація:* код товару код товару для розрахунку акцизного податку 2402 10 00 00 специфічні ставки акцизного податку – \_\_\_\_\_ грн за 1 кг, ставка ввізного мита – \_\_\_\_\_%, курс долара на дату подання митному органу митної декларації до митного оформлення становить \_\_\_\_\_ грн за 1 долар (курс валюти умовний). Для розв'язання задачі мають бути використані актуальні ставки податків та курс валюти.

**Задача 6.** 13 квітня поточного року на митну територію України вітчизняне підприємство «Зірка» ввозить сигарети без фільтра у кількості 20 000 000 шт., контрактна ціна яких становить 875 000 доларів США. Вітчизняна компанія задекларувала максимальну роздрібну ціну за 1 пачку (20 шт.) сигарет без фільтра, які вона імпортує, без податку на додану вартість з акцизним податком в розмірі \_\_\_\_\_ грн.

Визначити суму мита, акцизного податку та ПДВ з товарів, які ввозяться на митну територію України та які підлягають сплаті до бюджету.

*Додаткова інформація:* код товару для розрахунку акцизного податку 2402 20 90 10, специфічні ставки акцизного податку – \_\_\_\_\_ грн за 1 000 шт., адвалерні ставки акцизного податку – \_\_\_\_\_%, мінімальне акцизне податкове зобов'язання зі сплати акцизного податку на тютюнові вироби – \_\_\_\_\_ грн за 1000 шт., ставка ввізного мита – \_\_\_\_\_ євро за 1 000 шт., курс НБУ, що встановлений на дату подання митному органу митної декларації до митного оформлення становить \_\_\_\_\_ грн за 1 євро; курс долара на дату подання митному органу митної декларації до митного оформлення становить \_\_\_\_\_ грн за 1 долар США (курс валюти умовний). При розв'язанні задачі використовуються поточні ставки податку.

**Задача 7.** На територію курортної зони України прибуло на відпочинок 2 туристи, один з яких є громадянином України, а інший громадянином Польщі. Туристи прибули на 12 днів, мінімальна заробітна плата на 1 січня поточного року становить \_\_\_\_\_ грн, а ставка туристичного збору для даної території становить \_\_\_\_\_% від мінімальної заробітної плати на 1 січня поточного року для внутрішнього туризму та \_\_\_\_\_% – для в'їзного туризму. При розв'язанні задачі використовуються поточні ставки туристичного збору.

---

### Запитання та завдання

---

1. Розкрити сутність і навести класифікацію податків.
2. Охарактеризувати функції податків та принципи побудови податкової системи.
3. Описати ієрархію органів державної податкової служби та розкрити її основні функції.
4. Розкрити особливості спрощеної системи оподаткування в Україні.
5. Охарактеризувати податок на прибуток.
6. Що є об'єктом оподаткування ПДФО? Які існують пільги з ПДФО?

7. Які доходи не включаються до загального місячного оподаткованого доходу при розрахунку ПДФО?
8. Описати порядок обчислення та стягнення ЄСВ.
9. Охарактеризувати податок на додану вартість.
10. Охарактеризувати акцизний податок
11. Охарактеризувати особливості сплати мита.
12. Розкрити сутність податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки.
13. Визначити особливості збору за місця для паркування транспортних засобів.
14. Охарактеризувати туристичний збір.
15. Яка документація необхідна при реєстрації підприємства?
16. Які документи дають підставу суб'єкту господарювання на провадження господарської діяльності?
17. Що включає в себе первинна документація підприємства?
18. Які Ви знаєте форми звітної документації для ФОП?
19. Які Ви знаєте форми звітної документації для юридичних осіб на загальній та спрощеній системі оподаткування?

---

### Тести для самоконтролю

---

1. Джерелом сплати податку на прибуток є:

- а) собівартість продукції;
- б) прибуток до оподаткування;
- в) валовий дохід;
- г) виручка від реалізації продукції;
- д) чистий прибуток.

---

2. Загальний місячний (річний) оподатковуваний дохід; доходи з джерела їх походження в Україні, які остаточно оподатковуються під час їх нарахування (виплати, надання); іноземні доходи – доходи (прибуток), отримані з джерел за межами України – це:

- а) база оподаткування;
- б) суб'єкт оподаткування;
- в) об'єкт оподаткування.

---

3. Податкова соціальна пільга не може бути застосована до:

- а) доходів інших ніж заробітна плата;
- б) доходів вищих ніж мінімальна заробітна плата;
- в) заробітної плати, яку платник податку протягом звітного місяця отримує одночасно з доходами у вигляді стипендії, що виплачуються з бюджету;
- г) іноземних доходів.

---

4. Особа зобов'язана зареєструватися як платник ПДВ у разі, якщо загальна сума від здійснення операцій з постачання товарів/послуг, що підлягають оподаткуванню протягом останніх 12 календарних місяців, сукупно перевищує:

- а) 1 000 000 грн;
  - б) 2 000 000 грн;
  - в) 3 000 000 грн;
  - г) 4 000 000 грн.
- 

5. *Зобов'язання платника податків сплатити до бюджетів або державних цільових фондів відповідну суму коштів у порядку та у строки, визначені податковим законодавством України – це:*

- а) податковий кредит;
  - б) податкове зобов'язання;
  - в) податкова знижка;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

6. *Адвалорна ставка акцизного податку встановлюється:*

- а) у %;
  - б) у грн;
  - в) у євро;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

7. *Специфічна ставка мита встановлюється:*

- а) у %;
  - б) у грн;
  - в) у євро;
  - г) всі відповіді правильні.
- 

8. *До підакцизних товарів належать:*

- а) тютюнові вироби;
  - б) алкогольні вироби;
  - в) електрична енергія;
  - г) всі відповіді правильні.
-

## РОЗДІЛ 15. МАРКЕТИНГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 15.1. Поняття, функції та принципи маркетингу

Маркетинг є системою організації діяльності підприємства з розробки, виробництва та реалізації товарів на основі вивчення запитів споживачів з метою отримання високого прибутку. Слово «*маркетинг*» походить від англійського «*market*» – ринок і означає діяльність у сфері ринку збуту, що передбачає ретельне і всебічне вивчення ринку, активний на нього вплив, формування потреб і купівельних переваг. Варто зазначити, що ринок – це сукупність відносин купівлі-продажу товарів і послуг між виробниками і споживачами, що забезпечують обмін продуктами праці.

*Мета маркетингу* – виконання завдань підприємства, пов'язаних з формуванням та стимулюванням попиту, забезпеченням обґрунтованих планів роботи суб'єкта господарювання, розширенням обсягу продажів продукції, ринкової частки, досягненням максимального прибутку, високої репутації бренду та налагодженої комунікації з клієнтами.

До основних стратегічних завдань маркетингу належать:

- формування стратегії поведінки підприємства на ринку;
- вибір та освоєння цільових ринків;
- розробка нових товарів та послуг для конкретної компанії;
- створення збутових і комунікаційних маркетингових систем.

Тактичні завдання маркетингу зводяться до:

- дослідження потреб існуючих та потенційних споживачів у конкретних нішах;
- аналіз ринку у певній ніші та прогнозування його розвитку;
- аналіз конкурентів, управління якістю та конкурентоспроможністю готової продукції;
- організація матеріально-технічного постачання;
- формування асортиментної політики підприємства;
- розробка цінової політики суб'єкта господарювання, включаючи механізм зміни цін у мінливих умовах;
- налагодження збуту продукції та послуг підприємства;
- вибір стилю спілкування із споживачами та каналів для комунікації;

- організація відповідного сервісного обслуговування;
- розробка системи заохочень покупців, включаючи бонуси, партнерські та реферальні програми, а також програми лояльності.

Функція маркетингу – це напрям діяльності, що здійснюється в процесі функціонування підприємства на ринку, який дозволяє розкрити творчий потенціал підприємства. Маркетологи виділяють чотири основні функції маркетингу:

1. *Аналітична функція*, яка передбачає вивчення ринку, споживачів, структури компанії, товарів, а також аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Вивчення ринку дозволяє вибрати з сукупності потенційних ринків такі, які будуть найпривабливішими для підприємства, беручи до уваги потреби споживачів, потенціал ринку, наявність конкурентів і забезпечення прибуткової діяльності підприємства, тобто визначення тих пріоритетних ринків, на які доцільно передусім спрямувати ресурси підприємства та маркетингові зусилля.

У сучасній концепції маркетингу особливе значення надається вивченню ринків. Дослідження ринку є основою стратегії і тактики, що розробляється, проведення цілеспрямованої товарної та цінової політики. Метою маркетингових досліджень ринку є комплексне вивчення ринку та його кон'юнктури (існуючої ситуації та розробка прогнозу розвитку ринку).

У процесі дослідження ринку розрізняють такі напрямки:

а) *Визначення місткості ринку*. На даному напрямі проводиться визначення потенційної місткості ринку за конкретним видом виробу. Для цього, перш за все, визначають кількісні параметри обсягу товару, що реалізується на даному ринку, протягом певного періоду часу. Місткість ринку – це потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду часу. Цей обсяг залежить від попиту на товар, рівня цін, загальної кон'юнктури ринку. Місткість ринку ( $M_p$ ) виражається в фізичних одиницях або вартісному виразі і може бути розрахована за формулою:

$$M_p = N_B + I - E_k,$$

де  $N_B$  – обсяг національного виробництва;

$I$  – обсяг імпорту;

$E_k$  – обсяг експорту.

Для визначення місткості ринку можна використовувати два підходи – ринкове агрегування, при якому ринок розглядається як єдине ціле, та ринкове сегментування.

б) *Вивчення поведінки споживача*. У процесі реалізації даного напрямку проводиться вивчення попиту та поведінки споживачів. Це



дає можливість точніше визначити обсяг виробництва товарів. У цьому аспекті вивчення розрізняють три елементи:

- визначення комплексу соціально-економічних, демографічних та психологічних факторів;
- їх окреме вивчення вищезазначених факторів, що дозволяє виявити ступінь їхнього впливу на споживчий попит;
- встановлення характеру та тривалості впливу кожного фактора за ступенем терміновості: короткострокові, середньострокові та довгострокові фактори.

в) *Оцінка впливу неконтрольованих факторів*. При реалізації даного напряму проводиться вивчення можливого впливу неконтрольованих факторів. Дана оцінка виникає у разі появи непередбачуваних обставин.

г) *Аналіз умов конкуренції*. Тут проводиться аналіз умов конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Положення конкурентів вивчається у двох напрямках: визначення чинників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (критеріїв), вивчення практики підприємства у сфері маркетингу.

д) *Дослідження процесу реалізації продукції*. В цьому напрямі аналізується весь механізм збуту продукції підприємством та його окремими ланками, форми і прийоми збуту, їх ефективність.

е) *Сегментація ринку*. У процесі реалізації шостого напряму проводиться аналіз ринкової сегментації. Сегментація ринку – поділ ринку на окремі частини (сегменти) за ознакою виду товару, територіального розташування, типу найбільш представлених у цій частині ринку покупців, за соціальними ознаками.

Виділяють сегментування ринку за географічним типом, коли в основу закладені географічні фактори; сегментування за демографічним принципом, в основі якого лежать демографічні ознаки; сегментування ринку за поведінковим принципом, виходячи із особливостей поведінки покупців. В цілому, сегментація ринку дозволяє найбільш цілеспрямовано здійснювати маркетингові заходи.

Принцип ринкової сегментації ґрунтується на передумові неможливого задоволення всіх потреб. Тому при сегментації ринку обираються ті сегменти, які найбільш привабливі з погляду виробничих, фінансових та маркетингових можливостей досягнення успіху підприємства у конкурентній боротьбі.

є) *Профільний аналіз*. Цей аналіз необхідний для цілісного і системного уявлення про найбільш складні процеси кон'юнктури ринку. Проводиться у разі рішення підприємства вийти на ринок зі складною наукомісткою продукцією чи технологією. Для його

здійснення використовують спеціальні біфакторні таблиці та детальні зрізи. За підсумками комплексного аналізу та вивчення ринку з урахуванням нових досягнень науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи, прикладного товарознавства можна здійснювати впровадження на внутрішній чи зовнішній ринок того чи іншого товару.

З цих напрямів виходить комплексне дослідження ринку. Воно виявляє шляхи маркетингу, які забезпечують програму виробництва та збуту, процес руху від ідеї (винаходу чи наукової концепції) до запровадження їх у споживання.

Вивчення споживачів дозволяє провести сегментацію ринку та визначення цільової групи споживачів, задля якої формується приваблива товарна пропозиція і розробляється програма маркетингу. Таке дослідження ринку створює обізнаність маркетологів щодо соціо-демографічних характеристик потенційних покупців, рівня їхньої матеріальної забезпеченості, особливостей бажань, мотивацій і моделей поведінки, що у сукупності дає змогу ефективно впливати на цільову групу споживачів та формувати попит на продукцію підприємства.

Вивчення структури компанії дає змогу визначити контрагентів, які сприятимуть маркетинговій діяльності підприємства (посередники, постачальники), а також тих контрагентів, які створюватимуть проблеми і протидіятимуть ефективній маркетинговій діяльності.

Вивчення товару здійснюється для визначення ступеня задоволеності потреб ринку тією товарною пропозицією, яку надають наявні виробники, та визначити напрями її вдосконалення. Товар досліджують як окрему одиницю або як суму товарів підприємства, тобто як асортимент товарів. У процесі аналізу індивідуального товару основну увагу зосереджують на його споживчій цінності, способі купівлі і споживання, марці, пакуванні, життєвому циклі товару, наскільки він є новим для ринку. Для аналізу асортименту товарів важливі його величина, ширина, асортиментні групи і комплекси товарів, структура і функції товарів у даних групах та комплексах.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється для оцінки його відповідності умовам ринку, наявності інструментів адаптації та гнучкості у пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Даний аналіз базується на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині суб'єкта господарювання, на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства, а також рівня використання виробничих та фінансових ресурсів.

Основний зміст аналітичної функції маркетингу – проведення маркетингових досліджень для зниження невизначеності та ризику, а також прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

2. *Виробнича функція* маркетингу передбачає розробку нових товарів, організацію їх виробництва та постачання, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Організація виробництва нових товарів спрямована на прийняття і реалізацію рішення про розробку і постановку на виробництво таких нових товарів, продаж яких дасть змогу підвищити рівень задоволеності споживачів пропозицією підприємства, посилить або сформує конкурентну перевагу та забезпечить одержання прибутку.

Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції здійснюється на підприємстві з метою забезпечення максимального використання можливостей виробництва й орієнтації його на задоволення наявних і потенційних вимог споживача.

3. *Збутова функція* маркетингу включає розробку систем формування попиту, стимулювання збуту, обслуговування клієнтів, організацію системи товароруху і створення ефективної товарної та збутової політики. Завдяки збутовій функції підприємство пропонує свої товари та послуги в потрібному місці і в потрібний час, у кількості, яка відповідає попиту, і такої якості, яку чекає споживач. Варто зазначити, що ефективне виконання збутової функції маркетингу є досить складним і проблемним завданням, враховуючи масштаби сучасного ринку, просторові й часові перешкоди, наявні на шляху від виробника до кінцевого споживача, необхідність залучення до збуту посередників.

Організація системи товароруху містить усі процеси та процедури, які відбуваються з товарами підприємства від завершення виробництва до початку споживання. Система товароруху забезпечує підприємству створення умов для того, щоб товар був у наявності саме в той час, коли він потрібний, і там, де він потрібний в тій кількості, в якій він потрібний.

Варто зазначити, що товарорух суттєво впливає на розміри і структуру збутових витрат підприємства, тому ефективно організований товарорух – запорука прибуткової діяльності підприємства.

Впровадження товарної політики передбачає певні цілеспрямовані дії з управління товарною пропозицією в збуті продукції, що забезпечують наявність у кожній збутовій точці саме того товарного асортименту, який потребує цільова група споживачів,

періодичного його оновлення та вилучення застарілих або неактуальних товарів.

Впровадження збутової політики передбачає організацію і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок і швидко та ефективно збувати необхідні обсяги продукції. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, довірливими відносинами, визначення форм і типів збуту пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

4. *Функція управління маркетингом* включає такі складові: планування маркетингу, організацію маркетингової діяльності, інформаційне забезпечення, контроль маркетингової діяльності.

Планування маркетингу передбачає встановлення максимально можливої системності маркетингової діяльності підприємства, особливо в межах його довгострокових стратегічних цілей.

Організація маркетингової діяльності спрямована на формування на підприємстві організаційних структурних одиниць, на які покладається виконання маркетингових функцій. У рамках організації маркетингової діяльності визначається місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність. Особлива увага приділяється формуванню посадових функцій працівників відділу маркетингу, їх повноважень і відповідальності.

Інформаційне забезпечення – запорука ефективного виконання всіх функцій маркетингу за рахунок оперативної організації інформаційного забезпечення підприємства різноплановою маркетинговою інформацією. Рішення цієї проблеми на сучасному рівні передбачає створення маркетингових інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки, аналізу маркетингової інформації та використання її в режимі реального часу.

Контроль маркетингової діяльності спрямовано на вимірювання і оцінку результатів реалізації стратегій, планів і програм, визначення корегувальних дій, що у сукупності забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Ключова управлінська задача керівництва компанії полягає в тому, щоб максимально планомірно, економічно та з найменшою часткою ризику розподіляти ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

Основними принципами організації маркетингової діяльності підприємства є:

1. *Орієнтація підприємства на потреби споживача* – виявлення того, що бажає споживач та забезпечення його цією продукцією. Під впливом потреб змінюється номенклатура товарів та послуг, запропонованих на ринку. Поява кожного нового товару є реакцією фірми на існуючий попит, що виникає з боку населення, промисловості та урядових органів. Незадоволене бажання споживача рівнозначно недослідженій можливості отримати прибуток. Це означає, що дослідження життєвого циклу товару повинне мати безперервний характер. Потрібно вести систематичне спостереження за тенденціями розвитку ринку.

2. *Швидке реагування на зміни попиту*. Необхідно оновлювати товарний асортимент відповідно до потреб ринку. Ігнорування цього принципу призводить до швидкого витіснення з ринку. Реалізація цього принципу потребує дослідження ринку, пошуку власної ринкової ніші. Підприємство має випускати товар, на який чекає споживач. Тобто робити те, що продається, організувати доставку товарів у таких кількостях, у такий час і в таке місце, яке найбільше влаштувало б споживача.

3. *Комплексний підхід до розробки маркетингових планів* передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, що дозволить через поєднання окремих елементів якого досягти визначеної мети.

4. *Гнучкість у досягненні визначених завдань* шляхом адаптації до вимог ринку.

5. *Спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства*.

Маркетинг містить чотири види підприємницької діяльності.

Перший вид – *розробка та виготовлення* такого продукту, який необхідний споживачеві з відповідною упаковкою та обслуговуванням. Другий – *встановлення цін*, прийнятних для споживача і які забезпечують достатній прибуток підприємству. Третій – *просування товару*, включаючи рекламу, яка не тільки інформує споживачів про появу нового товару, а й формує потребу у ньому. Четвертий – *доставка товару* до певного місця продажу, використовуючи різні канали. Ці чотири види підприємницької діяльності називають структурою маркетингу.

Маркетингове середовище складається з мікросередовища та макросередовища. Мікросередовище включає постачальників самої фірми, конкурентів, ринкових посередників, споживачів та широку громадськість.

Макросередовище складається з більших суспільних сил, які впливають на неї – демографія, економічні, політичні, технологічні та культурні сили.

---

## 15.2. Види маркетингу у підприємницькій діяльності

---

Стан попиту в маркетингу – один із ключових факторів, який визначає завдання, стратегії та методи маркетингу. Залежно від характеру попиту на товари чи послуги виділяють наступні види маркетингу:

*Конверсійний маркетинг.* Його завданням є вплинути на негативний попит, тобто змінити ситуацію, при якій покупці не хочуть брати товар, навіть якщо мають можливість. Для виконання цього завдання на підприємстві іноді переробляють продукт, намагаються більш ефективно просунути його на ринку та часто знижують ціну.

*Стимулюючий маркетинг* – вид маркетингу, направлений на створення чи збільшення попиту на товари та послуги. Оскільки така тактика – відповідь на байдужість та незацікавленість споживачів, тому при стимулюючому маркетингу фахівці маркетингологів повинні виявити причини такої поведінки покупців та вирішити, яким чином подолати цей бар'єр.

*Розвиваючий маркетинг* допомагає виявити потенційний, прихований попит на товари та послуги, при якому багато споживачів не задоволені існуючими продуктами. Мета даного виду маркетингу – оцінити розміри прихованого ринку і створити більш ефективні продукти, які можуть перетворити потенційний попит на реальний. Варто зазначити, що при цьому фахівцям необхідно вміти визначити потенційний попит і спрямувати маркетингові функції в інтересах розвитку ринку в потрібному напрямі.

*Ремаркетинг* використовують, щоб поживити попит, коли життєвий цикл товару чи послуги згасає. Використання ремаркетингу передбачає пошук нових можливостей підприємств для узгодження пропозиції товарів чи послуг з їх потенційними ринками. При даному виді маркетингу ключову роль відіграє реклама.

*Синхромаркетинг.* Завданням цього виду маркетингу є згладжування коливань за умов нестійкого попиту. Таке трапляється у сезонних товарах, у ресторанному бізнесі або у транспортній сфері, де рівень попиту залежить від часу доби. Основні методи

синхромаркетингу – це гнучка політика цін та активне використання засобів стимулювання збуту (акції, знижки).

*Підтримуючий маркетинг* використовується, коли конкурентне середовище встоялося, попит на товари та послуги стабільний, а виробничі можливості компанії точно відповідають рівню попиту. Необхідно зазначити, що на ринку можуть з'явитися аналогічні товари інших підприємств, тому при застосуванні підтримуючого маркетингу необхідно фахівцям постійно звертати увагу на фактори, які можуть змінити рівень попиту та вирішувати наступні завдання:

- контролювати рівень цін і, при необхідності, здійснювати зниження ціни на товари та послуги;
- підтримання необхідного обсягу продажу;
- здійснення контролю за витратами.

*Протидіючий маркетинг.* Його завдання – знизити попит, що перевищує пропозицію на продукти, шкідливі для людей або навколишнього середовища, наприклад, алкогольні напої, тютюнові вироби, автомобілі з високим рівнем викидів, продукти з непереробного пластику та інше.

*Демаркетинг* направлений на зниження попиту на товари. Застосовується, якщо попит перевищує пропозицію, а збільшити обсяги виробництва на даний момент неможливо. Досягти бажаного результату можна підвищенням ціни, зниженням обсягів реклами чи зменшенням зусиль з просування. На відміну від протидіючого маркетингу, демаркетинг покликаний не зруйнувати попит на товар, а лише збалансувати його з виробничими потужностями.

*Маркетинг особи.* Його завдання – прищепити покупцям певне ставлення до конкретної особи, а потім підтримувати чи коригувати цю поведінку. Цей вид маркетингу використовується в брендах особистості, шоу-бізнесі, політиці.

*Маркетинг інновацій* відповідає за виявлення і розробку інноваційних продуктів чи послуг, тобто продуктів із новими властивостями. Рівень новизни інновації – один із важливих чинників конкурентоспроможності продукту.

*Мережевий маркетинг* – ведення роздрібною торгівлі шляхом персональних продажів в обхід традиційної магазинної торгівлі, тобто даний вид маркетингу передбачає просування товарів та послуг від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною.

Залежно від охоплення ринку виділяють такі види маркетингу:

*Масовий маркетинг* – орієнтується на широке коло споживачів і не враховує різницю між ними. Просуватися в цьому випадку можуть

продукти, які потрібні всім, наприклад, їжа, одяг, взуття, господарські товари та інше. Мета виходу на масовий ринок – випередити конкурентів, встановивши низькі ціни через зниження витрат на масове виробництво та просування товарів.

*Концентрований (цільовий) маркетинг* орієнтується на конкретні сегменти ринку з метою максимального задоволення його потреб. Цільовий маркетинг, зазвичай, використовується в малому бізнесі, оскільки дозволяє ефективно захоплювати та задовольняти потреби невеликих сегментів цільової аудиторії. З іншого боку, цей підхід може стримувати компанію від зростання.

Маркетингові заходи проводяться в різних місцях. Залежно від цього, за типом застосування, виділяються три види маркетингу:

*Інтернет-маркетинг* передбачає онлайн-просування товарів та послуг, використовуючи спеціальні методи та інструменти. Головне його завдання – залучити якомога більше цільових клієнтів, забезпечити стабільний продаж товарів і послуг та прогнозований розвиток бізнесу.

*Офлайн-маркетинг* передбачає використання способів просування товарів та послуг без використання інтернету.

*Цифровий маркетинг (digital marketing)* – вид маркетингу, при якому використовується комплексне просування товарів та послуг, яке включає інструменти інтернет-маркетингу та офлайн-маркетингу.

---

### **15.3. Маркетингові інструменти підтримки підприємницької діяльності**

---

Успішне здійснення маркетингу можливе при ефективному використанні його інструментів. Маркетингові інструменти – це способи здійснення маркетингу, за допомогою яких маркетолог:

- підвищує продажі;
- збирає достовірну інформацію для менеджерів, яка допомагає приймати правильні рішення, розробляти стратегії управління бізнесом;
- надає цільовій аудиторії інформацію про вартість товару або послуги;
- підвищує попит;
- залучає нових покупців та утримує постійних;
- підвищує ступінь довіри до товару;
- формує репутацію виробника;
- аналізує ефективність рекламних каналів, витрат бюджету.



Серед широкого спектру інструментів виділяють наступні основні інструменти маркетингу:

- маркетингові дослідження;
- товарна політика;
- цінова політика;
- збутова політика;
- комунікаційна політика.

Реалізація цілей маркетингу потребує виконання певних дій. Найбільш трудомістким та тривалим етапом процесу маркетингу є *маркетингові дослідження*. Вони є основою прийняття ефективних рішень при здійсненні маркетингової діяльності. Крім того, перш ніж почати діяти на ринку, суб'єкту підприємництва необхідно мати можливість повного уявлення про те, що на ньому відбувається. Відповідно даний суб'єкт господарювання використовує такий інструмент маркетингу як маркетингові дослідження.

*Маркетингове дослідження* – систематична підготовка та проведення різних обстежень, аналіз отриманих даних представлення результатів та висновків у вигляді, що відповідає конкретній маркетинговій задачі. В маркетингу частіше всього *об'єктом дослідження* є ринок, споживачі, конкуренти, збутова діяльність.

Збір маркетингової інформації може здійснюватися або кабінетними методами (кабінетні дослідження), або польовими (польові дослідження), або їх комбінаціями.

Маркетингові дослідження проводяться за наступними напрямками:

1. *Вивчення ринку*: визначення ємності ринку та можливої частки продажів, структурний аналіз ринку, інтенсивність конкуренції, рівень монополізації, визначення торговельно-політичних та економіко-географічних особливостей, кон'юнктури ринку.

2. *Вивчення товару*: новизна та конкурентоспроможність товарів та послуг, здатність задовольнити потреби потенційних покупців, виявлення незадоволених потреб та необхідності модернізації товару, вивчення розвитку товару під впливом науково-технічного прогресу.

3. *Вивчення конкурентів*: основні конкуренти, які володіють ринком, особливості товарів, цінова політика, форми та методи збутової діяльності, відомості про НДДКР, комерційні дані.

4. *Вивчення покупців*: визначення характеру вимог з потребами потенційних та реальних споживачів, виділення груп потенційних споживачів з однаковими вимогами, аналіз спонукальних мотивів при виборі товарів, вплив науково-технічного прогресу на розвиток потреб.

5. *Вивчення збутової діяльності*: аналіз причин зростання або зниження збутових заходів, комерційний аналіз заходів щодо формування попиту, аналіз ділової активності щодо реалізації товарів.

Проведення маркетингових досліджень вимагає збирання та аналізу великого обсягу інформації.

Під час вивчення ринку можна назвати три основних джерела інформації:

1) внутрішні відомості, дані діяльності підприємства та його конкурентів;

2) результати спеціальних досліджень та спостережень;

3) загальні соціально-економічні показники розвитку підприємства, регіону, конкретної території тощо.

Перша група даних може включати такі показники:

1) абсолютні та відносні обсяги продажів за минулий, поточний та очікуваний періоди;

2) ціни товарів та послуг;

3) витрати та прибуток;

4) обсяги виробництва, виробничі потужності, вартість робочої сили, сировини, запасів;

5) витрати по організації збуту, включаючи канали руху товару та транспортування;

6) чисельність робітників та службовців, витрати на оплату праці.

Друга група – інформація, одержана шляхом спеціальних спостережень про склад і кількість покупців, їх смаки, уподобання, купівельну спроможність, найкращі форми організації збуту та обслуговування, рекламу.

Третя група – загальна соціально-економічна інформація охоплює різноманітні відомості, які мають значення для діяльності фірми, що працює за маркетинговою програмою. Це, зокрема, може бути:

- демографічні, соціальні, політичні, економічні тенденції (зміни обсягів і темпів зростання виробництва, інфляції, емісії тощо);

- структура доходів, витрат, заощаджень, купівельних фондів населення та суб'єктів господарювання;

- загальна динаміка цін;

- зовнішня торгівля;

- політика держави у галузі оподаткування, порядок надання кредитів, інвестицій, господарських пільг, заходи контролю та регулювання бізнесу;

- очікувані зміни у законодавстві, курси валют та ін.

*Маркетингова товарна політика* – комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару.

Насамперед, товарна політика має на меті виробництво товарів, які потрібні на ринку і можуть повністю задовольнити потреби цільової аудиторії. Її основними цілями є збільшення товарообігу та частки ринку.

Ретельно розроблена товарна політика допомагає формувати асортимент, своєчасно його вдосконалювати, оптимізувати бюджет та підвищувати конкурентні переваги продукції. Товарна політика вирішує такі завдання:

- пошук вільних ніш для продукції за допомогою маркетингових досліджень;

- формування оптимального асортименту;
- адаптування асортименту до вимог ринку;
- розробка та вдосконалення упаковки;
- організація сервісу після продажу товару.

*Цінова політика* – це загальні принципи та методи, яких підприємство збирається дотримуватися у сфері встановлення цін на товари та послуги, що продаються. Визначення політики ціноутворення здійснюється шляхом вирішення низки питань:

- яку ціну міг би заплатити за товар покупець;
- як впливає на обсяг продажів зміна ціни;
- які складові компоненти витрат;
- який характер конкуренції у сегменті ринку.

За допомогою різних методів ціноутворення встановлюють конкретну ціну в залежності від певних обставин чи поставленої мети. Для прийняття остаточного рішення щодо цін менеджер повинен розглянути всі запропоновані варіанти розрахунку цін. У процесі встановлення ціни продукції підприємство має чітко визначити цілі, які хоче досягти. Чим ясніше уявлення про них, тим легше встановлювати ціни на нову продукцію. Відповідно, цінова політика відображає загальні цілі підприємства, які воно прагне досягти, формуючи ціни своєї продукції.

*Збутова політика підприємства* – комплекс заходів, направлених на доведення товарів до споживача, який базується на виборі оптимальної схеми доставки товару від виробника до

споживача, а також післяпродажного (сервісного) обслуговування споживачів.

Збутова політика будується на основі впорядкованого аналізу потреб та запитів, сприйняття та переваг, властивих споживачам продукції підприємства. Потреби та запити покупців постійно змінюються. Збутова політика компанії обов'язково орієнтована на постійне оновлення асортименту та підвищення різноманітності запропонованих покупцям послуг (сервісне супроводження угод, гарантійне обслуговування, консультації з встановлення та експлуатації, технічне консультування та навчання покупців тощо).

Сутність збутової політики полягає в організації безперервної та безконфліктної реалізації продукції та послуг фірми, а також забезпечення доступності виробленого фірмою продукту, що є метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів для отримання прибутку. Збутова політика будь-якого підприємства має велике значення у маркетинговій діяльності підприємства. Саме система збуту концентрує у собі весь результат маркетингу.

Збутова політика підприємств націлена на доставку товару від місця виготовлення до місця продажу з метою досягнення максимального задоволення потреб споживачів, а також прибутку для підприємства. Проте можна назвати й інші не менш важливі її складові. Так, важливими цілями збутової політики є:

- формування та розвиток структури каналів розподілу та системи управління;
- вибір методів збуту за різними групами товарів та географічних ринків;
- забезпечення надходження коштів за реалізовану продукцію та послуги.

*Комунікаційна політика* – це сукупність заходів підприємства, направлених на використання комплексу комунікативних засобів, які забезпечують стабільне та ефективне формування попиту і просування товарів на ринки з метою задоволення потреб покупців та отримання підприємством прибутку. Завдяки цій політиці створюється сукупність правил для побудови взаємовідносин з цільовою аудиторією, де описуються норми просування товарів на ринку й визначаються пріоритетні інструменти.

Маркетинг передбачає не лише вирішення завдань відносно вибору товару та встановлення ціни на даний товар. Маркетинг є одночасно і сукупністю дій, пов'язаних з формуванням і стимулюванням довгострокового попиту на товар з метою збільшення продажу та загальної прибутковості від підприємницької діяльності.

Саме цій меті, в першу чергу, покликана відповідати комунікаційна політика у складі комплексу заходів впливу на ринок, яка включає рекламу, засоби стимулювання продажів, сервісну політику, прямі або персональні продажі, організацію участі у виставках та ярмарках, товарний знак, упаковку, формування особистих відносин між виробниками та споживачами, роботу із засобами масової інформації. Комунікаційна політика, або політика організації в просуванні товарів на ринок – важливий елемент маркетингової діяльності будь-якої організації.

---

#### **15.4. Маркетингові комунікації. Види та інструменти маркетингових комунікацій**

---

Маркетингові комунікації – це процес передачі інформації про бренд, його товари та послуги цільовій аудиторії через різні канали взаємодії; один з основних і складних елементів комплексу маркетингу підприємства.

Маркетингові комунікації спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, побудову взаємовідносин із цільовою аудиторією та зміцнення емоційного зв'язку. Цілі маркетингових комунікацій встановлюють залежно від ніші та специфіки роботи. Тому у різних підприємств вони відрізняються. До найпоширеніших цілей маркетингових комунікацій відносять:

1. *Збільшення продажів.* Маркетингові комунікації мотивують клієнтів купувати товари та послуги бренду. Стимулювання продажу допомагає збільшувати прибуток за допомогою різноманітних акцій.

2. *Донесення потрібної інформації.* За допомогою маркетингових комунікацій компанії повідомляють аудиторії про появу нового продукту, розповідають про надходження товарів та розпродажі.

3. *Відмежування від конкурентів.* Маркетингові комунікації – зброя, за допомогою якої можна привертати увагу потенційних покупців, завоювати їхню прихильність. Продумана маркетингова комунікаційна політика дозволяє не тільки виділитися на фоні конкурентів, а й завоювати їх довіру.

4. *Зміцнення позиції бренду.* Позиціонування вимагає постійної роботи. Щоб побудувати потрібний асоціативний ряд у клієнтів і створити певний образ, необхідно регулярно і правильно спілкуватися з цільовою аудиторією.

5. *Збільшення рівня утримання споживачів.* Чим довше клієнт залишається з брендом, тим більше прибутку може принести. Щоб постійно утримувати споживачів, необхідно вибрати релевантні канали комунікації та правильно вибудувати стратегію взаємодії.

6. *Підвищення лояльності.* Завдяки широким можливостям таких маркетингових каналів комунікації, як email, месенджери можна сегментувати аудиторію, надсилати релевантний контент та створювати персоналізовані пропозиції.

7. *Запуск сарафанного радіо.* Сьогодні, щоб про підприємство за лічені години дізналися далеко за межами міста та навіть країни, достатньо створити вірусний контент. Відеоролик, пост у соціальній мережі, фото реклами на білборді – все це може з величезною швидкістю поширюватися через інтернет, підігрівати інтерес до підприємства та збільшувати цільову аудиторію.

Маркетингові комунікації допомагають сформувати позитивний образ бренду у власних очах потенційних покупців. Вони дозволяють підтримувати з аудиторією тісні взаємини та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Щоб краще зрозуміти, як це працює, доцільно розглянути види маркетингових комунікацій, до яких належать: реклама, директ-маркетинг, брендинг, PR-діяльність (зв'язки із громадськістю), пабліситі, стимулювання збуту, програми лояльності, спонсорство, особисті продажі, торгові презентації.

*Реклама* являє собою зв'язки, які передаються від рекламодавця до цільової аудиторії з метою інформувати споживачів про товар або для того, щоб стимулювати їх до покупки їхньої продукції. Цей зв'язок здійснюється, як правило, через різні форми платних медіа – ТБ, радіо, друковану рекламу, рекламні щити та, останнім часом, продакт-плейсмент (прихована реклама у фільмах, телепередачах, музичних кліпах, книгах). Без реклами неможливе формування широких ринків продажу товарів, перетворення потенційно існуючих потреб певної цільової аудиторії на інтенсивний попит. Основне завдання реклами – спонукати до купівлі товару чи послуги певного споживача (покупця).

Комерційні підприємства використовують рекламу для залучення споживачів своєї продукції, тоді як некомерційні організації розміщують рекламні оголошення для підвищення рівня обізнаності населення або для того, щоб закликати населення до зміни поведінки чи її сприйняття (у разі соціальної реклами).

*Директ-маркетинг*, або прямиий маркетинг є такою формою маркетингових комунікацій, коли підприємства чи некомерційні організації звертаються до клієнтів особисто, без використання інформаційних посередників. Директ-маркетинг здійснюється з метою

побудувати взаємини із споживачами та передбачає зворотний зв'язок від них. Прямий маркетинг здійснюється за допомогою технічних засобів зв'язку та комунікацій: електронної пошти, факсу, мобільних телефонів (дзвінки та SMS), листівок, каталогів тощо. Відмінною особливістю є те, що прямий маркетинг спрямований на конкретну людину, а не на групу людей.

*Брендинг* – процес створення, розвитку та просування на ринку ідеї чи образу конкретного товару чи послуги, які у свідомості людей асоціювалися б з логотипом, слоганом, дизайном компанії, якій належить цей образ або ідея. Брендінг – це створення величезної мережі каналів комунікації зі споживачем, завдяки якій бренд буде впізнаватися і купуватиметься все більше і більше, не дивлячись на аналогічні товари чи послуги конкурентів. Однак метою брендінгу є не тільки підвищення впізнаваності бренду та просування його на ринку, але й побудова гарної репутації та набору стандартів, які компанія повинна прагнути зберегти чи перевершити, адже саме з іміджем компанії насамперед зв'язуватимуться асоціації у споживачів.

*PR-діяльність (піар, зв'язки з громадськістю)* є практикою управління поширенням інформації між фізичною особою або організацією з одного боку, а з громадськістю з іншого боку, де будуються взаємовідносини між ними. Піаром також називають технології створення та впровадження образу самої фірми, її товару чи послуги у ряд цінностей соціальної групи для того, щоб закріпити цей образ як правильний, ідеальний та необхідний у житті.

*Паблісіті* передбачає просування бренду та популяризацію його продукції шляхом впливу на споживача через рекламу, соціальні мережі, ЗМІ, соціальні проєкти тощо. Іноді паблісіті називають методом неконтрольованого розміщення реклами у ЗМІ, коли джерело не платить за розміщення реклами у засобах масової інформації. Основною метою в цьому випадку є не стимулювання збуту, а створення образу через коментар чи думку незалежного джерела. Формами паблісіті виступають офіційний документ певної прес-служби або засобу масової інформації, прес-конференція, медіа-туризм, прес-кіт, радіослот та презентація.

*Стимулювання збуту* є одним із головних аспектів маркетингових комунікацій. Стимулювання продажів досягається за рахунок проведення різноманітних конкурсів, лотерей, демонстрацій, виставок. Це також надання знижок, бонусів, сувенірів, зразків продукції та використання рекламної продукції у пунктах продажу. Розрізняють два види стимулювання продажів: орієнтоване на

споживача – *споживче* та орієнтоване на канали розподілу (оптових та роздрібних торговців) – *торгове*.

*Програми лояльності* – комплекс заходів маркетингу для розвитку повторних продажів у майбутньому, а також продажу додаткових товарів та послуг вже існуючим клієнтам. Перевагою даного методу є те, що споживач, вже знайомий із товаром та послугою, має стимул купити цей продукт ще раз. Як правило, підприємства використовують програму лояльності у вигляді системи бонусів, знижок, подарунків та дисконтної картки – клієнтам пропонується отримати дисконтну картку із зазначенням певного відсотка знижки або з накопичувальною системою знижок. Надання дисконтних карток клієнтам створює нову перевагу: при отриманні картки клієнт, як правило, заповнює анкету, що дає можливість розширити наявну базу даних, а також здійснювати надалі оповіщення покупців про нові або потенційно цікаві йому товари та послуги (директ маркетинг).

*Спонсорство* – фінансування будь-якої діяльності фізичних чи юридичних осіб без мети отримання матеріальної вигоди. При спонсорстві якогось проекту компанії мають можливість розмішувати свої логотипи та торгові марки з метою інформування, що саме ця організація проводить фінансування. Корпоративне спонсорство, зазвичай, здійснюється для некомерційних організацій та заходів, таких як музеї, виставки, фестивалі, які не могли б проходити без зовнішньої підтримки. Проте спонсорство не варто плутати з благодійністю. Часто великі корпорації фінансують спортивні змагання, і оскільки це досить дорога інвестиція, компанії мають бути впевнені в тому, що вона окупиться в найближчому майбутньому за рахунок зростання продажів їхньої продукції.

*Особисті продажі* по суті є різновидом директ маркетингу, але передбачають особистий контакт покупця та продавця. Продавець усно надає покупцеві споживчі характеристики товару, дає можливість наочно ознайомитися з продуктом і далі приймає спільне з покупцем рішення щодо можливості укладання угоди і купівлі-продажу товару.

*Торгові презентації* передбачають демонстрацію ключових характеристик, властивостей товару. Менеджер з продажу (консультант, презентатор) у формі монологу розповідає про способи розв'язання проблем клієнта, отримані вигоди та переваги при придбанні товару чи послуги.

Варто зазначити, що всі види маркетингових комунікацій не є взаємовиключними та тісно взаємопов'язані. Комплексне використання



всіх комунікацій маркетингу забезпечить ефективне просування товару чи послуги на ринок.

Інструментами маркетингових комунікацій є:

- упаковка товару;
- сувеніри з фірмовою символікою як подарунки;
- надання ліцензії на використання торгової марки або безпосередньо самого товару іншими особами;
- ділові перемовини, післяпродажне (сервісне) обслуговування;
- використання реклами у місцях продажу товару;
- особистий продаж;
- незаплановані звернення до потенційних споживачів;
- засоби стимулювання торгівлі чи рекламно-оформлювальні засоби для місць продажу (POS-матеріали).

---

## **15.5. Реклама, її завдання, функції та види**

---

Рекламна діяльність зародилася ще на світанку цивілізації. Прийнято вважати, що саме слово «реклама» виникло від латинських дієслів «*reclamare*» (викрикувати) і «*reclamare*» (відгукуватися, вимагати). Оскільки реклама є багатограним поняттям, у світовій практиці існує безліч її визначень.

*Реклама* визначається як певний вид маркетингової діяльності, направлений на поширення завідомо оплаченої інформації для залучення споживачів і збільшення обсягів продажів. Реклама спрямована як на просування окремих товарів, так і на просування підприємства загалом (іміджева, престижна реклама).

В Україні законодавчо встановлено, що «.. реклама – спеціальна інформація про осіб чи продукцію, яка розповсюджується в будь-якій формі і будь-яким способом, метою чого є пряме або опосередковане одержання прибутку».

Основна мета реклами – збільшення прибутку підприємства за рахунок підвищення попиту на товари чи послуги.

Виходячи із зазначеної мети, впливають наступні ключові завдання реклами:

- збільшення попиту на товари та послуги, що рекламуються;
- утримання позицій підприємством на ринку товарів і послуг;
- пошук нових каналів для реалізації продукції;
- створення ефекту насиченості ринку певними товарами та послугами;

- створення та підтримка відповідного іміджу підприємства на ринку;

- поширення інформації серед покупців про високу якість продуктів та послуг.

Існують основні риси, які характеризують рекламу: знеособленість, суспільний характер, комерційний характер, прозорість джерел фінансування, експресивність.

Планування реклами, як правило, здійснюється у кілька етапів:

- встановлення цілей реклами;
- визначення рекламного бюджету;
- вибір теми.
- вибір девізу реклами.
- створення рекламного образу.

Якісно виконана реклама сприяє тривалому підтримуванню інтересу до товарів і послуг з боку споживачів, що виконує ряд важливих функцій:

1. Інформування споживачів про товари та бренди.
2. Формування іміджу товарів та бренду.
3. Переконавання потенційних покупців в придбанні товарів та послуг.
4. Стимулювання попиту на товари та послуги.
5. Нагадування про необхідність придбання рекламованого товару чи послуги.
6. Закріплення досвіду раніше зробленою покупкою.

Існує багато способів поширення реклами, найпопулярнішими з них є такі:

- радіо і телебачення;
- за допомогою телефонних дзвінків;
- друковані видання – газети та журнали;
- інтернет-ресурси;
- e-mail розсилки;
- зовнішні та внутрішні рекламні конструкції;
- PR-заходи.

Поділ реклами на види здійснюється залежно від певних ознак. Залежно від первісної мети реклама буває:

*Комерційна (економічна) реклама.* Метою комерційної реклами є розширення збуту продукції. При економічній рекламі метою є потенційний покупець, запропонувавши товар якому можна отримати натомість прибуток.

*Політична реклама* – вид рекламної діяльності, спрямований на оповіщення, ознайомлення аудиторії з політичною акцією, кандидатом, партією, їх поглядами, пропозиціями, перевагами.

*Соціальна реклама* спрямована на досягнення будь-яких важливих громадських або благодійних цілей.

За метою існують також специфічні види реклами:

*Контрреклама* – спростування інформації, яка була представлена через недобросовісну рекламу.

*Антиреклама* – інформація, покликана не піднімати, а зменшувати інтерес, або дискредитувати товари, підприємства, товарні знаки.

Залежно від способу і місця розміщення, реклама буває декількох видів. Розглянемо детальніше деякі з них.

*Зовнішня реклама* – розміщується на спеціальних тимчасових або стаціонарних конструкціях, розташованих на відкритій місцевості, а також на зовнішніх поверхнях будівель, споруд, на елементах вуличного обладнання, над проїжджою частиною вулиць та доріг або на них самих, а також на автозаправних станціях. Поділяється на вуличну та рекламу на транспорті. Існує безліч форматів та варіантів розміщення вуличної реклами, найбільш популярними з яких є білборди, вивіски, афіші, плакати.

*Внутрішня реклама* – розміщується в середині приміщень. Насамперед, це реклама у місцях продажу (торгових точках), аеропортах та вокзалах, у кінотеатрах, бізнес-центрах, під'їздах, ліфтах, місцях розваг та спорту, освітніх та медичних закладах.

*Реклама в засобах масової інформації (ЗМІ)* – поширення рекламної інформації на телебаченні, радіо або за допомогою друкованих видань. Найбільш ефективним способом передачі інформації в ЗМІ є реклама на телебаченні. Такий вид реклами створює ілюзію спілкування з кожним глядачем.

*Реклама в інтернеті.* На даний час ця реклама є досить ефективним способом рекламування товарів та послуг.

Існує кілька видів інтернет-реклами:

контекстна реклама - це інформація, яка відповідає змісту інтернет-сторінки, на якій вона знаходиться;

- медійна реклама – це інформація, розміщена на сайтах, які є рекламними майданчиками;

- вірусна реклама – це інформація, яку поширюють самі користувачі (в більшості випадків безкоштовно), спілкуючись між собою;

- таргетована реклама – це донесення інформації до певних користувачів ПК, які відповідають вимогам, встановленим рекламодавцем. Цей вид реклами широко використовується в соціальних мережах. Наприклад, реклама одягу для маленьких дітей буде потрапляти на очі батькам, у яких народилися діти;

- нативна реклама – ненав'язлива реклама, яка гармонійно поєднується з контентом сайту. Користувач може навіть не усвідомлювати, що переглядає рекламу. Вона не викликає негативу з боку відвідувачів ресурсу;

- тизерна реклама – поширення завуальованої інформації, при якому створюється якась інтрига. Така реклама спонукає користувачів зробити дію (клікнути в певному місці) для того, щоб переглянути відео, картинки повністю;

- E-mail розсилки – розсилка листів, які містять інформацію рекламного характеру на адреси електронної пошти.

*Друкована реклама* – надрукована на папері рекламна інформація (листівки, буклети, каталоги, книги, візитні картки тощо).

*Пряма реклама* – вид реклами, при якому між покупцем і розповсюджувачем реклами встановлюється двосторонній зв'язок. При даній рекламі може бути як особистий, так і неособистий контакт між споживачем та розповсюджувачем реклами.

*Сувенірна реклама* – продукція, на якій розміщена рекламна інформація у вигляді тексту або зображення. Сувенірна продукція є незамінним маркетинговим інструментом для підвищення іміджу компанії. Вона поширюється серед потенційних покупців в якості подарунка, що показує шанобливе і доброзичливе ставлення бренду до своїх клієнтів.

За способом передачі реклама поділяється на «жорстку» та «м'яку».

*«Жорстка» реклама* має чітку мету – збільшити обсяг продажу. Така реклама близька до засобів стимулювання збуту і досить часто їх супроводжує. Як правило, дана реклама є прямолінійною і розрахована на миттєвий зовнішній ефект.

*«М'яка» реклама* передбачає не тільки інформування про товар та його марку, а й створює навколо цього товару доброзичливу атмосферу. Найчастіше це емоційна реклама, яка впливає на людські почуття. Її дієвість виявляється не миттєво, а через певний час, оскільки вона поступово змінює ставлення потенційного покупця до якогось товару чи торгової марки, створюючи в нього внутрішню готовність до купівлі.

За своїми функціями рекламу поділяють на такі види:

*Інформативна реклама* доносить до споживачів інформацію про товар, послугу, підприємство та їх характеристики, переваги, нововведення.

*Умовляюча реклама* – агресивна реклама, основним завданням якої є переконання покупця купити саме даний конкретний товар чи послугу, а не товари чи послуги конкурентів.

*Нагадувальна реклама* покликана підтримати споживачів, які вже купили товар, і переконати їх у правильності зробленого ними вибору з надією на повторні закупівлі цього товару з їхнього боку.

---

## **15.6. Планування маркетингу в підприємницькій діяльності**

---

Для ефективного координування маркетингової діяльності підприємства і забезпечення бази для прийняття правильного рішення в підприємницькій діяльності, використовується послідовний процес маркетингового планування. З позиції маркетингу, план визначає, які маркетингові дії підприємство повинне реалізувати, для чого вони необхідні, хто відповідає за їх проведення, як вони будуть реалізовані та завершені.

Планування у маркетингу має певні специфічні особливості. Перш за все, план маркетингу базується на діяльності підрозділів підприємства, які мають стратегічне спрямування з обов'язковою умовою їх взаємодії. При розробці плану маркетингу фахівці використовують дані маркетингових інформаційних систем, маркетингових досліджень, відділів збуту та інших підрозділів, конкретний аналіз та планові моделі розподілу ресурсів, а також береться до уваги здатність підприємства розробляти, підтримувати та захищати становище на ринку, яке воно займає. План маркетингу враховує як короточасні, так і довгострокові наслідки рішень керівництва підприємством, поєднує аналіз навколишнього середовища та плани на випадок непередбачених обставин, полегшує процес адаптації до змін, що виникають.

*План маркетингової діяльності* - це детальний послідовний виклад заходів, за допомогою виконання яких підприємство передбачає досягти поставлені перед ним маркетингові цілі.

*Планування маркетингу* - процес і процедура, пов'язані з постановкою цілей маркетингу, вибором стратегій маркетингу і розробкою заходів щодо їх досягнення за певний проміжок часу.

В області маркетингу використовується поняття «*система планування маркетингу*». В це поняття включається крім розробки плану маркетингу також його реалізацію і контроль.

Розробка стратегічного плану маркетингу заснована на аналізі перспектив розвитку підприємства при певних припущеннях про зміну навколишнього середовища, в якому воно функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій суб'єкта господарювання в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу формуються цілі розвитку підприємства і вибираються стратегії їх досягнення.

План маркетингу включає, як правило, дев'ять основних розділів: короткий огляд (зведення контрольних показників); поточна маркетингова ситуація; аналіз можливостей і небезпек (перелік небезпек і можливостей); перелік завдань і проблем; стратегії маркетингу; програма дій; бюджет маркетингу; порядок контролю; перелік змін, внесених до плану, протягом періоду його дії.

*1. Короткий огляд* (зведення контрольних показників, анотація для керівництва). Анотація складається в останню чергу, призначена для керівництва чи інвестора. В ній коротко викладаються головні цілі, вихідні дані, контрольні параметри і рекомендації, відображені у даному документі, наводяться основні показники: обсяг товарообороту, очікуваний приріст, фактори, що забезпечують приріст, прибуток, витрати на маркетинг. Це дає можливість користувачеві швидко скласти уявлення про основні положення плану. Розділ завершується розгорнутим змістом.

*2. Поточна маркетингова ситуація.* У цьому розділі плану дається докладний опис характеру цільового ринку і положення підприємства на ньому, характеризується макросередовище. Аналізований ринок розглядається з точки зору його величини, характеру основних сегментів, потреб підприємства і потреб існуючих та перспективних споживачів, специфічних факторів навколишнього середовища. Дається огляд представлених на ньому основних товарів, перераховуються і детально характеризуються діючі на ринку конкуренти, відображаються представлені там канали розподілу. Для всебічного опису маркетингової ситуації наводяться всі доступні показники, що характеризують поточний стан і діяльність конкурентів, зміст їх планів і наявність можливостей втілити їх у життя. Кожен з каналів розподілу вивчається з точки зору його фізичної здатності обробити поточні та додаткові обсяги товарів, що поставляються, наявності економічних та організаційних обмежень на його

використання для просування товарів даної організації. У цей розділ рекомендується включати такі підрозділи:

- опис ринку (до рівня головних ринкових сегментів);
- огляд продуктів (обсяг продажів, ціни, рівень прибутковості);
- конкуренція (міститься інформація щодо головних конкурентів, їх стратегій в області продуктів, ринкової частки, цін, розподілу і просування);
- розподіл (тенденції зміни збуту і розвиток головних каналів розподілу).

3. *Аналіз можливостей і небезпек (перелік небезпек і можливостей)*. Мета цього розділу - дати можливість співробітникам, що використовує план в роботі, перш за все фахівцю, і приймає важливі рішення, побачити у всій повноті поле загроз і можливостей. Це дозволить керівникові передбачати важливі події, які можуть сильно позначитися на здійсненні маркетингових заходів та функціонуванні підприємства. У даному контексті слова "небезпека", "проблема", "загроза" використовуються як синоніми і мають на увазі ускладнення, що виникає у зв'язку з несприятливою тенденцією або конкретною подією, яке за відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль може призвести до того, що цілі плану маркетингу не будуть досягнуті. Розділ завершується оцінкою ймовірностей виникнення всіх значущих небезпек і всіх істотних можливостей та оцінкою їх наслідків в практичній діяльності.

4. *Перелік завдань і проблем*. У даному розділі на основі аналізу небезпек і можливостей, проведеного в попередньому розділі, складається перелік завдань і виникаючих при їх виконанні проблем. Завдання повинні бути досяжними, їх рекомендується формулювати у вигляді цілей, яких організація прагне досягти за період дії плану. Маркетингові цілі характеризують цільову спрямованість плану і спочатку формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках. Цілі в області продуктової політики, ціноутворення, доведення продуктів до споживачів, реклами тощо є цілями нижчого рівня. Вони з'являються в результаті опрацювання вихідних маркетингових цілей щодо окремих елементів комплексу маркетингу. Завдання повинні бути ранжовані за ступенем важливості для підприємства. При складанні переліку завдань слід враховувати, що їх необхідно буде переглядати в процесі здійснення плану, якщо їх цінність стане не відповідати реаліям навколишнього середовища, з'являться можливості, не пов'язані з первісними завданнями.

5. *Стратегії маркетингу*. У цьому розділі плану викладаються конкретні стратегії маркетингу, що стосуються цільових ринків (у ряді

випадків навіть кожного з їх сегментів), а також реалізованого там комплексу маркетингу і рівня витрат на нього. Стратегія маркетингу передбачає приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку. Стратегій може бути багато, але головне – відібрати ту, що підходить до кожного ринку та кожного товару, щоб вона відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу. Вибір стратегії супроводжується обґрунтуванням її з погляду врахування впливу викладених у попередніх розділах плану небезпек, можливостей і ключових проблем. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті нові і випущені продукти, ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як стратегія реагує на небезпеки і можливості ринку.

*6. Програма дій* (програма, оперативно-календарний план). Обрані в попередньому розділі стратегії маркетингу тут перетворюють на програми конкретних дій, що дають відповіді на наступні питання: що необхідно зробити, коли це буде зроблено, хто буде це робити, у скільки це обійдеться, які рішення та дії мають бути скоординовані для виконання плану маркетингу? Зазвичай в програмі коротко охарактеризовано також цілі, на досягнення яких спрямовані заходи програми. Програма даного розділу - це сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові та інші служби організації, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягти мети маркетингового плану. Її слід відрізнити від використовуваних при плануванні маркетингу спеціальних цільових програм, які спрямовані на вирішення особливо важливих проблем маркетингу.

*7. Бюджет маркетингу.* На підставі даних, наведених у розділі "*Програма дій*", в даному розділі визначаються плановані величини доходів, витрат і прибутку, що дозволяє розробити бюджет маркетингу. Розглянувши план маркетингу, керівництво затверджує або змінює величину бюджету. Оскільки цілі, досягнення яких передбачає план, прив'язані до конкретних часових періодів, то бюджет може зазнавати не тільки зміни у своїй абсолютній величині, але і в часі фінансування маркетингових заходів. Величина доходів обґрунтовується з погляду прогнозних значень обсягу продажів і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, товароруху і маркетингу, останні в даному бюджеті розписуються детально. Бюджет допомагає розставити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності на ринку, прийняти остаточні рішення з розподілу всіх ресурсів, здійснити дієвий контроль за виконанням плану маркетингу.



8. *Порядок контролю.* У цьому розділі викладається порядок (процедури, методи, критерії) контролю виконання затвердженого плану маркетингу. У плані цілі і бюджетні асигнування рознесені по тимчасових інтервалах. Це можуть бути тижні, місяці, квартали, роки. Необхідно передбачити процедури оцінки результатів, досягнутих в рамках кожного окремого відрізка часу, виявлення підрозділів, які не зуміли домогтися поставлених перед ними цільових показників, вироблення заходів щодо виправлення становища. Ефективність контролю за здійсненням плану маркетингу значно підвищується при наявності кількісної визначеності цілей, стратегій і заходів, відображених у плані.

9. *Перелік змін, внесених до плану протягом періоду його дії,* містить дані про те, коли, ким і до якої процедури в план були внесені зміни. Наводяться самі зміни, якщо це доцільно, або вказуються сторінки, на яких були зроблені правки.

План маркетингу перед затвердженням повністю систематизується. Це означає, що всі його розділи повинні бути інтегровані, ув'язані і скоординовані.

При розробці плану маркетингу слід мати на увазі, що він повинен бути, з одного боку, досить стабільним в часі, щоб його можна було належним чином реалізувати і оцінювати, а з іншого - гранично гнучким і здатним адаптуватися до змін навколишнього середовища. Налагоджена процедура корегування дозволить, з одного боку, підняти довіру до діючих планів, а з іншого - по завершенні терміну дії плану дасть змогу проаналізувати в часі причини, що спонукали до їх зміни. Їх облік в подальшій роботі дозволить поліпшити якість складання планів маркетингу.

План маркетингу повинен органічно вписуватися в систему планів, що діють в організації, тому при його розробці слід використовувати системний підхід, в рамках якого роль кожного плану визначається не вольовими зусиллями осіб, що стоять за його розробкою і втіленням у життя, а місцем плану в системі управління підприємством.

План маркетингу призначений для координації маркетингової діяльності в організації. Головне призначення координації в маркетингу - це забезпечення єдності інтересів та регламентації дій, впливів і взаємодій між усіма учасниками маркетингового процесу в ході безперервної взаємодії та обміну ресурсами на різних ієрархічних рівнях.

Плани маркетингу можуть кваліфікуватися за методами розробки, за величиною охоплення процесів в організації, по

тривалості дії, по цілях, на досягнення яких вони спрямовані, за часом початку дії.

*За методами розробки* існують плани маркетингу, які складаються зверху вниз і знизу вгору. *Метод «зверху вниз»* реалізується в умовах, коли планова діяльність управляється і контролюється централізовано, тобто плани розробляє керівництво підприємства. Даний метод дозволяє порівняно легко забезпечувати координацію всіх маркетингових зусиль організації, однак при цьому часто зменшується втягнення в процес маркетингового планування керівників підпорядкованих рівнів управління, що суперечить використанню всіх інтелектуальних ресурсів співробітників організації на етапі планування.

*Метод «знизу вгору»* передбачає, що підрозділи підприємства самі встановлюють свої цілі та плани і направляють керівництву для затвердження. У цьому випадку маркетингові плани відрізняються високою реалістичністю. Їх складання втягує в процес планування знання і досвід великої кількості фахівців, але водночас виникають труднощі у підготовці зведеного плану, пов'язані з ув'язкою різних пропозицій.

*Метод «цілі вниз, план вверх»* передбачає, що керівництво підприємства формує цілі, а в підрозділах розробляються плани маркетингу.

*За величиною охоплення процесів в організації* бувають окремі плани маркетингу, єдині інтегровані плани маркетингу, маркетингові плани як частина загальних господарських планів.

*Окремі плани маркетингу* складаються по кожному з основних продуктів, що випускаються організацією, або по провідних ринках збуту. Дуже часто в таких організаціях існує ціла сукупність різночасно складених, але не скоординованих планів маркетингу. Створення окремих планів властиво при роботі з споживчими товарами.

*Єдиний інтегрований план маркетингу* у своєму власному значенні розробляється в організації на певний період часу, він повинен бути обов'язково скоординованим за всіма своїми параметрами, його сьогодні застосовують не так багато компаній. Використання єдиного інтегрованого плану маркетингу в даний час характерне для вітчизняних підприємств, що діють на ринку послуг.

Досить часто маркетинговий план виступає як частина загальних господарських планів або бізнес-планів. У них містяться як елементи маркетингу, так і інших напрямків виробничо-господарської

діяльності. На практиці розробляють багато планів, кожен з яких містить певні компоненти плану маркетингу.

Слід назвати наступні їх різновиди:

- *корпоративний план*, який охоплює всю організацію, її стратегію розвитку, портфель замовлень, рішення з інвестицій та поточні цілі;

- *плани відділень організації*, які складаються з планів окремих підрозділів;

- *план асортименту та спеціалізації товарів*, який включає цілі, стратегію і тактику конкретного асортименту товарів;

- *план по товару* містить цілі, стратегію і тактику розвитку нових товарів;

- *план по якості*, який охоплює питання якості, сортності, упаковки і дизайну продукції;

- *план ринку* - план розвитку та обслуговування ринків у товарному і територіальному розрізах;

- *план "товар-ринок"* пов'язує конкретний товар, асортимент з конкретним ринком;

- *функціональний план*, який складають по одній або кількох функціях організації: маркетинг, виробництво, фінанси, наукові дослідження.

Таким чином, план маркетингу може змінюватися від найпростішого плану діяльності відділу збуту до найскладнішого багатотомного документа, що охоплює всі сторони діяльності підприємства та безпосередньо стосується всіх ринків, продуктів, що випускаються і послуг, що надаються.

*По тривалості дії* розрізняють *короткострокові маркетингові плани, середньострокові, довгострокові.*

До розряду короткострокових маркетингових планів відносяться такі, термін дії яких не перевищує одного року, до середньострокових - плани на два - п'ять років, до довгострокових - плани з тривалістю від п'яти до 15 років.

Період дії планів маркетингу, розроблених на рік, як правило, збігається з термінами дії інших планів організації, тому часто вони підготовляються одночасно. В Україні фінансовий рік починається з січня, а планова компанія - з листопада, плани затверджуються за кілька днів до початку нового року. Плани маркетингу тривалістю менше одного року використовуються організаціями, що практикують сезонні коливання обсягу збуту.

У багатьох великих організаціях одночасно існують маркетингові плани різної тривалості, при цьому основна складність

полягає в тому, щоб підтримувати їх внутрішню узгодженість. Вони повинні бути пов'язані один з одним. Довгострокові маркетингові плани носять найбільш загальний характер і встановлюють певні рамки для середньострокових. Короткострокові маркетингові плани найбільш конкретизовані. Вони базуються як на середньо-, так і на довгострокових планах. Слід мати на увазі, що координація діяльності всіх підрозділів підприємства істотно поліпшується, якщо виконуваними ними функції, використовувани стратегії і виділені їм ресурси описуються в кожному з трьох типів планів маркетингу.

*По цілях, на досягнення яких спрямовані плани маркетингу, їх ділять на стратегічні і тактичні.* Слід зазначити загальну закономірність, згідно з якою стратегічні плани носять довгостроковий чи середньостроковий характер, а тактичні плани є короткостроковими. Однак це дотримується не завжди, оскільки в ряді випадків стратегічні цілі можуть досягатися протягом короткого проміжку часу, після закінчення якого в організації потрібно створювати інший стратегічний план, суттєво відмінний від раніше діючого.

Стратегічний план маркетингу, як правило, розробляється на 3-5 і більше років, описує головні чинники, які, на думку його розробників, будуть впливати на організацію всього планового періоду. Він містить довгострокові цілі і головні маркетингові стратегії із зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Стратегічний план маркетингу доцільно щорічно уточнювати. На його основі розробляються тактичні плани маркетингу, діючі, зазвичай, протягом року.

Тактичний план маркетингу більш деталізований, чим стратегічний, описує поточну маркетингову ситуацію, найближчі цілі маркетингової діяльності. Якщо стратегічний план стосується, насамперед, всієї організації, то тактичний план маркетингу діє на рівні її окремих підрозділів і функцій маркетингу, окремих видів продуктів і окремих ринків.

*За часом початку дії* плани маркетингу діляться на *плани фіксованих періодів*, які набирають чинності за вказаними в них календарних датах, і на *ситуаційні*, до яких звертаються при виникненні певних обставин. Більшість планів маркетингу відносяться до першої групи. Ситуаційні плани маркетингу характерні для підприємств, діяльність яких може бути піддана сильному впливу ринкових факторів, що призводять до непередбачуваних коливань величини і структури попиту. Заздалегідь відпрацьований і погоджений ситуаційний план маркетингу вводиться в дію негайно при

виникненні ознак реальної загрози. Це дозволяє, не гаючи часу, приступити до маркетингових дій, спрямованих на скорочення збитку. За кордоном приблизно кожна четверта організація користується детальними ситуаційними маркетинговими планами.

З аналізу досвіду планування маркетингової діяльності в українських підприємствах можна зробити висновок, що до теперішнього часу найбільшого поширення набули короткострокові плани, які розробляються на термін в один рік. Це слід розглядати як великий позитивний крок, оскільки зовсім недавно в багатьох організаціях плани маркетингу розроблялись тільки у зв'язку з появою нових проблем. Сьогодні багато управлінців починають усвідомлювати переваги, закладені в правильно організованому маркетинговому плануванні. План маркетингу спонукає керівника мислити перспективно, дозволяє ясніше визначити завдання організації, сприяє більш чіткій координації зусиль усіх підрозділів організації, веде до встановлення показників діяльності для наступного контролю, створює передумови для прискореної реакції на ринкові зміни з боку організації, наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб і, головне, чітко і своєчасно фінансувати маркетингові заходи.

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Використовуючи статистичні дані протягом 3-х років юридичної особи-суб'єкта господарювання визначте, які основні інструменти маркетингу були використані в процесі здійснення господарської діяльності.

**Завдання 2.** Складіть та систематизуйте перелік періодичних видань в певному регіоні України, які можуть бути джерелами інформації для проведення маркетингових досліджень підприємствами.

**Завдання 3.** Розробіть анкету опитування потенційних споживачів продукції (послуг), що пропонується підприємством.

Цілі анкети: виявити відношення до продукції потенційних споживачів за елементами комплексу маркетингу, а саме: до товарів і товарної політики; цін та цінової політики; збутової політики.

Головні вимоги до виконання завдання: анкета повинна за складом та змістом відповідати поставленим цілям, а також вимогам, що наведені нижче. Кількість запитань у анкеті: 15-20.

#### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Опитування (метод комунікацій) – це отримання даних (відповідей респондентів на питання) з використанням спеціальних прийомів.

Основні правила побудови анкети опитування споживачів:

1. Анкета повинна починатися з психологічно продуманого обґрунтування і короткої, але точної інструкції про правила заповнення анкети.

2. Структура анкети повинна сприяти якомога більшій готовності респондента відповісти на запропоноване питання. Особливу увагу необхідно приділяти формулюванню першого («контактного») питання.

3. На початку анкети (або її блоку) у жодному випадку не можна ставити складні або хвилюючі питання.

4. Найскладніші питання, направлені частіше всього на з'ясування відносин, думок, роздумів, орієнтацій респондентів, розміщуються в середині анкети.

5. Змістова точність, виразність, простота мови і чіткість форми, однозначність – основні методичні вимоги до формулювання питань.

6. Питання слід формулювати так, щоб на нього можна було відповісти декількома словами, одним словом, підтвердженням або запереченням («так» чи «ні»), підкресленням підказки відповіді або числом.

7. Питання, що відносяться до однієї загальної теми, варто розташовувати разом, одне за одним, щоб їх логічний порядок допомагав відповідати респонденту.

8. В заключній частині анкети поміщаються питання, мета яких – поглиблення і уточнення інформації, отриманої у відповідях на попередні питання. Заклучні питання повинні бути відносно легкими.

9. Питання, що вимагають просторових коментарів, необхідно розміщувати ближче до середини анкети.

10. В кінці анкети респонденту вноситься подяка за співпрацю в проведенні опитування.

11. Не допускати великих розмірів анкети. У разі потреби використовувати «оптичне зменшення».

12. Анкета повинна бути акуратною в поліграфічному виконанні.

13. Анкета повинна відповідати вимогам простоти і зручності роботи як респондента, так і фахівця, який оброблятиме анкету (можливо, за допомогою комп'ютера).

---

## **Запитання та завдання**

---

1. Розкрийте сутність поняття «маркетинг».
2. Назвіть основні стратегічні та тактичні завдання маркетингу.
3. Назвіть функції маркетингу.
4. Які Ви знаєте види маркетингу залежно від характеру попиту на товари чи послуги?
5. Які є види маркетингу залежно від охоплення ринку?
6. Назвіть основні інструменти маркетингу.
7. Охарактеризуйте процес маркетингового дослідження як інструмент маркетингу.
8. Назвіть види маркетингових комунікацій.

9. Дайте характеристику такому виду маркетингових комунікацій як брендинг.
10. Які є інструменти маркетингових комунікацій?
11. Назвіть основні функції реклами.
12. Які ви знаєте види реклами залежно від способу і місця розміщення реклами?
13. Дайте характеристику рекламі в інтернеті.
14. Назвіть розділи плану маркетингу.
15. Які ви знаєте плани за величиною охоплення процесів в організації?

---

### Тести для самоконтролю

---

*1. Маркетинг передбачає реалізацію таких функцій:*

- а) аналітична, збутова, управління;
- б) аналітична, виробнича, збутова, контролю;
- в) аналітична, виробнича, збутова, управління;
- г) виробнича, збутова, управління, контролю.

---

*2. Завданням конверсійного маркетингу є:*

- а) збільшення попиту на товари та послуги;
- б) вплинути на негативний попит на товари та послуги;
- в) виявити прихований попит на товари та послуги;
- г) пожвавити попит на товари та послуги;
- д) немає правильної відповіді.

---

*3. Завданням синхромаркетингу є:*

- а) виявити прихований попит на товари та послуги;
- б) згладжування коливань за умов постійного попиту на товари та послуги;
- в) пожвавити попит на товари та послуги;
- г) збільшення попиту на товари та послуги;
- д) немає правильної відповіді.

---

*4. Завданням ремаркетингу є:*

- а) пожвавити попит, коли життєвий цикл товару чи послуги згасає;
- б) збільшення попиту на товари та послуги;
- в) виявити прихований попит на товари та послуги;
- г) знизити попит, що перевищує пропозицію на продукти, шкідливі для людей або навколишнього середовища;
- д) згладжування коливань за умов постійного попиту на товари та послуги.

---

*5. Офлайн-маркетинг передбачає:*

- а) розробку продуктів із новими властивостями;
  - б) вплив на широке коло споживачів і не враховує різницю між ними;
  - в) використання способів просування товарів та послуг без використання інтернету;
  - г) передбачає онлайн-просування товарів та послуг, використовуючи спеціальні методи та інструменти;
  - д) немає правильної відповіді.
-

*6. Демаркетинг спрямований:*

- а) на широке коло споживачів і не враховує різницю між ними;
  - б) використання способів просування товарів та послуг без використання інтернету;
  - в) на конкурентне середовище, де попит на товари та послуги стабільний;
  - г) на зниження попиту на товар.
- 

*7. Директ - маркетинг є такою формою маркетингових комунікацій, коли:*

- а) підприємства і некомерційні організації звертаються до клієнтів особисто без використання інформаційних посередників;
  - б) підприємства і некомерційні організації звертаються до клієнтів з використанням інформаційних посередників;
  - в) підприємства впливають на споживача через рекламу, соціальні мережі, ЗМІ, соціальні проєкти;
  - г) стимулювання продажів досягається за рахунок проведення різноманітних конкурсів, лотерей, демонстрацій, виставок.
- 

*8. Програми лояльності – це:*

- а) комплекс заходів маркетингу по наданню певних пільг при продажі товарів постійним покупцям;
  - б) фінансування будь-якої діяльності фізичних чи юридичних осіб без мети отримання матеріальної вигоди;
  - в) комплекс заходів маркетингу по наданню певних пільг при продажі товарів покупцям;
  - г) комплекс заходів маркетингу для розвитку повторних продажів у майбутньому, а також продажу додаткових товарів та послуг вже існуючим клієнтам;
  - д) комплекс заходів маркетингу по стимулюванню продажів товарів покупцям.
- 

*9. Метою комерційної реклами є:*

- а) отримання максимального прибутку;
  - б) розширення збуту продукції;
  - в) отримання максимального доходу;
  - г) інформування споживачів про товари та послуги;
  - д) стимулювання попиту на товари та послуги.
- 

*10. Контекстна реклама – це:*

- а) інформація, розміщена на сайтах, які є рекламними майданчиками;
  - б) інформація, яка відповідає змісту інтернет-сторінки, на якій вона знаходиться;
  - в) інформація, яку поширюють самі користувачі спілкуючись між собою;
  - г) ненав'язлива реклама, яка гармонійно поєднується з контентом сайту.
- 

*11. Нативна реклама -це:*

- а) отримання максимального прибутку; інформація, яка відповідає змісту інтернет-сторінки, на якій вона знаходиться;
- б) ненав'язлива реклама, яка гармонійно поєднується з контентом сайту;
- в) поширення завуальованої інформації, при якому створюється якась інтрига;



- г) донесення інформації до певних користувачів ПК, які відповідають вимогам, встановленим рекламодавцем;
  - д) інформація, розміщена на сайтах, які є рекламними майданчиками.
- 

*12. «Жорстка» реклама направлена на:*

- а) збільшення обсягу продажу товарів та послуг;
  - б) зацікавленість в придбанні товарів та послуг;
  - в) завоювання певної ніші ринку;
  - г) посилення конкуренції підприємства в ринковому середовищі;
  - д) отримання максимального прибутку підприємства.
- 

*13. Місткість ринку -це:*

- а) обсяг продажу певного товару на ринку протягом певного часу;
  - б) потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду часу;
  - в) обсяг продажу певного товару на ринку протягом минулого періоду часу;
  - г) правильна відповідь відсутня.
- 

*14. Планування маркетингу – це:*

- а) розробка заходів щодо їх досягнення за певний проміжок часу;
  - б) вибір стратегій маркетингу;
  - в) процес і процедура, пов'язані з постановкою цілей маркетингу, вибором стратегій маркетингу і розробкою заходів щодо їх досягнення за певний проміжок часу;
  - г) процес і процедура, пов'язані з постановкою цілей маркетингу.
-

## РОЗДІЛ 16. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РИЗИКИ

### 16.1. Причини підприємницьких ризиків

Невизначеність, нестабільність економічного середовища та вірогідність виникнення тих або інших ситуацій відіграють значну роль у процесі становлення й функціонування підприємства. Саме зазначені процеси формують ризик у діяльності підприємства та є основними причинами ризику.

Термін «*вірогідність*» є фундаментальним для теорії вірогідності і дозволяє кількісно порівнювати події по ступеню їх можливості. Вірогідність – це можливість отримання певного результату. Очевидно, що вірогіднішим вважається та подія, яка відбувається частіше. Таким чином, в першу чергу поняття вірогідності пов'язане з поняттям частоти події.

*Невизначеність* припускає наявність чинників, за яких результати дій не є детермінованими, а ступінь можливого впливу цих чинників на результати невідомий; наприклад, це неповнота або неточність інформації.

Таким чином, в основі ризику лежить природа вірогідності підприємницької діяльності і невизначеність ситуації при її здійсненні.

Невизначеність досягнення того або іншого результату господарської діяльності підприємства приречена впливом екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) чинників (рис. 16.1).

Екзогенні чинники невизначеності породжують чинники ризику, які можна підрозділити на наступні групи: політичні, економічні, фінансові чинники ризику. Перераховані чинники ризику формують макросередовище функціонування підприємства.

*Ендогенні чинники* невизначеності безпосередньо залежать від діяльності підприємства і обумовлені неможливістю точного прогнозування її основних параметрів.

Ендогенні чинники невизначеності на підприємстві пов'язані зі зміною змінних, що визначають рівень рентабельності та прибутковості капіталу й породжують ряд ризиків в області фінансування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Варто враховувати, що ризик супроводжує всі процеси, що відбуваються в компанії, незалежно від того, чи є вони активними, чи пасивними.

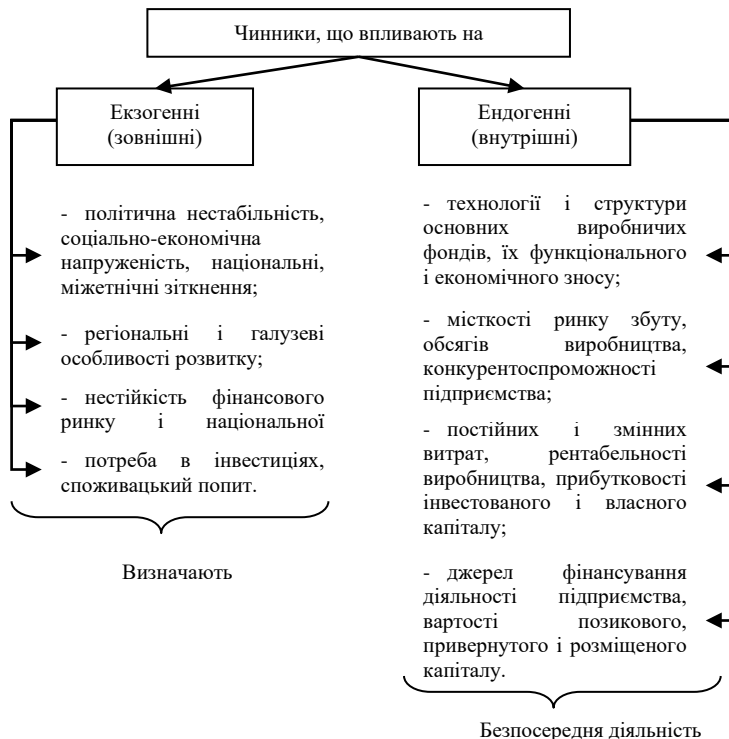


Рис. 16.1 – Склад чинників невизначеності

Таким чином, прослідковується третя сторона ризику – його приналежність будь-якій діяльності. Інакше кажучи, якщо підприємство планує реалізувати проект – воно схильне до інвестиційних, ринкових ризиків; якщо ж воно не здійснює ніяких дій, то знову-таки несе ризики – ризик неодержаного прибутку, ринкові ризики тощо. Це закладено вже в самому визначенні поняття «підприємство».

Таким чином, ризик притаманний будь-якій діяльності і є невід’ємним атрибутом ринкової економіки.

Отже, на виникнення ризиків впливають ті середовища, де функціонує підприємство, тобто умови, які можуть викликати або спричиняти реалізацію ризику. Іншими словами, це *джерела ризику* та *фактори ризику*.

Саме визначення факторів ризику як характеристики ризику пов’язано з тим, що причини ризику – це події, які потенційно можуть

бути реалізованими і при цьому вплинути на підприємницьку діяльність. А фактори ризику – це умови, які можуть викликати або спричинити реалізацію причини ризику; іншими словами – це джерела ризику.

Оскільки підприємницька діяльність, незалежно від різних характеристик (галузі, форми власності та розміру підприємства), здійснюється в умовах невизначеності, то прагнення отримати прибуток спонукає до спроб визначення джерел ризику, і, як наслідок, врахування вірогідних ризиків підприємства. Систему факторів, що породжують ризики підприємства, можна класифікувати за різними ознаками.

Однією з найбільш поширених класифікацій факторів є їх поділ на зовнішні та внутрішні в залежності від джерел їх виникнення (рис. 16.2).



Рис. 16.2 – Класифікаційна схема факторів ризиків підприємства

Політико-правові фактори включають політичні та правові фактори. *Правові* фактори включають в себе вплив існуючих законодавчо-правових актів на функціонування підприємства та особливості його діяльності (для певних видів діяльності – окремі законодавчі акти), а також ймовірність їх змін під впливом законопроектів, що знаходяться на розгляді у Верховній Раді України (потенційні фактори).

Особливості дії цих факторів обумовлені особливостями розвитку законодавчої та нормативно-правової бази української економіки. Зміни законодавчої бази мають тенденції до постійного їх збільшення. Так, наприклад, намір вступу України до ЄС та НАТО спричинив зміни в ряді нормативно-правових актів, що визначають основи роботи підприємств, а отже, вплинули на його зміни.

*Політичні* фактори включають в себе політичну нестабільність, війни, страйки, політичні реформи й режим, політичні цілі та задачі, які формуються органами влади. Не дивлячись на велику кількість нормативно-правових актів у сфері підприємницької діяльності, що були прийняті протягом останнього часу, підприємницьке середовище залишається досить несприятливим для ведення справ. Таким чином, активна законодавча діяльність поки що не призвела до покращення підприємницького середовища.

Така негативна тенденція призводить до формування несприятливого інституційно-економічного середовища. Це перешкоджає зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках, і, відповідно, інтеграції національної економіки у світове господарство (особливо це стосується великих підприємств).

Дія економічних факторів, як генераторів ризиків підприємства, обумовлена рівнем економічного розвитку держави, інформаційними процесами, відкритістю економіки, зовнішньоекономічною діяльністю, видом зовнішньоекономічної політики, яку веде держава, обсягом грошей, які можуть витратити покупці, наявністю робочої сили, характером самої робочої сили, доступністю грошових та інших ресурсів, характером наявної фінансово-кредитної системи і каналів інвестування, розвитком ринкової інфраструктури (в Україні вона є слабо розвиненою, оскільки деякі види послуг не користуються попитом, відсутні засоби їх діяльності, відсутнє розуміння їх споживачами), розвиток культури ділових відносин (для економіки України характерна відсутність довірчих відносин між партнерами – 82 % керівників стикалися з невиконанням контрактів), довіри між контрагентами, розвиток системи соціального захисту.

Науково-технічні фактори складають науковий розвиток, технічні розробки, розвиток інтелектуальної власності. Тобто в основі таких факторів лежить науково-технічний прогрес (НТП). На сам НТП впливає, в свою чергу, стан та розвиток освіти й науки у країні, наявність висококваліфікованих кадрів, відкритість економіки, освіти та науки країни до досягнень та відкриттів інших країн світу. Все це формує технічну та технологічну забезпеченість розвитку економіки в

цілому, окремих галузей та підприємств. Відставання країни від розвитку інших у даній сфері обумовлює формування ризиків підприємства у розрізі технологій та комерції: слабка конкурентоспроможність продукції на ринку, технічні, екологічні та торгові ризики.

*Природні* фактори становлять природні ресурси та умови, які впливають на характер виробництва, запровадження ресурсозберігаючих технологій, наявність альтернативних ресурсів. Дана група факторів має різний вплив на діяльність підприємств в залежності від їх галузевої приналежності, або якщо їх діяльність безпосередньо пов'язана з природним навколишнім середовищем.

До сукупності *демографічно-культурних* факторів відносяться такі, як міграція населення, зміна показників народжуваності та смертності, відтік наукових кадрів, а також стан культурного середовища, усталені вікові традиції, національна згуртованість населення, існування і відношення до громадської думки, відношення до праці, існування престижних галузей, пануючі релігійні звичаї та обряди, освіта, ступінь грамотності, мода та смаки. Все це може породжувати торгові, соціально-демографічні ризики у діяльності підприємств.

На роботу підприємства також активно впливає група зовнішніх суб'єктивних факторів. Дану групу факторів визначає поведінка та дії споживачів, постачальників та референтних груп.

Найбільш цікавим фактором є референтні групи. *Референтні групи* – це інституції, на які індивідуум орієнтується при оцінці і формуванні своїх поглядів, відчуттів та дій. У своїй діяльності як фізичні, так і юридичні особи діють відповідно зі стандартами, що сформовані оточуючим середовищем, тобто, діють відповідно до вимог середовища, референтних груп. Тобто, аналогічно й діяльність підприємства орієнтується на свої референтні групи. Для підприємства такими можуть бути конкуренти або інші підприємства з інших галузей економіки, які є опосередкованими конкурентами або еталонами діяльності.

Група внутрішньо-організаційних факторів є одночасно і легко прогнозованою у процесі формування ризиків підприємства, і непередбачуваною.

Необхідно відзначити, що відокремлювати дію кожного з факторів не є доцільним: всі вони взаємопов'язані. Дія одних факторів безпосередньо може не впливати на виникнення ризиків підприємства, але реалізовуватися через вплив на інші фактори, які, в свою чергу, спричиняють виникнення ризиків підприємства.

---

## 16.2. Сутність та основні види підприємницьких ризиків

---

Сучасні підприємства стикаються з безліччю зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають як на процеси всередині підприємства, так і на кінцевий результат його діяльності. Навколишнє середовище створює умови виникнення ризиків. *Підприємницький ризик* є обов'язковою характеристикою підприємницької діяльності, без нього вона неможлива. У підприємницькій діяльності ризик є загрозою втрати вкладених у виробничий процес ресурсів, недоотримання прибутку чи появи додаткових витрат. Він може виникнути на будь-якому етапі виробництва, а також у будь-якій сфері бізнесу: ризик втратити постачальника матеріалів, ризик вибрати неправильну маркетингову стратегію, ризик найняти некомпетентну людину на ключову посаду тощо.

При вивченні цієї теми ви познайомитеся з основними ризиками, які очікують на молодого підприємця, навчитеся їх розділяти та, як наслідок, протистояти їм.

Ризик у бізнесі можна зобразити у вигляді китайського ієрогліфа, що означає проходження переломного моменту. Зверху – ієрогліф, що означає безпеку, а нижній ієрогліф означає можливість (шанс): 危险 / 机会. Тобто не було б жодного сенсу займатися підприємницькою діяльністю, якщо вона приносила б тільки безпеку та загрози.

Загалом під *підприємницьким ризиком* розуміють управлінське рішення, яке приймає підприємець за умов відсутності чи нестачі надійної інформації. І тут *ризик* – це можливість виникнення несприятливих умов, які відбиваються на можливості підприємства принести прибуток або досягати поставлених цілей.

З такого визначення виникають два висновки. Перший: ризику немає там, де події, навіть дуже несприятливі, передбачувані, та розвиваються за єдиним сценарієм (наприклад, Ви вирішуєте відкрити нову міні-кав'ярню у місті, де ринок і так заповнений цією послугою на 100 відсотків).

Не можна говорити про ризик, якщо будь-яка альтернатива рішення, не зважаючи на її випадковий характер, влаштовує підприємця. Якщо є чітке усвідомлення розвитку альтернатив бізнесу, і всі варіанти цілком прийнятні – це не варіанти бізнес-ризиків (немає невизначеності).

Щоб підприємець розумів, які ризики можуть зустрітися в його діяльності, розглянемо основні види ризиків. В економічній літературі існує безліч класифікацій ризиків, розглянемо одну з них.

Класифікація підприємницьких ризиків залежить від умов їх появи – зовнішніх чи внутрішніх.

### ***Зовнішні підприємницькі ризики у діяльності підприємства***

Кожне підприємство стикається з факторами зовнішнього середовища, які формують загальні для нього та інших суб'єктів господарювання види ризиків: політичні, законодавчі, природні, макроекономічні.

*Політичні ризики* пов'язані з політичними обставинами у країні та діяльністю органів державної влади (революція, військові дії, націоналізація приватної власності, конфіскація майна тощо).

*Законодавчі ризики* припускають зміну чинних норм із виходом нових законодавчих і нормативних актів, наприклад, що погіршують становище підприємства (запровадження нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок тощо).

*Природні ризики* пов'язані з можливими стихійними лихами (повені, пожежі, землетруси тощо) та забрудненням довкілля.

*Макроекономічні ризики* зумовлені розвитком економічних процесів у країні та у світі в цілому. У свою чергу, макроекономічні ризики включають інфляційні (дефляційні), валютні, процентні та структурні ризики.

### ***Поняття та види внутрішніх підприємницьких ризиків***

Внутрішні процеси на підприємстві також впливають на ефективність управління ризиками. Внутрішні ризики поділяються на три види: виробничі, комерційні, фінансові.

*Виробничі ризики* пов'язані з особливостями технологічного процесу на конкретному підприємстві, рівнем кваліфікації працівників, організацією постачання сировини та матеріалів та здійсненням транспортних перевезень, а також із процесом перевірки та моніторингу контрагентів. Приклади виробничих ризиків підприємницької діяльності: зупинення обладнання через брак матеріалів та неможливість замовити сировину у постачальників; відсутність постачання чи постачання з порушенням термінів, прописаних у договорі; невивантаження прибутку, отриманого від продажу товару; ймовірність повернення проданої продукції; відмова у наданні кредиту на розширення виробництва; ризик оголошення банкрутом партнера, клієнта, постачальника чи самого підприємця; помилки у цінovій політиці.

*Комерційні ризики* настають на етапі реалізації готової продукції. Підприємницькі комерційні ризики обумовлені неправильно проведеними маркетинговими дослідженнями, у яких компанія неспроможна реалізувати весь обсяг виробленої продукції, недооцінюючи



конкурентів на товарному ринку чи помилковою ціновою політикою, і навіть невиконанням контрагентами договірних зобов'язань.

*Фінансові ризики* пов'язані з купівельною спроможністю грошей, наприклад, з інфляцією чи зміною валютного курсу та інвестиційними помилками. Найбільш суттєвими у цій групі можуть бути: ризики замовника будівельних робіт; кредитний ризик позичальника; ризик збитку внаслідок помилок або упущень, пов'язаних з оформленням права власності; придбання неліквідних цінних паперів. До цього виду ризиків ми ще повернемося пізніше.

Крім того, до внутрішніх ризиків також відносять інші види ризиків підприємницької діяльності: кадрові; ризики щодо тривалості існування; допустимий, критичний та катастрофічний ризики; виправданій та не виправданій ризики; страхований і нестрахований ризики; галузевий та інноваційний ризики.

*Кадрові ризики* іноді є ключовими ризиками на підприємстві. Приймаючи працювати некомпетентного спеціаліста, бізнесмен може зіштовхнутися і з несумлінно виконаною роботою, і з порушенням прийнятих технологічних нормативів. Крім цього, один негативно налаштований співробітник може дезорганізувати увесь колись злагоджений колектив або завдати іншої, не менш істотної шкоди підприємству.

Ризики за тривалістю існування бувають короткостроковими та довгостроковими. *Короткострокові ризики* пов'язані з перебоями дрібних партій товарів, труднощами з укладанням невеликих договорів тощо. Їх можна оперативнo вирішити, а налагодивши виробничі процеси, навіть звести до мінімуму. Подібним прикладом підприємницького ризику є призупинення роботи за результатами перевірки санітарною інспекцією або органами пожежного нагляду. Наслідків таких ризиків можна уникнути, заздалегідь провівши внутрішню перевірку та усунувши знайдені помилки. *Довгострокові ризики* пов'язані з регулярними перебоями у роботі чи помилками планування.

Допустимий, помірний, критичний та катастрофічний ризики – поняття, пов'язані з фінансами підприємства. *Допустимий ризик* – грошовий ризик, який не введе баланс підприємства в мінус. Сутність такого підприємницького ризику: купуючи обладнання за 1 млн грн при загальному балансі підприємства 800 тис. грн, бізнесмен упевнений, що реалізує вироблений товар на суму, яка покриє витрати та принесе прибуток. Допустимий ризик пов'язаний із ситуаціями, які в цілому зберігають позитивний результат діяльності підприємства. Наприклад, можна ризикнути та найняти співробітника без попереднього досвіду

роботи у потрібній сфері. *Помірний ризик* пов'язаний з ризиковими обставинами, що часто зустрічаються в підприємницькій діяльності, але які не мають серйозних наслідків для бізнесу. Наприклад, несподівана проблема з реалізацією продукції, яку можна компенсувати прибутком з інших видів діяльності підприємства. *Критичний ризик* – ризик, при якому сума витрат на укладання угоди дорівнює прибутку. В результаті підприємство «вийде в нуль», що є неефективним і неприйнятним для підприємництва. *Катастрофічний ризик (неприпустимий)* – такий ризик, при якому витрати перевищують прибуток. Якщо фірма вклала всі фінанси в подібну угоду, вона вважається банкрутом. Підприємець повинен спрямувати максимум зусиль, щоб не допустити таких ризиків.

*Виправданий і невиправданий ризик* – перший приносить прибуток, а другий – збитки.

*Страхований ризик*, та такий, що *не страхується*, – залежать від страхового або нестрахового випадку.

*Галузевий ризик* – пов'язаний з новинами галузі, такими як зміна в правилах отримання кредиту, запровадження нових нормативів тощо.

*Інноваційний ризик* пов'язаний із переходом підприємства на виробництво нового товару або запровадження нової технології.

На жаль, точно визначити, з яким із перелічених видів ризику зіткнеться підприємець у своїй діяльності, дуже складно.

Оскільки ризики виникають через невизначеність умов та процесів діяльності підприємств, то логічно розділити ризики, ґрунтуючись на функціональних сферах підприємницької діяльності на: *операційні, фінансові, ринкові та бізнес-ризик*и.

Розглянемо кожну цю область ризику докладніше.

*Операційні ризик*и пов'язані з виробничою діяльністю підприємства та її забезпеченням. Сюди відносять також ризик природного характеру. Наприклад, підприємство виготовляє йогурт і вже кілька місяців закуповує сире молоко у місцевого фермера. Щоранку він привозить п'ять цистерн молока. Одного ранку він привіз молоко, але в трьох цистернах воно було вже кисле. Фермер пояснив це надзвичайно спекотною погодою. Відповідно, у виробництво можна запустити лише дві цистерни молока. В результаті підприємство отримає недовантажене обладнання, менший вихід продукції за день, і зрештою собівартість продукції для такого підприємства на цей день буде вищою за звичайну. Провиною всьому – операційні ризик

и. Наступна група ризиків – *фінансова*. Зазвичай це саме та група ризиків, про яку підприємці думають насамперед, коли чують слово «ризик». Фінансові ризик

и включають ризик

и, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства: заборгованості (кредиторська і дебіторська),

залучення інвесторів, розподіл прибутку. Який ризик може бути пов'язаний із розподілом прибутку? Адже чистий прибуток можна витратити, як заманеться, подумаєте Ви. Справді, чистий прибуток може бути розподілений на вашу думку, але є безліч нюансів. Підприємець може направити гроші на НДДКР, інвестувати у розширення виробництва, відправити на бонуси співробітникам, виплатити бонус собі. Деякі варіанти вибору пов'язані із досить високим ризиком.

Ще одна група ризиків – *ринкові*. Вони пов'язані з коливанням ринкових факторів: цінами на сировину, валютними курсами, цінами на електроенергію тощо. Наприклад, підприємство купувало сировину в Китаї за долари США, а продавало продукцію в Україні за гривні. Курс долара стосовно гривні виріс, і підприємству потрібно буде заплатити за ту саму сировину набагато більше в гривневому еквіваленті. Відповідно, собівартість продукції збільшиться, а якщо підприємство підвищить ціну на свій товар, то воно може програти у конкурентній боротьбі тим виробникам, хто ціну не підняв, бо працює з вітчизняними виробниками. Тобто, підприємство ризикувало, обравши постачальника за кордоном.

Остання група – це *бізнес-ризик*. Вони пов'язані з веденням бізнесу будь-якого підприємства та включають: стратегічні ризики; ризики, пов'язані з персоналом; іміджеві ризики. Наприклад, у 2016 році компанія Samsung випустила телефон Samsung Galaxy Note 7. Незабаром з'ясувалося, що телефон має тенденцію до самовозгоряння й перегріву. Як компанії слід було б вчинити? Для збереження іміджу та позиції на ринку мобільних пристроїв компанія визнала свою недоробку, попросила всіх, хто купив телефон, вимкнути його та звернутися до виробника для повернення пристрою, хоча це привело до величезних збитків.

Як управляти, зменшувати негативний вплив ризиків підприємницької діяльності, можна прочитати у подальших пунктах цієї теми.

---

### **16.3. Аналіз ризиків**

---

Діяльність підприємця постійно пов'язана з ризиками, то логічним є те, що їх треба оцінювати. Цей процес складається з кількох *етапів* (табл. 16.1).

**Таблиця 16.1 – Етапи оцінювання ризиків**

<b>Етап оцінювання ризику</b>	<b>Сутність</b>	<b>Практична реалізація</b>
<b>Ідентифікація ризиків</b>	Визначення меж ризикової області. Найчастіше це визначається не лише ринковою ситуацією, а й уявленням, досвідом, інтуїцією підприємця	Для одного підприємця зростання цін на сировину є високоризиковою ситуацією, для іншого – лише ринковим коливанням. Для того, щоб ідентифікувати ризик, необхідно з'ясувати, які фактори внутрішнього або зовнішнього середовища і як впливають на підприємство, використовуючи інструменти менеджменту. Після цього ми можемо припустити, які ситуації мають ризик для бізнесу (якісна оцінка)
<b>Аналіз ризиків</b>	Оцінювання ймовірності настання ризику та його наслідки, тяжкість на основі традиційних статистичних методів	Загибель врожаю через посуху дуже ймовірна у південних регіонах, і там готуються до можливої посухи, але вона менш ймовірна у центральних регіонах і може стати згубною несподіванкою
<b>Оцінювання ризику</b>	Структуризація всіх ризиків між собою, розробка та прийняття управлінських рішень	Створення списку можливих заходів впливу на ризик, які мають на увазі: методи уникнення настання ризикової ситуації; методи, створені задля зниження ймовірності наступу; способи, що зменшують збитки передачі ризику іншим об'єктам і компенсацію збитків

Аналіз ризиків – це процес, який визначає, наскільки ймовірний ризик виникне в проєкті. Він вивчає невизначеність потенційних ризиків і те, як вони вплинуть на проєкт або діяльність з точки зору графіка, якості та витрат, якби вони дійсно з'явилися.

Виділяють два способи аналізу ризику – *кількісний і якісний*. Але важливо знати, що аналіз ризиків не є точною наукою, тому важливо відстежувати ризики протягом життєвого циклу проєкту (підприємства).

*Якісний аналіз ризику* – це оцінка ризику, реалізована експертами проектних команд, які використовують дані минулих проектів та свій досвід для оцінки впливу та значення ймовірності для кожного ризику за шкалою або матрицею ризиків.

Використовувана шкала, зазвичай, оцінюється від нуля до одиниці. Тобто, якщо ймовірність виникнення ризику у проекті дорівнює 0,5, то є 50-відсотковий шанс, що він відбудеться. Існує також шкала впливу, яка вимірюється від одного до п'яти, причому п'ять мають найбільший вплив на проект. Ризик може бути класифіковано на основі джерела або на основі ефекту. Після того, як ризики визначені та проаналізовані, член проектної групи призначається власником ризику для кожного ризику. Вони відповідають за планування реагування на ризик і його реалізацію.

Якісний аналіз ризиків є основою для кількісного аналізу ризиків, і це корисно, оскільки підприємець не тільки зменшує невизначеність у проекті, а й зосереджується переважно на ризиках із високим рівнем впливу, для яких можна призначити власника ризику та спланувати відповідний ризик-відповідь.

*Кількісний аналіз ризиків* – це статистичний аналіз впливу цих виявлених ризиків на загальний проект або діяльність підприємства. Це допомагає керівникам проектів і керівникам команд приймати рішення зі зниженою невизначеністю, а також підтримує процес контролю ризиків. Кількісний аналіз ризиків підраховує можливі результати для проекту та визначає ймовірність досягнення цілей проекту. Це допомагає при прийнятті рішень, особливо коли є невизначеність на етапі планування проекту. Це допомагає керівникам проектів створювати реалістичні цілі щодо витрат, графіка або обсягу.

*Моделювання Монте-Карло* є прикладом інструменту кількісного аналізу ризиків. Це методика ймовірності, яка використовує комп'ютеризований метод для оцінки ймовірності ризику. Він використовується як вхідні дані для прийняття рішень з управління проектами.

### ***Методи аналізу ризиків***

Існує кілька методів аналізу ризиків, які покликані допомогти керівникам та управлінцям різних ланок у процесі аналізу та прийняття рішень. Деякі з них передбачають використання інструментів аналізу ризиків, таких як діаграми та документи. Розглянемо ці методи аналізу ризиків і те, як вони можуть допомогти (табл. 16.2).

**Таблиця 16.2 – Систематизація методів аналізу ризиків**

Метод аналізу	Сутність
Аналіз краватки-метелика	Універсальний метод для реалізації в усіх сферах діяльності. Команда визначає ризики, які можуть вплинути на проєкт, аналізує причини, наслідки та розробляє стратегію зменшення ризику для них.
Матриця аналізу ризиків	Оцінювання ймовірності та серйозність ризиків на основі ранжування за ступенем важливості. Головна мета – допомогти менеджерам визначити пріоритети ризиків і створити план управління ризиками, який має відповідні ресурси та стратегії для належного зниження ризиків.
Реєстр ризиків	Важливий інструмент управління проєктом для документування ризиків проєкту. Це документ, призначений для використання в якості вхідних даних для плану управління ризиками; описує, хто несе відповідальність за ці ризики, стратегії зменшення ризику та необхідні ресурси. Створення реєстру включає кілька надійних джерел інформації, таких як команда проєкту, експерти з теми та історичні дані.
SWIFT-аналіз (Structured What If Technique)	Визначення потенційних ризиків, пов'язаних із змінами, внесеними до плану проєкту. Члени команди повинні задавати будь-які питання «що, якщо», аби з'ясувати всі потенційні ризики, які можуть виникнути.

*Шаблон матриці аналізу ризиків* дозволяє візуалізувати всі ризики проєкту на одному кольоровому графіку, щоб класифікувати їх за ймовірністю та серйозністю (табл. 16.3).

Це дозволить керівнику краще зрозуміти, які найбільш критичні ризики для проєкту існують.

Аналіз ризиків є важливим вхідним матеріалом для прийняття рішень на всіх етапах циклу управління підприємством.

Отримавши результати аналізу, управлінець може знайти найкращий спосіб інтерпретації своїх висновків, що залежить від типів ризиків, які оцінюються. Потенційні результати доречно візуалізувати за допомогою діаграми або графіка. Візуальні матеріали допомагають швидко та ефективно передавати потенційно складну статистичну інформацію.

**Таблиця 16.3. – Шаблон матриці аналізу ризиків**

Матриця ризиків		Ступінь тяжкості ризику				
		незначна	другорядна	помірна	висока	сильна
Ймовірність настання	високоймовірний	CP	BP	KP	KP	KP
	ймовірний	CP	BP	BP	KP	KP
	можливий	HP	CP	BP	BP	KP
	малоймовірний	HP	HP	CP	CP	BP
	рідкісний	HP	HP	HP	HP	CP

\* Зелений колір – низький рівень (HP);

Жовтий – середній рівень (CP);

Помаранчевий – високий рівень (BP);

Червоний – критичний рівень (KP).

Аналіз чутливості, який використовує математичне програмне забезпечення для визначення невизначеності у вихідних даних до різних припущень у вхідних даних моделі, є ще одним корисним інструментом для аналізу результатів моделі аналізу ризику.

Головна мета – пошук рішення з найменшим ризиком і його реалізація. Це може означати продовження проекту, обмеженого певними умовами, або відмову ініціювати проект, оскільки ризики перевищують вигоди. Підприємець повинен бути готовим до інших різноманітних проблем, які можуть виникнути під час роботи, проте врахувати їх в аналізі неможливо.

«Plan-Do-Check-Act» («Плануй – здійснюй – перевіряй – дій») – корисний метод у реалізації рішення. У цьому циклі є чотири фази:

**План** – створення рішення для ризику.

**Виконання** – реалізація рішення в невеликому масштабі.

**Перевірка** – перегляд результатів рішення в невеликому масштабі, щоб переконатися в його успіху.

**Дія** – трекінг прогресу і внесення зміни в рамках циклу.

## **16.4. Управління підприємницькими ризиками**

Сучасні виклики в діяльності підприємства принципово по-новому ставлять питання керування ним, що провокує до розробки та впровадження відповідних механізмів, які дають можливість підприємству ефективно функціонувати.

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення

несприятливих наслідків. Управління ризиками здійснюється на основі оптимальності, тобто кошти, витрачені на усунення ризику, не повинні перевищувати втрат від нього.

Управління ризиками підприємства у кожній економіці має свої особливості. Ці особливості пов'язані з ставленням суб'єктів до підприємництва, до інструментарію, яким керуються, та його широтою, а також пов'язані з особливостями самого середовища функціонування підприємства, а отже, з особливостями самих ризиків підприємства. Процес управління ризиками підприємства залежить від багатьох характеристик підприємства: від характеру власності, складності організації діяльності підприємства тощо.

Однак, з метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації, економіка минулих років розробила ряд класичних методів управління ризиками.

Управлінські рішення у сфері формування сприятливого ризикового середовища дають змогу (рис. 16.3) класифікувати ці методи за такими основними групами:

- ❖ уникнення появи можливих ризиків;
- ❖ зниження впливу ризику на результат виробничо-фінансової діяльності.

За іншою класифікацією всі методи управління ризиками відносяться до однієї чи більше з цих чотирьох основних категорій:

- ❖ уникнення;
- ❖ попередження;
- ❖ прийняття (збереження чи навіть збільшення);
- ❖ зниження ступеня ризику (оптимізація).

Уникнення можливого ризику означає просте ухилення (відмова) від певного виду діяльності або заходу, в якому підприємство приймає участь, якщо ризик виявляється набагато більшим, ніж очікувався.

Цей шлях є найбільш простим і може здатися відповіддю на всі ризики, але одночасно є й радикальним: він дозволяє повністю уникнути можливих втрат та разом з тим не дозволяє отримати бажаний обсяг прибутку.

Тому для того, щоб не втратити потенційний прибуток, не всі ризики уникаються, більшу частину з них підприємству доводиться приймати на себе: одні – як неминучі, а інші як ті, що несуть в собі потенційну можливість прибутку.





Рис. 16.3 – Методи зниження ризику підприємства

Усі ризики, які не можуть бути уникненні чи попереджені, приймаються без обговорень.

Іншим інструментом управління ризиками є методи оптимізації, направлені на зниження ступеня або наслідків ризику. Дана група складається з зовнішніх та внутрішніх методів управління ризиками.

Розподіл, як один із методів зовнішнього зниження рівня ризику, найчастіше застосовується при здійсненні інвестиційної діяльності і полягає в тому, щоб перекласти частину відповідальності за ризик на того учасника проекту, який краще, ніж інші, спроможний управляти ним – контролювати та мінімізувати. Для деяких видів ризику (напрямів діяльності) в чинному законодавстві визначений носій даного ризику.

Існує й інший шлях процедури розподілу ризику – це об'єднання на акціонерних засадах для розвитку власного бізнесу та збільшення реалізації продукції. У даному випадку виникає питання про співвідношення залучених і власних фінансових коштів.

Даний спосіб зменшення ризику найбільш широко застосовується в інвестиційній діяльності і не завжди може бути використаний для зниження виробничого ризику у підприємстві.

Іншим зовнішнім способом зниження ризику є *страхування*. Воно в певній мірі є інструментом з розподілу ризику та зараз виступає необхідним елементом виробничих відносин. Страхування пов'язано з відшкодуванням матеріальних збитків у процесі підприємницької діяльності.

Для підприємницької діяльності актуальності набуває страхування від комерційних, технічних, правових і політичних ризиків. Страхування все більше стає не тільки методом забезпечення підприємства від руйнівних стихійних лих, але і засобом захисту від несприятливої зміни економічної кон'юнктури. Страхування повинно допомогти впорядкуванню фінансової і юридичної основ між різноманітними учасниками ринкових відносин.

Призначення страхування полягає в тому, щоб відшкодувати страхувальнику можливі втрати, якщо у визначений період страхові операції не дадуть передбаченої окупності. Страхове відшкодування визначається у вигляді різниці між страховою сумою і фактичними фінансовими результатами від застрахованої комерційної діяльності. Оскільки метою страхування є захист від можливих втрат інвестиційних вкладень, строк дії договору страхування зумовлюється терміном окупності капітальних витрат.

За орієнтацією страхових інтересів для підприємницьких структур виділяють такі види страхування:

❖ страхування від знижених прибутків (застрахованому підприємцю компенсується збиток у результаті пожежі або інших нещасних випадків на виробництві, що призводять до тимчасового порушення технологічного циклу або припинення виробництва, а також інших втрат, пов'язаних із перериванням діяльності);

❖ страхування від фінансових втрат (застрахованому підприємстві відшкодовуються втрати через шахрайство, злочинну недбалість або халатність службовців під час виконання службових обов'язків, передбачених трудовими контрактами з ними);

❖ страхування цивільної відповідальності (відшкодування збитку в зв'язку з внутрішніми вадами продукції, виявленими при її використанні, виконанням фахових обов'язків тощо);

❖ страхування «від усіх ризиків».

Ризик, який можна застрахувати, характерний для надзвичайних ситуацій, для яких існує статистична закономірність їх виникнення, тобто визначена можливість збитку (табл. 16.4).

**Таблиця 16.4 – Ризики, які доцільно страхувати**

<b>Вид ризику</b>	<b>Види страхування</b>
Пожежа та інші стихійні лиха	Страхування сум вірогідних збитків
Автомобільні аварії	Страхування автомобіля
Ризик пошкодження або втрати вантажу під час транспортування	Страхування вартості вантажу (морська, авіаційна, та інші види транспортної страховки)
Ризик неохайності/недбалості робітників фірми	Страхування вартості можливих збитків недбалості робітників
Ризик вірогідності нечесних робітників, що може нанести матеріальний та/або моральний збиток	Придбання у страхової компанії бондів «чесності»
Ризик невиконання обов'язків одним із робітників або групою робітників (субпідрядників), від чого залежить виконання всього проєкту	Придбання бондів «гарантій»
Ризик тимчасової зупинки ділової активності фірми (різні причини)	Страхування суми можливих втрат за весь період зупинки бізнесу
Ризик від можливої смерті чи хвороби керівника, ведучого робітника підприємства, від інтелектуальної чи іншої кваліфікаційної діяльності, від яких залежить успіх підприємства	Страхування на суму можливих втрат. Це особливо важливо в найбільш відповідальний момент.
Ризик, пов'язаний з можливою смертю, захворюванням чи нещасним випадком з робітником	Страхування в страховій компанії

До методів, що своєю суттю близькі до страхування, можна віднести також деривативи (опціони, ф'ючерси, свопи тощо).

Застосування розглянутих зовнішніх методів при зниженні виробничого ризику в Україні дуже проблематично, тому підприємства найчастіше звертаються до внутрішніх методів зменшення ризику, до яких належать: диверсифікація, лімітування, створення запасів і резервів, одержання додаткової інформації.

*Лімітування* – це встановлення ліміту, тобто верхньої межі засобів, зокрема грошових. Лімітування є важливим засобом зниження рівня ризику і застосовується підприємствами при формуванні резервів сировини, напівфабрикатів, готової продукції; інвесторами – при визначенні суми вкладення капіталу.

Схожий метод зниження ступеня ризику – *є створення резервів*. Створення резервів, запасів на покриття імовірних втрат являє собою ще один спосіб зниження ступеня ризику. Теорії управління запасами та обґрунтування резервів, методам їх моделювання і оптимізації присвячена велика кількість досліджень, видано багато праць. Такий спосіб зниження ступеня ризику іноді називають самострахуванням. Його доцільно використовувати у випадку, коли підприємство визнає, що краще самому підстрахуватися, ніж купувати страховку в страховій компанії.

При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів компанія виходить із середньозваженого розміру різноманітних компонентів, ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Деякі компанії формують страхові фонди в розмірі 1 % від вартості активів, інші – 1-5 % від обсягу продажу, треті – 3-5 % від річної суми виплат акціонерам.

Але при визначенні оптимального для кожного підприємства розміру страхових резервів варто мати на увазі, що цей резервний фонд не причетний до обороту і є «мертвим» капіталом, що не приносить прибутку, тому закономірно, що кожне підприємство прагне до зменшення розмірів такого фонду. Знайти оптимальний рівень резервних фондів досить важко для кожного керівника, оскільки йому доводиться вибирати між бажанням знизити витрати по виплатах страхових премій і прагненням зменшити ризик можливих фінансових втрат. Тому необхідно, залежно від статистики збитків у минулі періоди і розміру очікуваних у майбутньому втрат, а також від ситуації на страховому ринку, регулярно переглядати рівень страхових резервів підприємства.

Ще одним внутрішнім засобом мінімізації ризику є *диверсифікація виробництва*, що полягає в розподілі зусиль та

інвестицій між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не пов'язаними між собою. У випадку, коли в результаті непередбачуваних подій один вид діяльності буде збитковий, інший вид може приносити прибуток. Це може врятувати підприємство від банкрутства і дати змогу продовжити функціонування.

Варто розрізнати концентричну і горизонтальну диверсифікацію. *Концентрична диверсифікація* – це поповнення асортименту виробами, схожими на товари, які вже випускаються підприємством. *Горизонтальна диверсифікація* являє собою поповнення асортименту виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів.

Необхідно відзначити, що метод диверсифікації дає можливість знижувати виробничі, комерційні й інвестиційні ризики, але є досить дорогорартісним.

*Одержання додаткової інформації* також є одним із можливих методів зниження ризику, тому що при використанні неточних економічних даних виникає питання про доцільність їх уточнення. На початку виконання інвестиційного проекту, наприклад, часто виникає питання: починати здійснення проекту відразу після завершення розробок чи використати необхідність проведення додаткового експерименту для уточнення економічних показників. З одного боку, додатковий економічний експеримент дав би змогу знизити можливість одержання збитків, тобто зменшити розмір ризику. Але, з іншого боку, кожен експеримент пов'язаний із певними витратами і збитками, що також пов'язані з відкладанням терміну початку проекту. Тому для оцінювання доцільності одержання додаткової інформації необхідно порівнювати економічні результати обох напрямів.

Світова практика пропонує загальні методи практичного застосування (табл. 16.5).

**Таблиця 16.5 – Сутність методів зниження ступеня ризику**

Методи вирішення ризику	Практичне вираження
1	2
Прийняття ризику (визнання ризику)	- самостраховання; - лімітування; - резервування.
Зменшення ступеня ризику	Система превентивних заходів: - підвищення якості планування, організації та управління виробництвом; - використання гнучких технологій та створення

**Продовження таблиці 16.5**

1	2
	системи резервних фондів; - покращення державного регулювання підприємства шляхом створення відповідних параметрів економічного та правового середовища; - вибір оптимальної товарної стратегії; - систематичне вивчення кон'юнктури ринку; - створення дилерської мережі, відповідної цінової політики.
Поділ ризику	Диверсифікація: - фізичного розподілу самих активів; - розподілу активів по власності.
Об'єднання ризику	- контракти; - злиття та інші форми об'єднань.
Передача ризику	- різні різновиди контрактів; - створення акціонерних товариств; - страхування (створення системи страхування всіх видів ризику).

Кожен із перерахованих інструментів зниження ступеня ризику має як певні переваги, так і недоліки (табл. А.1, додаток А). Тому звичайно використовують комбінації цих методів «придушення» ризиків.

Водночас завдання зниження ризику в підприємницькій діяльності зводиться до визначення необхідних коригувань, які необхідно внести в організацію виробництва. Але разом з тим є певні причини відмови від застосування того або іншого методу (табл. 16.6) та існують класичні пари «ризик – метод» їх застосування (табл. А.2, додаток А).

**Таблиця 16.6 – Причини відмови підприємцем від конкретного методу управління ризиками**

Метод управління ризиками	Недолік/причина відхилення від методу підприємцем
1	2
Зниження ризику	1. Фінансується із власних засобів підприємства чи собівартості. 2. При виникненні ризикової ситуації всі збитки підприємство повинно компенсувати з власних засобів.
Збереження ризику	1. Необхідність формування спеціальних фондів самострахування підприємства з прибутку. 2. При збільшенні збитків підприємство вимушене шукати

**Продовження таблиці 16.6**

1	2
	додаткові засоби для компенсації. 3. Невелика вартість майна з ризиком порівняно з всією вартістю бізнесу.
Передача ризику	1. Виплата певних внесків в страхову компанію. 2. Виплати зазвичай з власних засобів підприємства (для добровільного страхування). 3. Розмір збитку може бути меншим сплаченої страхової премії. 4. Збитки від ризику понад обумовленої межі покриваються з власних засобів підприємства.
Прийняття ризику	1. Підприємець повинен знати економічні, природні та інші закони та закономірності. 2. Економічна відповідальність. 3. Необхідність наявності фундаменту інформації, розробленої теорії прийняття управлінських рішень та механізму їх реалізації.

Підприємець в своїй діяльності зустрічається з багатьма ризиками, тому, крім основних методів їх мінімізації, існують також конкретні шляхи, які застосовуються лише в даній ситуації. Підприємцю необхідно знати і ці методи зниження ризиків в своїй діяльності, оскільки іноді ефективніше використати локальні та специфічні способи, ніж більш радикальні.

На сьогодні вже розроблено багато унікальних методів по зниженню ступеня ризику іноземними та вітчизняними фірмами, які досі не описувалися в літературі. Наведемо приблизний перелік таких методів (табл. 2. 11.7).

**Таблиця 16.7 – Специфічні методи управління ризиками**

Вид ризику	Метод управління ризиком
1	2
Комерційний ризик	Правильно визначити та витримати співвідношення фінансових показників; збільшити рентабельність інвестицій в своєму бізнесі.
Фінансовий ризик	Своєчасне розміщення пасивних засобів в проекти, що приносять прибуток, чи надавати кредит.
Помилки менеджерів	Вести контроль та дублювання у вузлових ланках бізнесу.
Ризик неправильно обраного проєкту	Старанно перевіряти всі «за» та «проти», при необхідності використовувати комп'ютерне моделювання, щоб чітко прорахувати всі варіанти.

Продовження таблиці 16.7

1	2
Ризик повної нереалізації профільної технології у разі неможливості підписання договорів на постачання необхідних в даній технології продуктів	Вертикальна інтеграція «вниз» та квазіінтеграція (об'єднання окремих функцій управління). Завчасна підготовка кредитних ліній у разі необхідності передоплати. Розширення та підтримка-ка особистих контрактів з постачальниками.
Економічні коливання й зміни попиту (коливання ринкової кон'юнктури, цін, валют, неправильний вибір ринків збуту)	Колівання й зміни попиту необхідно прогнозувати і використовувати в планах діяльності. Підписання довгострокових безумовних контрактів з чіткими фіксованими цінами та серйозними штрафними санкціями. Проведення маркетингового дослідження. Вибір та включення в умови контрактів механізму перерахування валюти. Страхування валютних ризиків. Наявність продуманої маркетингової політики та досвідчених спеціалістів. Формування власної дилерської мережі.
Зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та поставку, закриття кордонів, зміни митної політики)	Підбір альтернативних каналів ринків збуту. Створення «запасів міцності» за цінами, виробництво товару з унікальними характеристиками.
Ризик неоптимально розподілених ресурсів	Чітко визначити пріоритети в розподіленні ресурсів в залежності від планової кількості виробленої продукції.
Ризик неотримання вихідних матеріалів через зрив поставок	Диверсифікація поставок, розширення складу постачальників. Створення фінансових резервів чи підготовка «жарких» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат. Прогнозування галузевої (для постачальників) динаміки цін. Залучення традиційних постачальників до діяльності підприємства шляхом підписання договорів участі в прибутках чи шляхом придбання акцій. Створення страхових запасів вихідних матеріалів.
Дії конкурентів	Можливі дії конкурентів необхідно передбачати на основі систематичного аналізу їх діяльності та враховувати в своїх рішеннях і подальших діях.
Незадоволення робітників	Ретельно продумати соціально-економічні програми для службовців з урахуванням їх вимог і прохань. Створити найбільш сприятливу психологічну обстановку в колективі.



**Продовження таблиці 16.7**

1	2
Низькі обсяги реалізації товарів	Вести ретельну аналітичну роботу по вибору цільових ринків.
Ризик втрати комерційної, науково-технічної чи іншої інформації	Ретельна перевірка і підбір співробітників, особливо науково-технічного персоналу.
Невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін в країні чи регіоні	Відмова від існуючих проєктів в нестабільних регіонах, а також тих, що стосуються стратегічних інтересів держави. Підбір альтернативних ринків. Привернення міжнародних інститутів до фінансування. «Лобіювання».
Нестабільність економічного законодавства та поточної економічної ситуації	Диверсифікація виробництва. Страхування учасників від різних ризиків. Підписання договорів на умовах «під ключ».
Неповнота чи неточність інформації про: - фінансовий стан та ділову репутацію підприємства (можливість неплатежів, банкрутства, зрив зобов'язань); - динаміку техніко-економічних показників, параметрів нової техніки та технологій	Диверсифікація діяльності підприємства. Страхування учасників від різних ризиків. Старанний підбір учасників. Отримання рекомендацій учасниками від незацікавлених осіб, організацій. Вивчення завірених аудитором звітів за певний період. Контракт з надійними контрагентами із штрафними санкціями за зрив обов'язків. Відмова від фінансування абсолютно нових проєктів. Виключення або доведення до мінімуму використання нових технологій чи обладнання. Залучення проєктувальників та підрядчиків, що мають високу кваліфікацію та досвід реалізації контрактів з чіткими умовами та штрафними санкціями.
Екологічний та виробничо-технологічний ризик	Фінансування сучасних та екологічно чистих проєктів. Апробація технологій, навчання персоналу та висока дисципліна на виробництві.
Форс-мажор	Страхування ризиків форс-мажору.

---

**16.5. Механізм зменшення підприємницьких ризиків**

---

Механізм управління ризиками є тим інструментом, який забезпечує ефективне виконання процесу управління ризиками та досягнення поставленої цілі (цілей).

*Механізм управління підприємницькими ризиками* – це сукупність методів та способів виконання послідовних процесів управління ризиками, елементами організаційної структури з урахуванням правових нормативів їх регулювання з метою досягнення поставлених цілей (мінімізації ризиків).

Оскільки механізм – це лише спосіб реалізації управління ризиками у підприємницькій діяльності, необхідно усвідомлювати його складові для ефективного оперування ними.

Механізм управління ризиками підприємства повинен складатися з трьох складових: правової, управлінської та організаційної. Організаційна складова являє собою реалізацію процесу управління ризиками, його етапи.

Управлінська складова механізму полягає у реалізації управління ризиками підприємства, певними суб'єктами управлінського процесу самого підприємства. Є дві моделі реалізації управлінської складової. Перша модель полягає у формуванні в організаційній структурі підприємства відокремленого підрозділу з управління ризиками, так званого відділу ризик-менеджменту. Даний підрозділ є складним утворенням і потребує значної бази фінансування, а також має високий критеріальний відбір. Такий підрозділ можуть дозволити собі лише підприємства зі значними фінансовими можливостями, тобто великі підприємства та середні підприємства, що за своїми масштабами до них наближаються. Модифікацією моделі є не створення спеціального структурного підрозділу, а покладання обов'язків з управління ризиками на фахову людину, яка здійснює всі етапи управління ризиками. Такий різновид, зазвичай, реалізується на малих підприємствах. Друга модель полягає у заключенні угод аутсорсингу з агенціями, які спеціалізуються на управлінні ризиками.

Правова складова механізму управління ризиками підприємства полягає у розробці документів відповідного типу з управління ризиками підприємства. Так, найбільш досліджена сфера бізнесу – банківська діяльність в свої основи закладає правила, програми врахування ризиків банківської діяльності, кредитних ризиків тощо.

До основних механізмів реалізації правової складової належать такі документи, як: спеціальні нормативні документи та формальні документи з управління ризиками підприємства. Спеціальні нормативні документи – документи, які регламентують лише певну сферу діяльності та закладають в ній норми, нормативи та стандарти. Прикладами таких документів в управлінні ризиками є стандарти з управління ризиками підприємства. Формальні документи – це документи, що складаються в межах організації, які створюються за

рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Прикладами є програми, плани, декларації, постанови з управління ризиками підприємства.

Застосування планів як інструментів врахування ризиків та визначення дій є головним елементом в механізмі зменшення підприємницьких ризиків.

Для вітчизняного підприємництва нефінансової сфери характерне тотальне ігнорування використання спеціальних документів з управління ризиками (програм та декларацій), виключенням є різновиди формальних документів – планів виробничої, фінансової діяльності, які частково можуть враховувати поняття ризику. При плануванні діяльності підприємства керівнику необхідно врахувати небезпечні та ризикові аспекти його діяльності, особливо у процесі стратегічного планування.

На рівні держави, як і на рівні підприємства, розробляються програми та плани, які носять загальнонаціональний характер. Це річні Державні програми соціально-економічного розвитку України (наприклад, Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, Національна економічна стратегія України до 2030 року), Плани розвитку країни на певний період (Програма діяльності Уряду, Середньостроковий план Уряду, План пріоритетних дій Уряду на певний рік). Але у процесі їх розробки урядом приділяється незначна увага ризикам підприємницького сектору.

В Україні, порівняно з іншими країнами, відсутня комплексна нормативна база з регулювання управління ризиками. З боку держави розроблені лише документи, які частково регулюють виробничі ризики окремих галузей (митне, будівельне законодавство) та ризики фінансової сфери (страхова діяльність, банківська діяльність, діяльність ринку цінних паперів, аудит). Нормативно-правове забезпечення управління ризиками підприємства є лише в частині регулювання певних сторін організаційно-технологічної безпеки підприємства (санітарна, пожежна, виробнича діяльність тощо), організації підприємства (статут, резервний капітал, відповідальність та обов'язки).

У світовій практиці з управління ризиками існує ціла низка стандартів з управління ризиками підприємств.

До найбільш відомих стандартів з управління ризиками підприємства можна віднести ISO 31000:2018 Ризик-менеджмент – Інструкція та COSO ERM – Інтеграційна стратегія та реалізація.

Таким чином, можна знову ж таки відмітити, що все це є основою розробки та впровадження відповідних документів з управління ризиками на загальнодержавному рівні або на рівні підприємства.

Організаційна складова механізму полягає в організації самого процесу управління ризиками підприємства, тобто визначення послідовності основних кроків та етапів управління ризиками підприємства для забезпечення більш ефективного результату: мінімізації ризиків та максимізації надійності.

*Організація управління ризиками підприємства* є системою заходів, направлених на раціональне поєднання всіх його елементів в єдиній технології процесу управління ризиками підприємства.

Можна узагальнити основні елементи організаційної складової механізму управління ризиками підприємства, що є частиною управлінського механізму підприємства та його стратегії, та визначити їх такими:

- ❖ виявлення ризиків підприємства (ідентифікація);
- ❖ оцінка ризиків підприємства;
- ❖ вибір методів управління ризиками та їх застосування.

Ідентифікація ризиків підприємства, як правило, повинна проводитися за рахунок існуючих класифікаційних ознак ризиків. Для більш ефективної ідентифікації пропонується виявляти ризики на основі синтезованого підходу із застосуванням карт ризиків. Такий підхід забезпечить не лише можливість простежити розвиток та сфери поширення ризиків, а й негативні наслідки кумуляції таких ризиків, тобто взаємний їх вплив і нагромадження.

За рахунок ідентифікованої природи виникнення ризиків підприємства на основі карт ризиків визначають відповідні методи оцінювання та методи управління.

Наступним кроком є оцінка виявлених ризиків. Методи оцінки були описані вище. Отримані результати оцінки необхідно враховувати в комплексі, так як використання окремих критеріїв оцінки не може слугувати основою для прийняття рішення відносно тієї чи іншої події.

Прийняти ж остаточне рішення та дійти висновків щодо рівня ризику за неузгодженості кількісних показників пропонується шляхом порівняння за вибраними параметрами одночасно.

Важливим елементом процесу оцінки ризиків підприємства та фундаментом для їх аналізу є визначення загального рівня, що визначає максимально можливий рівень ризику для підприємства. Для того, щоб визначити максимально можливий рівень ризику для підприємств, спочатку визначається капітал підприємств та розмір його зобов'язань. Далі визначаються вірогідні втрати від внутрішніх ризиків, що коригуються на втрати від реалізації зовнішніх ризиків та визначається на основі порівняння цих величин оптимальний рівень ризику, тобто рівень ризику, який підприємство зможе покрити власними коштами.

Дана складова дозволяє оцінити загальну вірогідність отримання збитків при здійсненні підприємницької діяльності, а також негайно прийняти оптимальне практичне рішення у конкретній ситуації.

На етапі аналізу проводиться розподіл ризиків в залежності від розміру оптимального ступеня ризику. На основі отриманого значення оптимального ступеня ризику можна визначити ті ризики, ступінь яких перевищує розмір оптимального ризику, тобто недопустимі ризики для підприємства, та ті, розмір яких дорівнює або менше оптимального ризику, що вважається допустимим. Відносно кожної групи ризиків приймаються відповідні рішення стосовно методів управління ними. Для однієї групи – одні, для іншої – інші, при цьому вони можуть і перехресуватися.

Таким чином, визначальною підставою для визначення методів управління ризиками підприємства є оптимальний загальний розмір ризику.

Крім даного критерію, підприємствам бажано здійснювати вибір методів управління ризиками підприємства з позиції значимості (цінності) методів управління – здібності передбачити та мінімізувати ризик, економічної доцільності – порівняння суми втрат в результаті ризику та вартості самого методу управління, а також компетентності суб'єктів реалізації рішення: чи вміє взагалі суб'єкт застосовувати метод.

Необхідно відзначити, що отримані результати оцінки ризиків підприємства не завжди є вирішальним аргументом при визначенні методів та засобів управління ризиками підприємства, найчастіше і більш суттєвим для них є схильність до прийняття рішень на основі інтуїції та досвіду. Поширений серед управлінців підхід до вибору методів та засобів управління ризиками полягає саме в інтуїції, яка являє собою здібність раптово, без логічного обдумування знаходити правильне рішення проблеми. Такий підхід можливо застосовувати, адже інтуїція це фактично синтез чуттєвого та логічного пізнання практичної діяльності у формі отриманого раніше досвіду.

Механізм управління ризиками підприємства направлений на забезпечення ефективної діяльності з врахуванням несприятливих умов господарювання. Ефективність механізму проявляється саме у здатності швидко реагувати на виникнення несприятливих умов та їх прогнозуванні, забезпеченні оперативності, доцільності прийняття рішень.

Ефективний механізм управління ризиками підприємства є гарантом досягнення поставлених цілей у процесі управління ними. Економічна ефективність механізму полягає не лише в його здатності

вирішувати питання ризику у діяльності підприємства, але й бути економічно вигідним для діяльності підприємства (зменшувати витрати, посилення конкурентних переваг на ринку).

Ефективність механізму забезпечується його структурованістю та відповідністю визначеним вимогам. Механізм управління ризиками базується на двох основних пунктах: виявлення ризиків підприємства (як інструмент врахування всіх небезпек) та визначенні доцільних методів і засобів управління ризиками підприємства.

Саме в цих аспектах і визначається економічна ефективність механізму. Виявлення «всіх» вірогідних ризиків у діяльності підприємства – це частина успішної діяльності.

Визначення доцільних методів полягає у порівнянні витрат без застосування заходу та з його застосуванням, можливістю зменшення непрямих витрат.

Економічна ефективність процесу врахування ризиків підприємства полягає у забезпеченні захисту підприємства від небезпек, які можуть виникнути у його діяльності, таким чином, мінімізувати можливі втрати. Визначення економічної ефективності даного процесу полягає у зменшенні витрат діяльності підприємства.

Реалізація процесу управління ризиками підприємства відображається не лише у врахуванні ризиків, які можуть виникнути у діяльності підприємства, але й у застосуванні методів та засобів їх вирішення. Тому економічна ефективність застосування даних методів є необхідною ознакою ефективності механізму.

Для того, щоб підприємство не зазнало значних збитків, ці дії (засоби управління ризиками) повинні бути врегульовані та забезпечували ефективну діяльність підприємства. Кожному ризику підприємства повинен відповідати певний метод або засіб управління з його дублюванням, а також повинно бути враховано розмежування небезпечних синергетичних ефектів від їх поєднання.

---

### **Практичні завдання (вправи), задачі та методики їх вирішення**

---

**Завдання 1.** Розділіться на групи по дві особи. Уявіть наступну ігрову ситуацію. Ви маєте фірму, яка торгує побутовою хімією. Несподівано для Вас, відкривається нова фірма, яка займається продажем побутової хімії. Розташувалася вона у сусідній будівлі. Нова фірма встановлює ціни на свій товар нижчі за ваші. Вам у цій ситуації потрібно швидко та оперативного ухвалити рішення, щоб не втратити ваших клієнтів.

**Завдання 2.** Наведіть позитивні та негативні сторони використання кожного з основних способів мінімізації ризиків та оформіть таблицю.

Спосіб мінімізації ризику	Позитивні сторони	Негативні сторони	Можливість застосування в різних сферах підприємницької діяльності

**Завдання 3.** Зробіть якісний аналіз ризиків підприємства окремої галузі (на власний вибір).

---

### Запитання та завдання

---

- Охарактеризуйте чинники невизначеності.
- Розкрийте сутність поняття «підприємницький ризик».
- Загальносистемна класифікація ризиків.
- Назвіть методи аналізу ризиків.
- Охарактеризуйте основні складові механізми зменшення підприємницьких ризиків.
- Обґрунтуйте ризики, які доцільно страхувати та визначте особисту пріоритетність їх страхування.
- Наведіть приклад найпоширеніших методів управління ризиками.
- Проаналізуйте зовнішні підприємницькі ризики в агропромисловому секторі.

---

### Тести для самоконтролю

---

- Виберіть правильне визначення поняття «підприємницький ризик»:
  - управлінське рішення, яке приймає підприємець, коли всі події передбачувані;
  - управлінське рішення, яке приймає підприємець в умовах відсутності чи нестачі надійної інформації;
  - управлінське рішення, яке приймає підприємець за наявності всієї необхідної інформації;

г) управлінське рішення, яке приймає підприємець за підтримки штучного інтелекту.

---

2. *Виберіть, які з наданих ризиків не відносяться до бізнес-ризиків:*

- а) іміджеві ризики;
  - б) ризики ліквідності;
  - в) стратегічні ризики;
  - г) валютні ризики;
  - д) комерційні ризики;
  - е) інформаційні ризики.
- 

3. *Зовнішнім чинником ризику є такий елемент:*

- а) якість маркетингових досліджень;
  - б) схильність керівництва до ризику;
  - в) взаємодія з партнерами;
  - г) стратегія підприємства.
- 

4. *До фінансового ризику належить:*

- а) валютний ризик;
  - б) ризик, пов'язаний із платоспроможністю покупця;
  - в) підвищення закупівельної ціни у процесі реалізації підприємницького проєкту;
  - г) ризик розірвання контракту внаслідок дій владних структур країни.
- 

5. *До комерційного ризику належить:*

- а) ризик націоналізації та експропріації без адекватної компенсації;
  - б) ризик, пов'язаний з транспортуванням товару;
  - в) фізичний і моральний знос основних фондів підприємства;
  - г) ризик військових дій та громадських заворушень.
- 

6. *До внутрішніх чинників ризику належать:*

- а) законодавство, що регулює підприємницьку діяльність;
  - б) стихійні лиха;
  - в) організація праці на підприємстві.
- 

7. *До зовнішніх причин виникнення економічного ризику належить:*

- а) недоліки організації процесу виробництва;
  - б) недоліки системи управління підприємства;
  - в) технологічний ризик;
  - г) зсуви в економічних факторах.
- 

8. *Вкладник бажає розмістити вільні кошти на депозитному рахунку комерційного банку. При цьому джерело ризику становить:*

- а) вкладник;
  - б) грошові кошти;
  - в) комерційний банк.
- 

9. *Виберіть, що з представленого відноситься до інструментів ризик-менеджменту:*

- а) результати аналізу ефективності минулих заходів щодо запобігання ризиковим ситуаціям;
- б) навчання персоналу роботі з ризиками;
- в) список основних ризиків підприємства;



- г) типові моделі вирішення наступу або запобігання ризиковим ситуаціям;
  - д) база кейсів ризикових ситуацій.
- 

*10. Поедняйте функціональні області ризиків та пов'язані з ними ризики:*

- а) ринкові ризики;            1) інвестиційні ризики;
  - б) бізнес-ризики;            2) виробничий ризик;
  - в) операційні ризики;        3) стратегічний ризик;
  - г) фінансові ризики.        4) ризик збільшення цін на енергоносії.
- 

*11. Прикладом інструменту кількісного аналізу ризиків є:*

- а) метод Шондільда;
  - б) метод Монте Карло;
  - в) визначення ринкової позиції підприємства;
  - г) «Plan-Do-Check-Act».
- 

*12. Передача відповідальності за ризик іншій особі, наприклад страховій організації, називається:*

- а) страхуванням;
  - б) лімітуванням;
  - в) хеджуванням;
  - г) самострахуванням.
- 

*13. Страхування та самострахування відносяться до прийомів:*

- а) зниження ризиків;
  - б) запобігання ризикам;
  - в) підвищення ризиків.
- 

*14. До основних механізмів реалізації правової складової належать такі документи:*

- а) спеціальні нормативні документи та формальні документи з управління ризиків підприємства;
  - б) посадові інструкції персоналу підприємства;
  - в) рекомендації міністерств соціальної політики та юстиції;
  - г) реєстр ризиків.
-

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз ринкової кон'юнктури : навч. посіб. / А. В. Андрейченко, С. А. Горбаченко, Р. В. Грінченко та ін. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 345 с.
2. Балджи М. Д. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. / М. Д. Балджи, І. А. Допіра, В. О Однолько. – Київ : Кондор, 2017. – 368 с.
3. Безугла Л. С. Механізм державного регулювання підприємницької діяльності / Л. С. Безугла // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 6. – С. 89–92.
4. Бочарнікова А. SimpleSe. Про соціальне підприємництво – просто! : [посібник підприємця] / Аліна В. Бочарнікова ; кер. проєкту Олександра Сметаненко ; іл. Орнелла Остапенко ; ред. Марія Семенченко. – Київ : СТ-Друк, 2020. – 67 с. : фотоіл. – Режим доступу: [https://www.slideshare.net/IrynaBaran/ss-238403611/1?fbclid=IwAR19oe3czzXeXWrZoYLVVP4qcM3-\\_jwAzfldI7](https://www.slideshare.net/IrynaBaran/ss-238403611/1?fbclid=IwAR19oe3czzXeXWrZoYLVVP4qcM3-_jwAzfldI7)
5. Букацелі А. В. Зовнішні джерела фінансування творчих стартапів / А. В. Букацелі // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск 16. – С. 643–646.
6. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки [Електронний ресурс] / А. Бутусевич // Консультант кадровика. – 2017. – № 23 (155). Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylku> (дата звернення 19.01.2022).
7. Гарасим П. М. Оцінка моделі попиту та пропозиції на ринку фінансових інвестицій в економіці України / П. М. Гарасим, Я. А. Танчак // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 17. – С. 15–18.
8. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2013. – 368 с.
9. Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник / Н. О. Голошубова. – Київ : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2012. – 680 с.
10. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.04.2022).
11. Грудзевич Ю. І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових / Ю. І. Грудзевич // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія». 2014. – Вип. 25. – С. 9–14.

12. Данилейчук Р. Б. Основні напрями вдосконалення державного регулювання процесів у галузі підприємництва / Р. Б. Данилейчук // Інноваційна економіка. – 2005. – № 6. – С. 221.

13. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 534. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.03.2022).

14. Деякі питання документування управлінської діяльності [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 50 : станом на 22.12.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

15. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Л. І. Дідківська, Л. С. Головка. – Київ : Знання, 2006. – 213 с.

16. Догадіна О. Сім настанов, як передавати до ПФУ сканкопії трудових книжок / О. Догадіна, В. Боршовська // Головбух. – 2021. – № 31. – С. 34–37.

17. ДСТУ 4163:2020. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. На заміну ДСТУ 4163-2003; чинний від 2021-09-01 91 [Електронний ресурс]. – Вид. офіц. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 37 с. – Режим доступу: [https://zakon.help/files/article/11494/ ДСТУ%204163\\_2020.pdf](https://zakon.help/files/article/11494/ ДСТУ%204163_2020.pdf) (дата звернення: 30.03.2022).

18. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги [Електронний ресурс]. – Вид. офіційне. – Режим доступу: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 20.01.2022).

19. Економіка малого підприємства : навч. посіб. / за ред. Т. Г. Васильців. – Київ : Знання, 2013. – 446 с.

20. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості / ПАКТ. Київ (Україна) ; Вашингтон (США), 2018. – 38 с. – Режим доступу: [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA\\_REPORT\\_ukr.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf) (дата звернення: 12.02.2022).

21. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки / О. П. Єлець, І. О. Гармаш // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 418–422.

22. Єфімов О. Цивільно-правовий договір чи приховані трудові відносини / О. Єфімов, М. Костенко // *Головбух*. – 2017. – № 27. – С. 40–44.

23. Житкова І. Як приймати працівника на роботу у 2022 р.: сім кроків / І. Житкова // *Головбух*. – 2022. – № 3. – С. 33–46.

24. Іванченко В. В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці / В. В. Іванченко, О. В. Кривда // *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 травня 2017 р.* – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. – С. 192.

25. Ісаков М. Г. Теоретичні основи державного регулювання підприємницької діяльності / М. Г. Ісаков // *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. – 2012. – № 23. – С. 3–12.

26. Кадровик. UA. Живий журнал. – Режим доступу: <https://www.kadrovik.ua> (дата звернення: 15.02.2022).

27. Карпюк Г. Основи підприємництва : навч. посіб. для здобувачів проф. (проф.-техн.) освіти / Г. Карпюк. – Київ : Компанія ВАПТЕ, 2021. – 105 с.

28. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Кириченко, А. В. Мігдальский // *Ефективна економіка*. – 2017. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 10.02.2022).

29. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 31 грудня 2021 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

30. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс] : Кодекс України від 18.10.2018 № 2597-VIII станом на 12.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 25.04.2022).

31. Козловський В. О. Основи підприємництва : [навч. посіб. : у 2 ч.] / В. О. Козловський ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – Ч. 1. – 2017. – 118 с.

32. Козловський В. О. Основи підприємництва : [навч. посіб. : у 2 ч.] / В. О. Козловський ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – Ч. 2. – 2017. – 115 с.

33. Кокоть В. Розвиток соціального підприємництва в Україні. Біла книга [Електронний ресурс] / Валерій Кокоть, Сергій Регелюк, Аліна Бочарнікова ; під заг. ред. Валерія Кокотя. – Київ, 2020. – 98 с. –

Режим доступу:  
[https://drive.google.com/file/d/1Th4nsvSkcLEpZmKg0b6BztOZCLB1\\_5S/view](https://drive.google.com/file/d/1Th4nsvSkcLEpZmKg0b6BztOZCLB1_5S/view) (дата звернення: 24.04.2022).

34. Конституція України [Електронний ресурс] : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.01.2022).

35. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Діалектика, 2020. – 880 с.

36. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Д. А. Касліоне ; пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського. – Київ : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.

37. Кошовий Г. Коворкінг – що це простими словами, переваги і недоліки [Електронний ресурс] / Г. Кошовий. – Режим доступу: <https://xn--90aamhdбасрq0s.xn--j1amh/teoriya/kovorkinh-shcho-tse-prostymu-slovamy-perevahy-i-nedoliky> (дата звернення: 23.03.2022).

38. Краус К. М. Управління маркетингом малого бізнесу: концепції, доміанти розвитку : монографія. Дивосвіт, 2013. 164 с.

39. Кривда О. В. Управління персоналом на сучасному підприємстві: необхідність та виклики / О. В. Кривда // Управління персоналом в інституційній економіці : матеріали І Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених 29 квітня 2020 року. – Київ : ІВЦ «Політехніка», 2020.

40. Круш П. В. Організація виробництва : підручник / П. В. Круш, В. І. Подвігіна, В. О. Гулевич ; за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, В. О. Гулевич. – Київ : Каравела, 2017. – 552 с.

41. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. № 3. – С. 26–29.

42. Мазій Н. Принципи та механізми державного регулювання розвитку підприємництва [Електронний ресурс] / Н. Мазій // Демократичне врядування. – 2011. – № 8. – Режим доступу: [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik8/fail/Mazij.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik8/fail/Mazij.pdf) (дата звернення: 12.12.2021).

43. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н. Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46–49.

44. Методика складання балансів попиту і пропозиції сільськогосподарської продукції і продовольства [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=e9e36d97-5978-460b-a69b-d178a2d463a5&title=MetodikaSkladanniaBalansivPopituIPropozitsiiSilskogospodarskoiProduktsiiTaProdovolstva> (дата звернення: 10.01.2022).

45. Митне регулювання в ЄС та Україні: порівняльно-правове дослідження : наук.-практ. посіб. / Мароха В., Олійник Н., Омельченко О. та ін. ; за наук. ред. А. В. Мазура. – Київ : ТОВ «Ніка-Принт», 2005. – 832 с.

46. Митний кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 07.06.2012 р. № 4495-VI : станом на 12.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

47. Міністерство економіки України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Charts/List>.

48. Мордвінов О. Г. Управління аграрним природо-користуванням в умовах ринкової трансформації : монографія / О. Г. Мордвінов. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 344 с.

49. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства / М. Наумова // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 4. – С. 34–39.

50. Олійник А. Ю. Види обмежень на конституційну свободу особи на підприємницьку діяльність в Україні / А. Ю. Олійник // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2018. – № 36, Том. 2. – С. 8–11.

51. Організація виробництва: курс лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О. О. Кожемяченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 233 с.

52. Організація торгівлі : підручник / В. В. Апопій, І. П. Мішук, В. М. Ребицький та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 632 с.

53. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління бізнесом / К. Є. Орлова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 392–396.

54. Основи виробничого підприємництва : навч. посіб. / О. А. Підлісна, В. В. Янковий, М. П. Дорошенко та ін. ; за заг. ред. В. В. Янкового. – Київ : НТУУ «КПІ», 2010. – 272 с.

55. Основи підприємництва : підручник / під заг. ред. Н. В. Валінкевич ; Житомир. держ. техн. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 491 с.
56. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.
57. Петровська О. Гіг-контракт: що треба знати роботодавцю / О. Петровська // Головбух. – 2021. – № 45. – С. 41–44.
58. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. канд. екон. наук, проф. Кривов'язюка І. В. ; Луц. нац. техн. ун-т. – Київ : Кондор, 2020. – 169 с.
59. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : монографія / за заг. ред. проф. Н. М. Соломянюк, проф. Л. В. Страшинської ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : ЛІДЕР, 2020. – 220 с.
60. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник, д-ра екон. наук, проф. Л. М. Таранюка. Суми : Університетська книга, 2018. 572 с.
61. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства) : ДБН В.2.2-25:2009 [Електронний ресурс] – Київ : Мінрегіонбуд України, 2010. – 83 с. – (Будинки і споруди). – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/12/71.1.-DBN-V.2.2-252009.-Budinki-i-sporudi.-Pidpriyemstva.pdf> (дата звернення: 10.03.2022).
62. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 07.04.2011 р. № 2755-VI станом на 05.04.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> : (дата звернення: 24.04.2022).
63. Покиньючерда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-академічна сутність категорій [Електронний ресурс] / В. В. Покиньючерда // Економіка та держава. – 2018. – № 8. – С. 35–41. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2018/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/10.pdf) (дата звернення: 23.03.2022).
64. Поліщук Г. Державне регулювання у сфері малого підприємництва: оцінка ефективності / Г. Поліщук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 4 (35). – С. 113–121.
65. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI : станом на 06.10.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення: 12.02.2021).

66. Про антимонопольний комітет України [Електронний ресурс] : Закон України від 13.07.2000 р. № 1907-III : станом на 05.08.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 13.02.2022).

67. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 14 липня 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 21.04.2022).

68. Про визначення державного підприємства, яке виконує функції національного органу стандартизації [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 26.10.2014 № 1305-VII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

69. Про військовий обов'язок і військову службу [Електронний ресурс] : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII : станом на 19 березня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

70. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі [Електронний ресурс] : Закон України від 05.02.2021 р. № 1217-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1217-20#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

71. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення процедур припинення юридичних осіб та підприємницької діяльності фізичних осіб-підприємців за їх рішенням [Електронний ресурс] : Закон України від 19.05.2011 р. № 3384-VI : станом на 15.11.2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-17#Text> (дата звернення: 16.03.2022).

72. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення окремих питань виконання військового обов'язку та ведення військового обліку [Електронний ресурс] : Закон України від 30.03.2021 р. № 1357-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1357-20#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

73. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу [Електронний ресурс] : Закон України від 04.02.2021 р. № 1213-IX. –



Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

74. Про господарські товариства [Електронний ресурс] : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-12 : станом на 03.07.2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

75. Про Державний бюджет України на 2022 рік [Електронний ресурс] : Закон України від 07.03.2022 р. № 1928-IX. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

76. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] : Закон України від 03.03.2005 р. № 755-IV : станом на 01.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

77. Про державну статистику [Електронний ресурс] : Закон України від 17.09.1992 р. № 2614-XII : станом на 11.02.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

78. Про державну фіскальну службу України [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2014 року № 236-2014-п : станом на 27.09.2019 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2014-п#n11> (дата звернення: 24.04.2022).

79. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності [Електронний ресурс] : Закон України від 06.05.2005 р. № 2806-IV : станом на 01.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

80. Про електронні довірчі послуги [Електронний ресурс] : Закон України від 16.12.2020 р. № 2155-VIII : станом на 01.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

81. Про електронні документи та електронний документообіг [Електронний ресурс] : Закон України від 31.05.2005 р. № 851-IV : станом на 01.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

82. Про забезпечення функціонування української мови як державної [Електронний ресурс] : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII : станом на 1 січня 2022 року. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

83. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV : станом на 1 грудня 2021 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

84. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України від 05.07.2021 р. № 5067-VI : станом на 24.11.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 15.03.2022).

85. Про запобігання корупції [Електронний ресурс] : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 13 лютого 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

86. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності [Електронний ресурс] : Закон України від 08.09.2011 р. № 3720-VI остання редакція від 19.02.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#top> (дата звернення: 20.02.2022).

87. Про затвердження Переліку органів ліцензування [Електронний ресурс] : Закон України від 05.08.2015 р. № 609 : станом на 07.03.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/609-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.03.2022).

88. Про затвердження Переліку спеціальностей та/або професій, споріднених з відповідними військово-обліковими спеціальностями, після одержання яких жінки беруться на військовий облік військовозобов'язаних [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства оборони України від 11.10.2021 р. № 313. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1566-21#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

89. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників і військовозобов'язаних [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2016 р. № 921 : станом на 14 березня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/921-2016-п#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

90. Про затвердження Правил роботи дрібнороздрібної торговельної мережі [Електронний ресурс] : Наказ від 08.07.96 № 369 /

Міністерство зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0372-96#Text>

91. Про затвердження типових форм трудових договорів про надомну та дистанційну роботу [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 05.05.2021 р. № 913-21. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0886-21#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

92. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України від 11.01.2001 р. : станом на 06.10.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 06.02.2022).

93. Про захист персональних даних [Електронний ресурс] : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI : станом на 13 лютого 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

94. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 08.07.2010 р. № 2464-VI : станом на 17 березня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

95. Про ліцензування видів господарської діяльності [Електронний ресурс] : Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII : станом на 05.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 12.02.2022).

96. Про митний тариф України [Електронний ресурс] : Закон України від 01.07.2021 р. № 674-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/674-20#Text> (дата звернення: 24.04.2022).

97. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX // Голос України. – 23 березня 2022. – № 64 (7814). – С. 1–2.

98. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII : станом на 1 січня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

99. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності [Електронний ресурс] : Закон України від 05.04.2007 № 877-V : станом на 13.02.2022. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16#Text> (дата звернення 14.02.2022).

100. Про підприємництво [Електронний ресурс] : Закон України від 26.02.1991 р. № 785-XII : станом на 14.12.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 10.01.2022).

101. Про підприємства в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 27.03.1991 р. № 888-XII врата чинності 01.01.2004 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 10.01.2022).

102. Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413 : станом на 5 січня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-п#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

103. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності [Електронний ресурс] : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV : станом на 15 березня 2022 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

104. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва [Електронний ресурс] : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI : станом на 01.01.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 20.02.2022).

105. Про стандартизацію [Електронний ресурс] : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII : станом на 19.02.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 20.02.2022).

106. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 23.03.2022).

107. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю [Електронний ресурс] : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 06.10.2021 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 12.02.2022).

108. Результати дослідження ринку коворкінгів та гнучких офісів України [Електронний ресурс] / Асоціація коворкінгів України. –

Режим доступу: <https://coworkingassociation.org.ua/rezultaty-doslzdzhennya-2021> (дата звернення: 23.03.2022).

109. Савченко В. Ф. Теоретичні підходи до регулювання соціально-економічного розвитку на рівні держави та регіонів / В. Ф. Савченко // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки та управління. – 2009. – № 1. – С. 15–27.

110. Свинчук А. А. Міжнародний досвід розвитку соціальних підприємств: уроки для України / А. А. Свинчук // Стратегія економічного розвитку України. – КНЕУ, 2014. – № 34. – С. 25–33.

111. Словник основних термінів [Електронний ресурс] / Державна податкова служба України. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/korisni-posilannya/slovník> (дата звернення: 24.04.2022).

112. Снігур Х. Коворкінг: переваги та недоліки організації робочих місць [Електронний ресурс] / Х. Снігур // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2017. – № 4. – Режим доступу: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/774/876Text> (дата звернення: 23.03.2022).

113. Соціальне підприємництво : посібник для викладачів курсу / за наук. ред. к. е. н. А. О. Корнецького. – Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. – 160 с.

114. Соціальне підприємництво в Україні [Електронний ресурс] : Економіко-правовий аналіз. EU4YOUTH – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні, 2020. – Режим доступу: [https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2020-11/Legal%20report%20in%20Ukraine\\_Ukrainian.pdf](https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2020-11/Legal%20report%20in%20Ukraine_Ukrainian.pdf) Text (дата звернення: 27.03.2022).

115. Соціальне підприємництво в Україні. Зелена книга / під заг. ред. Валерія Кокотя. – Київ, 2020. – 89 с.

116. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / А. А. Свинчук, А. О. Корнецький, М. А. Гончарова, та ін. – Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. – 188 с.

117. Старцев О.В. Підприємницьке право : навч. посіб. – Київ : Істина, 2006. Режим доступу: <https://www.ebk.net.ua/Book/PP/02-1.htm>

118. Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 р. № 504. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#n8> (дата звернення: 15.02.2022).

119. Структура державної податкової служби [Електронний ресурс] / Державна податкова служба України. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/> (дата звернення: 24.04.2022).

120. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія / І. В. Макалюк, Н. П. Круш, А. Ю. Погребняк та ін. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 254 с.

121. Угода про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології і сертифікації [Електронний ресурс] : станом на 22.11.2007. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997\\_102#](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_102#) (дата звернення: 12.02.2022).

122. Цибак Н. А. Державне регулювання підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / Н. А. Цибак. – Режим доступу: <http://intkonf.org/tsibak-na-derzhavne-regulyuvannya-pidpriemnitskoyi-diyalnosti>. Text (дата звернення: 20.03.2022).

123. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV станом на 15.03.2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#t> (дата звернення: 21.04.2022).

124. Черчик Л. М. Сутність соціального підприємництва та його роль у забезпеченні соціальної безпеки / Л. М. Черчик, Н. В. Коленда // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. – № 875. – С. 101–107.

125. Чигир І. Негайно виправте формулювання у ваших цивільно-правових договорах / І. Чигир // Головбух. – 2020. – № 40. – С. 37–48.

126. Шара О. Усі на дистанційну і надомну роботу або Як працювати в нових реаліях / О. Шара // Головбух. – 2021. – № 9. – С. 47–50.

127. Шишлюк В. Р. До питання співвідношення понять «припинення трудового договору» та «припинення трудових відносин» [Електронний ресурс] / В. Р. Шишлюк, Є. В. Краснов // Правове забезпечення соціальної сфери : матер. VII Міжнар. наук. конф. студ., аспір. та молод. вчених (16 квітня 2016 р.) / за заг. ред. Г. І. Чанишевої. – Одеса : Фенікс, 2016. – С. 197–199. – Режим доступу: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/4948/Shyshlyuk%20V.%20R.%20Do%20pitannja%20spivvidnoshennja%20ponjatt%27%20prypinennja%20trudovogo%20dogovoru.pdf?sequence=1&isAllowed=1> (дата звернення: 13.03.2022).

128. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посіб. / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.
129. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 1. – С. 130–136.
130. Anderson D. Customer Experience Quotes That Will Make You A Better Marketer. Sep 10, 2015.
131. Dees J. The Meaning of «Social Entrepreneurship» [Electronic resource] / J. Duke. – Mode of access: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf) (дата звернення: 17.03.2022).
132. Hopkins T. Selling in Tough Times. Secrets to Selling When No One Is Buying / Т. Hopkins. – Grand Central Publishing, 2010. – 272 р.
133. The rise of the social enterprise : 2018 Deloitte Global Human Capital Trends [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTreds2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTreds2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) (дата звернення: 23.03.2022).
134. Thornley B. The Facts on U.S. Social Enterprise [Electronic resource] / B. Thornley. – Mode of access: [http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise\\_b\\_2090144.html](http://www.huffingtonpost.com/ben-thornley/social-enterprise_b_2090144.html) (дата звернення: 13.04.2022).

## ДОДАТОК А

**Таблиця А.1 – Порівняльна характеристика методів управління ризиками**

Ознака	Уникнення	Попередження	Прийняття	Оптимізація ризику					
				Зовнішні методи оптимізації ризиків		Внутрішні методи оптимізації ступеня ризику			
				Розподіл ризику	Страховання	Лімітування	Диверсифікація	Створення резерву	Одержання додаткової інформації
Недоліки	- втрата можливого прибутку, поява ризику невикористання можливостей або супровідних ризиків.	- лише в окремих випадках дає змогу уникнути (зменшити) ризик.	- відповідальність.	- лише інвестиційна діяльність; - велика кількість учасників для створення необхідних компаній, фондів.	- Невідповідність ціни продавця та бажаної ціни покупця; - не всі ризики страхуються; - можливість неврахування певного ризику; - відмова від частини доходів, невідрегульована база страхування.	- відволікання частини оборотних засобів.	- велика кількість грошей та часу, необхідних для розвитку інших напрямків, недооцінка стратегічного положення і виробничих можливостей.	- при невеликій вартості майна.	- затрати часу та коштів, можливість отримання неточних даних.



Переваги	- відсутність втрат.	- чітке усвідомлення ситуації.	- отримання прибутку; - стимулювання розвитку науково-дослідницької діяльності.	- участь спеціалістів у діяльності, участь держави.	- не відповідає за ризики особа, увага перекладена на більш нагальні проблеми.	- дієвий спосіб зниження ризику на виробництві.	- нововведення та розвиток; - максимально знижується вірогідність недоотримання доходу; - підвищення стійкості до змін в підприємницькому середовищі.	- можливі розміри збитків незначні.	- аналіз ситуації.
Сфера застосування (вид ризику)	Всі ризики (ризики, що пов'язанні із стихійними діями природних сил, критичні ризики, нежиттєдіяльних проєктів, невиконання зобов'язань), крім систематичних.	Всі явні ризики, крім політичних та загально-економічних.	Всі ризики, особливо системні, політичні та країнові. Коли збитки незначні та чітко виявлені шанси на отримання високого підприємницького доходу.	Інвестиційні ризики.	Майнові, технічні, виробничі, фінансово-комерційні; ризики з низькими збитками.	Банківські, товарні, інвестиційні.	Інвестиційні, підприємницькі, комерційні та виробничі, крім системних.	Виробничі, фінансово-комерційні.	Всі ризики.

Продовження додатка А

Таблиця А.2 – Найпоширеніші методи управління ризиками

Група	Методи управління ризиками
1	2
<b>Екологічні</b>	1. Уникнення 2. Попередження
<b>Природні</b>	1. Уникнення 2. Попередження
<b>Політичні</b>	2. Уникнення
<b>Транспортні</b>	1. Різного роду контракти 2. Розподіл ризику, передача ризику 3. Уникнення 4. Різного роду страхування
<b>Комерційні</b>	
<b>Виробничі</b>	1. Диверсифікація 2. Лімітування 3. Резервування 4. Прогнозування 5. Стратегічне планування
<b>Майнові</b>	1. Страхування
<b>Торгові</b>	1. Лімітування 2. Резервування
<b>Інформаційні</b>	1. Здобуття додаткової інформації 2. Страхування цивільної відповідальності
<b>Фінансові</b>	1. Уникнення ризику – найбільш радикальний спосіб, що включає: - відмову від здійснення фінансових операцій, рівень ризику по яких занадто високий; - відмову від використання у великих обсягах запозиченого капіталу; - відмову від використання у великих обсягах оборотних активів у низьколіквідних формах; - відмову від використання у великих обсягах тимчасово вільних грошових активів у короткострокових фінансових вкладеннях. 2. Лімітування концентрації ризику, що в свою чергу включає систему фінансових нормативів з метою забезпечення лімітування концентрації ризиків: - граничний розмір запозичених коштів, що використовуються у господарстві; - мінімальний розмір активів у високоліквідній формі; - максимальний розмір товарного кредиту, що надається одному покупцеві; - максимальний розмір депозитного вкладу, що розмі-

Продовження додатка А

**Продовження таблиці А.2**

1	2
<b>Фінансові</b>	<p>шується в одному банку;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- максимальний розмір вкладень засобів в цінні папери одного емітента;</li> <li>- максимальний період відволікання засобів в дебіторську заборгованість.</li> </ul> <p>3. Хеджування – зменшення ризику можливих фінансових втрат за допомогою:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ф'ючерсних контрактів;</li> <li>- опціонів;</li> <li>- операцій «своп».</li> </ul> <p>4. Диверсифікація, що буває:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація видів фінансової діяльності;</li> <li>- диверсифікація депозитного портфеля;</li> <li>- диверсифікація кредитного портфеля;</li> <li>- диверсифікація портфеля цінних паперів;</li> <li>- диверсифікація програми реального інвестування.</li> </ul> <p>Розподілення ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- між учасниками інвестиційного проєкту;</li> <li>- між підприємством і постачальниками сировини і матеріалів;</li> <li>- між учасниками лізингових, факторингових операцій.</li> </ul> <p>5. Самострахування (внутрішнє страхування), що включає формування резервного (страхового) фонду підприємства, цільових резервних фондів.</p> <p>6. Інші методи, до яких можна віднести отримання від контрагентів гарантій, компенсацій, скорочення форс-мажорних обставин в контрактах тощо.</p> <p>7. Страхування фінансових ризиків.</p>

Навчальне видання

**Марченко** Валентина Миколаївна  
**Тульчинська** Світлана Олександрівна  
**Макалюк** Ірина Віталіївна  
**Кривда** Олена Віталіївна  
**Шашина** Марина Володимирівна  
**Мартиненко** Василь Петрович  
**Гречко** Алла Володимирівна  
**Дергалюк** Богдан Володимирович  
**Підлісна** Олена Анатоліївна  
**Ткаченко** Тетяна Петрівна  
**Кожемяченко** Ольга Олександрівна  
**Кавтиш** Оксана Петрівна  
**Погребняк** Анна Юріївна  
**Поліщук** Сергій Володимирович  
**Шевчук** Наталія Анатоліївна  
**Дергалюк** Марта Олексіївна  
**Тюленсва** Юлія Валеріївна

Основи підприємницької діяльності  
Підручник

*В авторській редакції  
Комп'ютерна верстка авторів*

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Свідоцтво про державну реєстрацію: ДК № 5354 від 25.05.2017 року,  
просп. Перемоги, 376  
м. Київ, 03056