

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

І. В. Гонгарева

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Підручник

Харків – 2021

УДК 338.22 (075)

Г 65

Рецензенти:

Жадько К. С. – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємств Університету митної справи та фінансів;

Репіна І. М. – докт. екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»;

Гончар О. І. - докт. екон. наук, професор, професор кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету.

*Затверджено до друку рішенням Вченої ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 13 від 23 грудня 2019 року)*

Гонтарева І. В.

Г 65 Підприємництво : підручник / І. В. Гонтарева. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 392 с.

ISBN 978-966-285-647-7

Розглянуто сутність, роль та засади підприємницької діяльності, складові підприємницького середовища, види підприємництва та проблеми функціонування суб'єкта підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання, психологічні та етичні аспекти підприємницької діяльності, форми взаємодії та співробітництва суб'єктів підприємницької діяльності. Значну увагу приділено технології заснування власної справи та особливостям організаційно-правових засад підприємництва.

Наведено практичні завдання та засоби діагностики, які відповідають темам навчальної дисципліни та мають розрахункове спрямування різного рівня складності.

Рекомендовано для фахівців в області підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, викладачів, аспірантів, магістрів і студентів різних спеціальностей закладів вищої освіти.

УДК 338.22 (075)

ISBN 978-966-285-647-7

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2021

© Гонтарева І. В., 2021

© Чорна О. Д., макет обкладинки, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	6
РОЗДІЛ 1. Економічна сутність підприємництва	6
1.1. Виникнення і розвиток концепції підприємництва	6
1.2. Мотиви початку підприємницької діяльності	16
1.3. Знання та вміння підприємця	20
1.4. Теорія підприємництва.....	28
1.5. Роль і значення підприємництва в стійкому розвитку	35
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. Характеристика видів підприємницької діяльності	60
2.1. Основні види підприємницької діяльності	60
2.2. Виробниче підприємництво	64
2.3. Торговельна діяльність	72
2.4. Діяльність у сфері обслуговування товарів для населення	77
2.5. Біржова діяльність	81
2.6. Консалтингова підприємницька діяльність	86
2.7. Соціальне підприємництво	92
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 2	98
РОЗДІЛ 3. Організаційно-правові форми підприємництва	111
3.1. Правовий статус суб'єктів підприємницької діяльності.....	111
3.2. Мережеві форми організації підприємницької діяльності	116
3.3. Аутсорсингова форма організації підприємництва	125
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 3	131
РОЗДІЛ 4. Економічні принципи забезпечення стійкості підприємницької діяльності	139
4.1. Принципи окупності та самофінансування	139
4.2. Принципи справедливої оплати праці	145
4.3. Дія закону вартості товару через співвідношення ціни, собівартості та якості товару	149
4.4. Принципи безпеки здійснення підприємницької діяльності	151
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 4	157

РОЗДІЛ 5. Підприємницьке середовище	166
5.1. Зовнішнє середовище підприємництва та регуляторна політика держави	166
5.2. Конкурентне середовище підприємницької діяльності	177
5.3. Вплив тіньової економіки на підприємницьку діяльність	180
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 5	184
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЗАСНУВАННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА	193
РОЗДІЛ 6. Технологія заснування підприємницької справи	193
6.1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності	193
6.2. Вибір способу заснування бізнесу	202
6.3. Організаційні етапи заснування власної справи	208
6.4. Бізнес-план та його роль у заснуванні підприємницької справи ..	215
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 6	234
РОЗДІЛ 7. Економічні ризики в підприємництві	257
7.1. Сутність та основні види ризиків у підприємництві	257
7.2. Структура процесу оцінки й управління ризиками	263
7.3. Підприємницькі ризики та венчурний бізнес	275
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 7	279
РОЗДІЛ 8. Розвиток підприємницької діяльності	289
8.1. Об'єктивні основи розвитку підприємництва в сучасних умовах ..	289
8.2. Шляхи розвитку підприємництва	294
8.3. Коопераційні зв'язки суб'єктів підприємництва	298
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 8	303
РОЗДІЛ 9. Вартість підприємницької структури	311
9.1. Методи оцінки вартості підприємства	311
9.2. Вартість майнового комплексу підприємницької структури.....	319
9.3. Вартість нематеріальних активів	328
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 9	334
РОЗДІЛ 10. Культура підприємництва	342
10.1. Культура підприємницької діяльності.....	342
10.2. Ділова етика підприємця	349
10.3. Культура здійснення ділових переговорів	353
Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 10 ...	360
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	366
ДОДАТКИ	370

ВСТУП

Економічний розвиток будь-якої країни тісно пов'язаний з розвитком малого і середнього підприємництва. Особливо підприємницька діяльність важлива для країн, економіка яких знаходиться в процесі структурних змін. Концепція підприємництва виникла ще у сімнадцятому сторіччі та первинно пов'язувалася тільки з початком будь-яким суб'єктом власної господарської справи. Відтоді розуміння сутності цього явища знаходиться у постійному розвитку, в процесі якого виявляються нові характеристики, функції, форми та способи застосування. Сутність підприємництва відображає постійний пошук нових можливостей, самостійність у прийнятті неординарних рішень, наполегливість та цілеспрямованість у досягненні бажаних результатів. Відповідно підприємництво – це тип господарської поведінки при організації розробок, виробництва та реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту.

Підприємництво спрямоване на вирішення багатьох завдань в економіці країни: створює конкурентне середовище; підвищує рівень зайнятості населення; акцентує увагу на розвитку нових напрямків діяльності; впливає на якість життя суспільства.

У своїй діяльності підприємець постійно стикається з великою кількістю різноманітних проблем. Виходячи з цього, навчальною дисципліною «Підприємницька діяльність» розглядаються важливі питання, які потрібні майбутньому спеціалісту для визначення напрямку та створення власної справи. Для цього необхідно визначити вид та сферу підприємницької діяльності, стан та перспективи ринкового середовища, джерела фінансування, застосовувати різні методи та підходи з організації та розвитку підприємницької діяльності.

Навчальна дисципліна «Підприємницька діяльність» належить до циклу обов'язкових професійноорієнтованих дисциплін у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг» та інших. Підручник з вивчення навчальної дисципліни «Підприємницька діяльність» складений відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» та інших освітньо-професійних програм у галузі знань 07 «Управління та адміністрування», 05 «Економіка» тощо.

Посібник складається з двох розділів – теоретичні основи підприємництва; заснування власної справи та розвиток підприємництва. Це дозволяє сформувати як теоретичні, так і практичні складові компетентності у майбутніх фахівців. Для перевірки набутих компетентностей наприкінці кожної теми наведено засоби діагностики – контрольні запитання та тестові завдання, а також практичні завдання різного рівня складності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

Теоретичні основи підприємництва

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цілями та завданнями розділу є:

1. Представити та порівняти основні теорії і концепції появи та розвитку підприємницької справи.
2. Проаналізувати практичне застосування теорій в дослідженні мотивів початку підприємницької діяльності.
3. Виділити необхідні підприємцю знання та вміння; показати важливість відмінностей між володінням та управлінням на різних етапах розвитку підприємницької структури.
4. Дослідити зв'язок між підприємницькою діяльністю й економічним розвитком.
5. Обговорити теоретичні положення оптимізації структурних співвідношень між великим і малим бізнесом.

Ключові терміни та поняття:

Підприємництво, підприємець, життєвий цикл підприємницької діяльності, мотиви участі у підприємницькій діяльності, підприємницька активність, економічний розвиток, структурні зв'язки в економіці, комплементарність.

1.1. Виникнення і розвиток концепцій підприємництва

Концепція підприємництва виникла ще у сімнадцятому сторіччі та первинно пов'язувалася тільки з відкриттям будь-яким суб'єктом власної господарської справи. Відтоді розуміння сутності цього явища

знаходиться у постійному розвитку, в процесі якого виявляються нові характеристики, функції, форми та способи застосування.

Розташуємо в хронологічному порядку деякі найбільш значимі визначення підприємництва:

1734 рік. Ірландський економіст Річард Кантільйон [57] дає таке визначення: «Підприємець – це людина з невизначеними, нефіксованим доходами, яка закупає потрібні товари за відомою ціною, а свою продукцію реалізує за ціною, яка ще не визначена». Він розумів підприємництво як економічну функцію особливого роду та підкреслював, що у ньому завжди присутній елемент ризику. Р. Кантільйон писав французькою, а потім перекладав на англійську, тому в іноземній літературі закріпилися терміни – інтрепренерство (entrepreneurship) і інтрепренер (entrepreneur).

1803 рік. Французький економіст Жан-Батіст Сей [61] відмічає, що підприємець як економічний агент повинен шукати найбільш результативні та фінансово привабливі шляхи використання продуктивних сил у відтворювальному циклі «вихідні ресурси – товар – дохід».

1934 рік. Йозеф Шумпетер [4, с. 317-318] показав, що підприємництво є рушійною силою змін, а підприємець знаходиться в постійному креативному пошуку нових товарів, способів виробництва, ринків збуту та/або їх комбінацій.

1961 рік. Девід МакКлеланд [43] звернув увагу на необхідність внутрішньої мотивації підприємця, в його величезній зацікавленості в досягненні результату.

1964 рік. Пітер Друкер [18] розвинув управлінський аспект підприємницької діяльності, запровадив порівняльний аналіз необхідності та можливості досягнення результату з урахуванням різноманітних ризиків.

1970–1980 роки. Ряд авторів, у тому числі В. Врум [73], Л. Портер, Е. Лоулер [66], пов'язали підприємництво з вибором стилів лідерської поведінки, баченням перспектив і комунікаційними здібностями.

Після 2000 р. визначення підприємництва мало своє розповсюдження не тільки на бізнес, але й на соціальні сфери, політику, науку як спосіб інноваційного мислення та самомотиваційної дії.

Згідно з Господарським Кодексом України, підприємництво – 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 [16, стаття 42].

Сутність підприємництва акумулюється підприємцем у здійсненні ініціативної, новаторської, самостійної діяльності. А звідси й підприємництво – це тип господарської поведінки підприємців з організації

розробок, виробництва і реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту. Разом із тим, слід зазначити, що підприємництво – це не будь-яка господарська діяльність, це особливий вид діяльності, і ця особливість характеризується такими відчутними ознаками.

По-перше, це самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок». Основою підприємницької діяльності є власність підприємця, але це можуть бути позикові кошти, орендовані засоби та нематеріальні активи, і навіть тільки власний час.

По-друге, це ініціативна, творча діяльність. В основі здійснення підприємницької діяльності лежить власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід. В той же час, це може бути використання традиційних технологій у потрібний час у потрібному місці, дифузія (імітація) відомих ідей або навіть збереження чогось традиційного.

По-третє, це систематична діяльність. Підприємницька діяльність має бути постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою. Межа між самозайнятістю та тінювою економікою не завжди помітна.

По-четверте, це діяльність, яка здійснюється на власний ризик. Підприємницька діяльність здійснюється під власну економічну (майнову) відповідальність, тому ризики повинні бути максимально враховані та за можливістю застраховані.

По-п'яте, метою цієї діяльності є одержання результату і не тільки прибутку, але й підвищення якості життя взагалі, до оцінки якої входить ступінь задоволення потреб усіх рівнів піраміди Маслоу. У тому числі потреба в суспільному визнанні.

Різноманітність характеристик підприємництва, їх діалектичність єдність та протилежність доповнюються такою ж або ще більшою різноманітністю і різноманітністю характеристик підприємців – від видатних вчених до осіб практично без освіти, багатих і бідних, тих, що мають досвід роботи, та початківців, тих, які мріють про власну справу, та тих, які вимушені обставинами займатися самозайнятістю, тих, котрі присвячують підприємництву весь свій час, або тих, хто іноді звертається до підприємництва. Для орієнтації у великій кількості елементів і характеристик підприємницького середовища запроваджуються різноманітні види класифікацій.

Американська вчена Кларенс Данхор [65] розподілила підприємців на групи у відповідності до їх відношення до нововведень. Найбільш важливу групу формують новатори, які особисто створюють нові продукти та технології або цілеспрямовано шукають їх розробників. Їх мета – здивувати й заінтригувати споживачів, зорієнтованих на новизну, отримати з інноваційного товару надприбуток («зняти сливки») і вкласти його в нові розробки. Таких підприємців відносно небагато.

Значно більше імітаторів, які оперативно освоюють нещодавно апробовані нововведення та адаптують їх для широкого кола споживачів. При цьому ціна на товари зазвичай знижується, а доходи зростають за рахунок збільшення обсягів продажу та зниження умовно-постійних витрат.

Продовжують строк існування нововведення надзвичайно обережні підприємці. Вони очікують до тих пір, доки товар не покаже хороші ринкові перспективи. Їх завдання звести до мінімуму витрати на виробництво та збут, а також вийти на ринки країн, що розвиваються. К. Данхор називає їх фабіанцями. Це досить розповсюджений в іноземній літературі термін, що вказує на крайній ступінь передбачливості.

Останню групу в своїй класифікації К. Данхор назвала «трутні». Ці підприємці відмовляються застосовувати нововведення, навіть якщо їм загрожує ризик банкрутства. Однак, на думку автора підручника, це не завжди так погано. Завжди наявний попит на те, що «зроблено вручну», на товари народного промислу, традиційно незмінний «колір і смак». А в дійсності, натхненні та умілі, так звані «трутні», нерідко надають фору багатьом імітаторам.

Артур Коул [72, с.14] розподіляє підприємців на групи за ступенем інформованості та деталізації планів дій:

- емпірики, які віддають перевагу принципу: спочатку робити, а потім оцінювати результати «на око» та вводити корективи;
- раціоналісти, які заздалегідь збирають і аналізують велику кількість інформації, ретельно все планують, а результати оцінюють за традиційними економічними критеріями;
- когнітивісти, які також оброблюють великі об'єми інформації, але ж оцінюють варіанти дій виходячи з довгострокових прогнозів за різнорідними критеріями ефективності.

Різні автори виокремлюють також наступні ознаки підприємництва: за розміром діяльності – мікро, маленькі, середні, великі; за кількістю учасників – індивідуальні, сімейні, колективні, публічні; за способом виникнення – стартапи (спеціально організовані під нову ідею), франчайзинг (участь в мережі підприємств, організованих за типовим проектом), придбання діючого підприємства (діяльність якого відповідає підприємницькій ідеї); за значенням для підприємця – хобі, престиж, спосіб життя, спосіб заробити на життя.

Поєднують різнорідні елементи підприємницького середовища в результативно функціонуючу систему, різноманітні процеси дії, взаємодії, та взаємосприяння. Закономірні послідовності процесів підприємництва формують цикли: функціонування; відтворення; розвитку; життєвий.

Процес – це послідовність зміни будь-яких параметрів стану системи в часі. Процес виробництва – перетворення ресурсів у кінцевий продукт за певною технологією. В свою чергу, цикл – це завершений і повторюваний процес переходу задуму в результат. Цикл відтворення: закупівля ресурсів – виготовлення продукції – збут – закупівля ресурсів. Визначення циклу відображає: замкненість і упорядкованість стадій і фаз процесу; діахронність (від грец. δια «через, кризь» і грец. χρόνος «час») розвитку, тобто повторюваність як окремих частин, так і процесу в цілому; завершення кожного повторення процесу запланованим результатом, що дозволяє здійснювати оцінку якості діяльності за принципом «витрати-результат»; наявність гнучкого зворотного зв'язку, який передає вплив якості результатів першого покоління на наступні. Вивчення процесів в економіці здійснюється шляхом аналізу руху і трансформації матеріальних, енергетичних і інформаційних потоків та їх синхронізації з провідними і направляючими потоками людського, організаційного та фінансового капіталів.

В ході відтворювального процесу підприємницької діяльності рух перерахованих потоків дозволяє досягнути матеріалізації і об'єктивізації первинного задуму в результат. Під матеріалізацією розуміється не тільки втілення результату, наприклад, в металі, деревині або пластмасі. Це може бути й надана послуга, й оброблена та необроблена інформація на будь-якому носії. Під об'єктивізацією слід розуміти ступінь співпадіння задуму з суспільними потребами та можливостями підприємця з організації створення та реалізації товарної продукції – виробу або послуги. Загалом це відмінність характеристик задуму та результату відображає результативність діяльності (рис. 1.1).

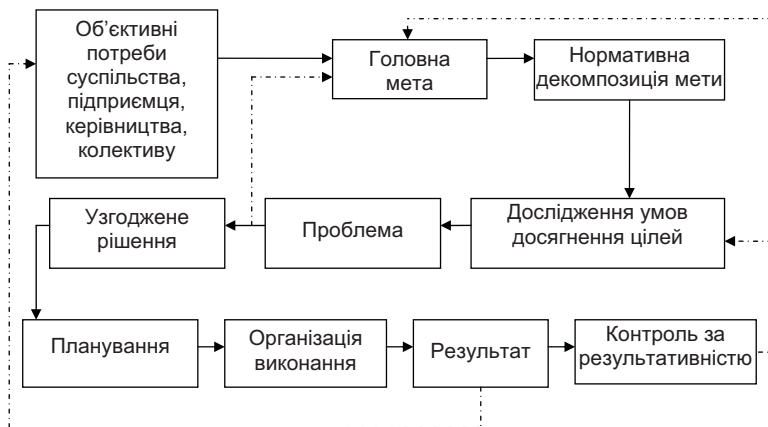


Рис. 1.1. Етапи досягнення цілеспрямованого результату підприємницької діяльності

Об'єктивізація здійснюється на всіх етапах відтворення результату підприємницької діяльності:

- під час постановки головної та допоміжних цілей з побудовою сценарію розвитку соціально-економічної ситуації у внутрішній і зовнішній складових підприємницького середовища. Такий сценарій має приблизний, імовірнісний характер, що переноситься на всі наступні етапи;
- уточнення можливості реалізації задуму шляхом пошуку компромісу між може і хочу. В наукових термінах – це пошук балансу між вигодами та витратами, між метою та засобами її досягнення з використанням методів пошукового та нормативного прогнозування. Завдання нормативного (телеологічного) прогнозу – визначити етапи досягнення бажаного результату, терміни його досягнення та необхідні для цього ресурси. Спрямованість нормативного прогнозу відповідає спрямованості процесу декомпозиції – від головної мети в майбутньому до конкретних заходів у сьогоденні. Пошуковий (генетичний) прогноз розвитку науки та техніки, попиту та пропозиції здійснюють у зворотному порядку – аналізують передісторію розвитку об'єкта, фіксують тенденції і фактори, визначають можливий стан у майбутньому за збереження цих тенденцій;
- остаточне узгодження цілей і засобів їх досягнення здійснюється за допомогою планування матеріально-технічного, фінансового та трудового забезпечення;
- контроль результативності діяльності – порівняння бажаного та досягнутого дозволяє ввести корективи для наступних відтворювальних циклів.

Основними відмінними рисами відтворювальних циклів підприємницької діяльності та менеджменту традиційних підприємств є наступні: у менеджменту є сформований стиль, рутини та правила, а у підприємця більше імпровізації і суб'єктивності; менеджмент працює від досягнутого, тобто використовує інкрементальний метод планування, а підприємець – від наявного в нього бачення бажаного результату, що може вимагати радикальних змін; менеджмент зобов'язаний забезпечити прибутковість підприємства, а у деяких підприємців, наприклад, волонтерів, таке завдання або не ставиться від самого початку, або є другорядним.

На теоретичному рівні життєвий цикл підприємницької діяльності звичайно містить чотири стадії: становлення, росту, формалізації і реструктуризації. Хоча останній етап більше відноситься до життєвого циклу організації. В практичній діяльності на стадію росту переходить максимум 20 % від стартапів, а з них на стадію формалізації – до 40 %.

При цьому до 50 % підприємців-початківців зовсім не планують розвитку власної справи, оскільки для них це індивідуальна самозайнятість або додаткова діяльність. Проте розгляд повного життєвого циклу потрібен для розуміння перспектив усіма підприємцями та складання «дорожньої карти» для найбільш амбіційних з них.

Перша стадія життєвого циклу підприємництва – становлення, це по суті здійснення декількох відтворювальних циклів (рис. 1.1). Головне на цій стадії знайти бізнес-можливості, випробувати бізнес-задум і знайти відповіді на наступні запитання:

1. Хто виявився споживачем результатів діяльності та що він очікує від підприємця?

2. Наскільки потреби клієнта враховані та що необхідно додати або виключити з характеристик товару або послуги?

3. Які умови ведення справи є критичними та яка можливість їх покращення?

4. Наскільки результати та процес діяльності задовольняють і мотивують самого підприємця?

5. Яка реакція інших стейкхолдерів – осіб, що мають відношення, очікування та/або інтереси в результатах діяльності? До стейкхолдерів відносяться державні органи, конкуренти, кредитори, постачальники або, навіть, сусіди по гаражу, в якому підприємець виконує роботи.

Розглянемо основні причини невдач на першій стадії підприємницької діяльності. За результатами Глобального моніторингу підприємництва (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) [64], на першому місці знаходиться нестача ресурсів, в тому числі фінансових, трудових, матеріально-технічних. Недостатність пов'язана з помилками в попередніх розрахунках або з різкими змінами на товарних ринках. На другому місці – невміння планувати та контролювати ці ресурси. Це пояснюється відсутністю практичних навичок або відповідних знань і вмінь, з одночасним небажанням звертатися за професійними консультаціями. На третьому місці – несвоєчасний вихід на ринок. Той самий задум може мати успіх або провалитися в залежності від своєчасності й оперативності його реалізації. Існує таке поняття, як «вікно можливостей» («Вікно Овертона») [67, 54], яке відкривається на короткий час, і туди потрібно встигнути заскочити. Це поняття пов'язане з фазою циклу ділової активності в зовнішньому середовищі, а при незначному рівні унікальності задуму і бар'єрів для його реалізації – з оперативністю дій підприємця. На четвертому місці – неспроможність залучити, організувати роботу, мотивувати й утримати кваліфікований персонал.

На другій стадії життєвого циклу підприємництва необхідно зрозуміти, що таке бажане зростання і як його досягнути. Загальнонауко-

вий закон діалектики свідчить щодо переходу від кількості до якості, але ж розуміння, від якої «кількості» та до якості «якості» потрібен перехід, конкретизується по-різному для кожного явища, системи, процесу. Зростання довіри та взаємодопомоги між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами невеликого бізнесу (тобто зростання його соціального капіталу) цілком може створити новий задовольняючий всіх (тобто ефективний за Парето) стандарт якості життя для конкретної бізнес-системи. Емпіричні дослідження [75] підтвердили, що найбільший негативний ефект від зростання малого бізнесу, якого хочуть уникнути його власники та персонал, міститься у втраті доброзичливих людських взаємин. Крім того малі підприємства мають певні конкурентні переваги, зокрема оперативність прийняття рішення, його гнучкість та швидкість виконання. Такі переваги втрачаються при зростанні бізнесу, а поява нових не гарантується [55]. Відповідно, тут повинен зростати організаційний капітал та покращуватися якість виконуваних робіт.

Розглядаючи зростання тільки як «зміну кількості», можна відзначити, що серед його індикаторів найчастіше використовується обсяг продажу, чисельність персоналу, вартість активів, частка ринку, прибуток. Але ж і тут немає повної однозначності. Зростання продажу потребує збільшення операційних витрат, і необхідно слідкувати, щоб вони значно не зменшували рентабельність продажу. Дослідження доводять, що бізнес, який забезпечує високий прибуток при низькому зростанні діяльності, в підсумку в 2-3 рази частіше опиняється в ідеальному положенні «високе зростання – високий прибуток», ніж ті бізнеси, що опілювалися на швидке зростання при низькому прибутку [60].

Чисельність задіяного персоналу важлива для державних і громадських структур, як і кількість створюваних робочих місць. Однак багато підприємців сприймають цей індикатор насторожено, оскільки він збільшує управлінські витрати на набір, оплату та навчання нових співробітників. Це ж може призвести до непропорційних витрат прибутку. Крім того, сучасною тенденцією підприємництва є аутсорсинг. Відповідно чисельність персоналу, а також вартість активів не можуть бути достовірним показником зростання бізнесу.

Те ж саме можна сказати щодо показника «частка ринку». Ця частка практично дорівнює нулю в порівнянні з великими корпораціями або потребує поглинань і злиттів з конкурентами на слабких локальних ринках. Хоча це також спосіб зростання, але тоді не зовсім зрозуміло, кому з учасників злиття зараховувати зростання.

Прибуток як універсальний показник зростання дуже волатильний, мінливий. Він залежить від співвідношення цін на товарних і сировинних ринках, загального стану економіки країни, курсу валют і ще ряду факторів.

Серед доступних альтернатив способу виміру зростання можуть бути:

- вибір головного показника та обґрунтування обмеження щодо зміни величини додаткових;
- використання всієї панелі показників з ситуативним вибором провідного;
- використання комбінації – мультиплікативної або адитивної;
- перехід до виміру вартості бізнесу.

Більш детально вибір критерію якості діяльності буде розглянутий далі.

Таблиця 1.1

Порівняльні характеристики підприємницького та менеджського способів управління

Ключові області	Підприємець	Професійний менеджмент
Цілеполягання	Результативність визначається на основі підприємницького задуму	Фінансові показники
Планування	Ситуативне та оперативне планування	Система стратегічних, оперативних і календарних планів
Організація	Неформальна структура, іноді з перехресною або з невизначеною відповідальністю	Регламентована структура підпорядкування, прав та обов'язків
Контроль	Контроль ґрунтується на довірі, найчастіше без формальних показників	Набір показників, інструкцій для виконання процедур з регулярними перевітками щодо виконання
Розвиток персоналу	Шляхом спільно виконуваних робіт, наставництва та тренінгів	Підбір під задалегідь розроблені кваліфікаційні вимоги. Програми теоретичного та практичного навчання. Регулярна перевірка та присудження кваліфікаційних розрядів
Інновації	Орієнтація на значні інновації з прийняттям на себе ризиків	Орієнтація на поступові, інкрементальні інновації, бажання перерозподілити ризик
Лідерство	Зазвичай директивне	Найчастіше консультативний або партисипативний стилі
Культура	Сімейно-зорієнтована	Спеціально підтримувана корпоративна культура

Перероблено з джерела [62]

Зі зростанням числа минулих відтворювальних циклів з'являються звички, які переростають у рутину. Це є непоганою ознакою відповідно до відомої «кривої досвіду» [9]. По ходу тривалого освоєння нової продукції або нової діяльності собівартість результату знижується. Однак в контексті розглянутого предмета дослідження знижується також від-

чуття підприємництва. Якщо при цьому здійснюється кількісне зростання числа операцій, що відносяться до одного відтворювального циклу, та з'являються нові співробітники, то рутини документуються, щоб полегшити навчання і адаптацію тих, хто прийшов. Зростання числа споживачів, постачальників, товарних ринків потребує виділення відповідальних за виконання спеціалізованих функціональних завдань. Спеціалізація підвищує продуктивність праці, але ж при цьому виникають комунікаційні бар'єри та специфічні інтереси. При подальшому зростанні з'являються ієрархічні структури управління. Головні відмінності підприємницького та професійного способу управління наведені у табл. 1.1.

На стадії формалізації підприємець, що заснував власну справу, має можливість: перекваліфікуватися в менеджера, якщо отримує відповідні компетентності; запросити консультантів, створивши раду директорів; взяти на роботу професійних менеджерів, залишаючись працювати в тій сфері, де він є спеціалістом; повністю передати управління підприємством професіоналам, створивши наглядову раду з довірених людей.

На етапі подальшої реструктуризації підприємства рушійною силою є єдність і боротьба протилежностей. Для промислового виробництва це вже зазначені раніше взаємовиключні і одночасно взаємодоповнювальні один одного процеси деградації та модернізації, а також обов'язково супутні цьому процеси спеціалізації (диференціації) і кооперації (інтеграції) (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок процесів функціонування та розвитку [14]

Необхідно враховувати також загальний технічний прогрес, що сприяє появі розподілених у просторі підприємств; тобто практичне повернення до малого підприємництва на якісно новій комунікаційній базі.

1.2. Мотиви початку підприємницької діяльності

Початок підприємницької діяльності потрібно сприймати як персональний вольовий акт самовизначення. В цій дії – як і в багатьох інших – підприємець постає як: індивід – носій специфічних вроджених і набутих анатомічних, фізіологічних і психологічних ознак; особистість, тобто носій комплементарної (взаємодоповнюючої) єдності відношення до світу, суспільства та себе, виражене в інтересах, очікуваннях, мотиваціях і цінностях; суб'єкт – учасник предметної або духовної діяльності, яка приносить реальний практичний результат. Неповторна й унікальна сукупність характеристик, позицій і ролей людини обумовлює індивідуальність вибору способу самовизначення та самореалізації, а саме:

- підходу до використання своїх здібностей;
- формування суб'єктивних цільових установок;
- суміщення суб'єктивних уявлень і об'єктивної практичної діяльності.

Таким чином, прийняття рішення щодо початку підприємницької діяльності активізується та спрямовується цілим комплексом індивідуальних мотивів і стимулів.

Як відмічалось раніше (п. 1.1), одним з перших дослідників, хто звернув увагу на мотивацію підприємців, був Д. МакКлеланд [43]. Він виділяв чотири типи мотиваційних факторів досягнення успіху, що впливають на активність суб'єкта підприємницької діяльності: потреба досягнення кінцевого результату; потреба участі в колективних діях; прагнення до влади заради повного контролю всіх процесів; прагнення до влади заради досягнення тільки власних цілей.

Підприємці з високим рівнем потреби в досягненні результату активно беруться за виконання задач, сформульованих ними самостійно. Вони розуміють, що вирішення цих задач вимагатиме значних зусиль, але ж вони знають шляхи вирішення та беруть персональну відповідальність за кінцевий результат. Головне, щоб результат був однозначним, була наявна можливість отримання його в короткі строки й обов'язково, це повинно бути їх особисте досягнення.

Для підприємців, що зорієнтовані на співучасть, більше важливий сам процес діяльності, який створює широке і цікаве коло для спілкування.

Підприємці, що мотивовані посадою «боса», роблять це або заради престижу – для них кінцевий результат діяльності не найголовніше; або через природну схильність до дисципліни та жорсткої регламентації – для них кращий той результат, який досягнутий скрупульозним виконанням усіх регламентних вимог.

Підприємці, що зорієнтовані на владу заради досягнення поставлених ними цілей, гнучкіше відносяться до організації діяльності, згодні пояснювати свої плани, працювати самим та мотивувати інших, але ніколи не змінюватимуть свої цілі чи способи їх досягнення.

Очевидно, що Д. МакКлеланд базувався тільки на індивідуальних психологічних особливостях підприємця. Він надавав рекомендації щодо використання цих особливостей, однак не показував причини їх появи та можливості коригування. В подальших дослідженнях Д. МакКлеланд та інші дослідники почали додавати різні складові, починаючи з емоційної самооцінки, наприклад, надія на успіх, страх невдачі, страх вдачі, що найбільш притаманний жінкам. Виходячи з визначення Д. МакКлеланда, ступінь мотивації досягнень з'являється в процесі співвіднесення рівня потреби в результаті з критерієм якості діяльності. Особлива увага приділялася характеристикам результату: складності – ступінь професійності та рівень зусиль, необхідних для їх досягнень; специфічність опису або вимірність результату; автономність результату та можливість його віднести до відповідного виконавця. Результат містить потреби досягнення відповідного рівня матеріального забезпечення і/або суспільного визнання. Останнім часом велика увага приділяється інтелектуальній здатності до вибору.

У процесі виховання, навчання та придбання досвіду в індивіда формуються стереотипи, моделі та навички сприйняття оточуючого світу та самого себе. У формі манер спілкування, смислових асоціацій, норм поведінки. Вони економлять часові, енергетичні й інтелектуальні ресурси для орієнтації в стабільному середовищі та при виконанні рутинних операцій. Серед навичок умовно можна виділити інтелектуальні моделі, що визначають поведінку в пізнавальній і творчій діяльності. Оскільки навіть інтелектуальна діяльність більш ніж на половину складається з багаторазово повторюваних операцій, так званих конструктів, – способів сприйняття й/або інтерпретації повсякденних подій. Визначення ментальної моделі поєднує всі ці поняття на рівні індивіда. На більш високому рівні використовується термін «парадигма» – вихідна концептуальна схема, модель постановки проблем та методів щодо їх вирішення, що є головною протязом відповідного історичного періоду в будь-якому співтоваристві. Ментальні моделі впливають на сприйняття людської дійсності та мотиви поведінки особистості і, відповідно, багато в чому визначають

мету діяльності та її результати. Тому ефективно навчати та стимулювати підприємця можна тільки, якщо виявлені та зрозумілі його ментальні моделі.

Мобілізує, контролює усі мотиви, емоції та думки воля індивіда. Вона починається з зусилля над собою, подолання внутрішньої інерції, оволодіння розуміння необхідності діяти. В результаті з'являється рішучість, наполегливість і дисциплінованість в досягненні результату.

З певним ступенем деталізації механізм мотивації можна представити наступною схемою (рис. 1.3).

Окрім внутрішньої мотивації та самовизначення підприємця існує зовнішнє стимулювання та мотивація. В ній можна виділити три суб'єкта-мотиватора – держава, суспільство та ринок. Кожний з цих суб'єктів специфічним чином формує та реалізує стимули для вирішення функціональних задач мотивації: інформаційно-пояснювальних, нормоформуючих, комунікативних і коригуючих.

В табл. 1.2 основні стимули зовнішньої мотивації розподілені за суб'єктами та функціями. Об'єктом в цьому випадку виступає підприємницька діяльність.

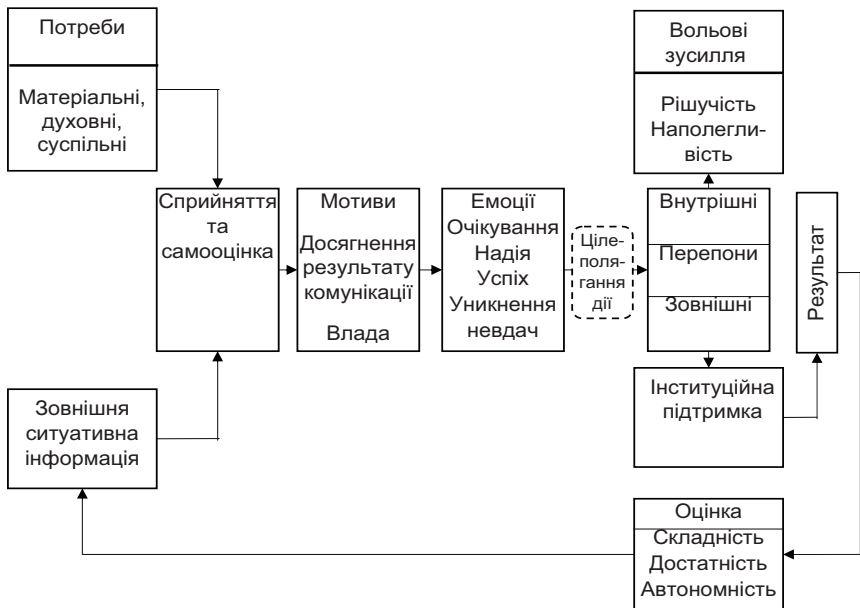


Рис. 1.3. Механізм внутрішньої мотивації суб'єкта підприємницької діяльності

Таблиця 1.2

Розподіл основних стимулів зовнішньої мотивації за суб'єктами та функціями

Функції мотивації	Суб'єкт мотивації		
	Держава	Суспільство	Ринок
Інформаційно-пояснювальна	Організація загальної і спеціальної освіти. Професійна підготовка та перепідготовка підприємців. Збір і публікація статистичних даних. Проведення орієнтаційних конкурсів і рейтингів.	Розповсюдження за допомогою сім'ї, школи та вищого навчального закладу загальнолюдських цінностей. Виховання потреби та поваги до праці, у тому числі до роботи підприємця.	Пропаганда підприємницької діяльності, правил цивілізованого ринку та чесної конкуренції. Здійснюється різноманітними союзами та асоціаціями.
Нормоформуюча	Створює офіційну нормативну базу: господарський і податковий кодекс, стандарти якості, антимонопольне законодавство тощо.	Формування неформальних норм соціальної поведінки, соціальної відповідальності і справедливості.	Формування правил «чесної гри», як в формальному, так і в неформальному вигляді, зі специфікою різних видів діяльності.
Комуникативна	Проведення загальнодержавних референдумів, форумів, опитувань і обговорень. Відповідає за свободу слова та принципів демократії. Держава та суспільство повинні знижувати рівень конфліктності між релігійними конфесіями, національностями, регіонами та майновими прошарками.	Суспільство – це природне середовище міжособистісного спілкування, що є одночасно й головною його функцією.	Ринок створює умови для реалізації економічних відносин у сфері обміну та розподілу. Ступінь відкритості ринків впливає на успішність підприємницької діяльності, забезпечує відкритість по відношенню до держави та суспільства.

Серед сукупності мотивів, що виникають під дією внутрішніх і зовнішніх потреб і стимулів і сприяють початку підприємницької діяльності, можна виділити наступні:

- майновий стан. Це або незадовільний, і тоді очікується підвищення, доходів, або, навпаки, задовільний, що дозволяє не турбуватися щодо невдач і тимчасових труднощів;
- зайнятість. Можливість забезпечити собі самозайнятість поза конкуренцією на ринку праці;

- висока самооцінка. Це може бути нетерпимість до об'єктивної або суб'єктивно сприйнятої несправедливості при розподілі заробітних плат і посад на попередньому місці роботи;
- управлінський статус. Прагнення до влади в двох його формах, як це розглядав Д. МакКлеланд;
- вік і стаж роботи. Молоді люди менше інертні, володіють кращими адаптивними здібностями, більш схильні до різного роду викликів і оптимістичні щодо своєї можливості досягти успіху. Люди з досвідом, особливо передпенсійного та пенсійного віку, часто займаються підприємницькою діяльністю, щоб продовжити активне життя, зокрема щоб надати допомогу початківцям;
- прагнення до різноманітності. Прагнення особистості до непізнаного та неапробованого, необхідність змінити оточення, незадоволеність рутинною роботою;
- самовираження. Можливість реалізувати свої унікальні можливості, знання, вміння та кваліфікаційні навички;
- самозатвердження. Прагнення довести, що «ми зможемо», «ми подолаємо», «ми отримаємо результат»;
- бажання бути корисним. Сподівання, що їх послуги необхідні суспільству в цілому або конкретним групам людей;
- авторські амбіції. Впевненість в унікальності власного задуму, що потребує його реалізації і доведення до споживачів для оцінки;
- зовнішня підтримка. Виграні гранти, отримання пільг і преференцій, а також підтримка з боку родичів і друзів.

В кінцевому рахунку індивіди або невеликі колективи певним чином сприймають соціально-економічну ситуацію та реагують на неї своїми переживаннями і діями.

1.3. Знання та вміння підприємця

Розпочинаючи нову справу самостійно або з невеликим колективом, підприємець повинен забезпечити вирішення відповідної кількості функціональних завдань, якими на великому підприємстві займаються різні спеціалісти. Він повинен займатися й постачанням, й збутом, розробкою проектів, виробництвом, плануванням, контролем. Звичайно, що з початку обсяги робіт невеликі, операції виконуються послідовно, а не паралельно й одночасно усі. Складність і пріоритетність функцій залежить від виду діяльності, обсягів робіт, специфіки ринків ресурсів і збуту, однак розуміти сутність всіх функцій і вміти їх виконувати на певному рівні підприємець повинен обов'язково. Тому структура комплексу знань і вмінь, необхідних підприємцю, приблизно єдина (рис. 1.4).

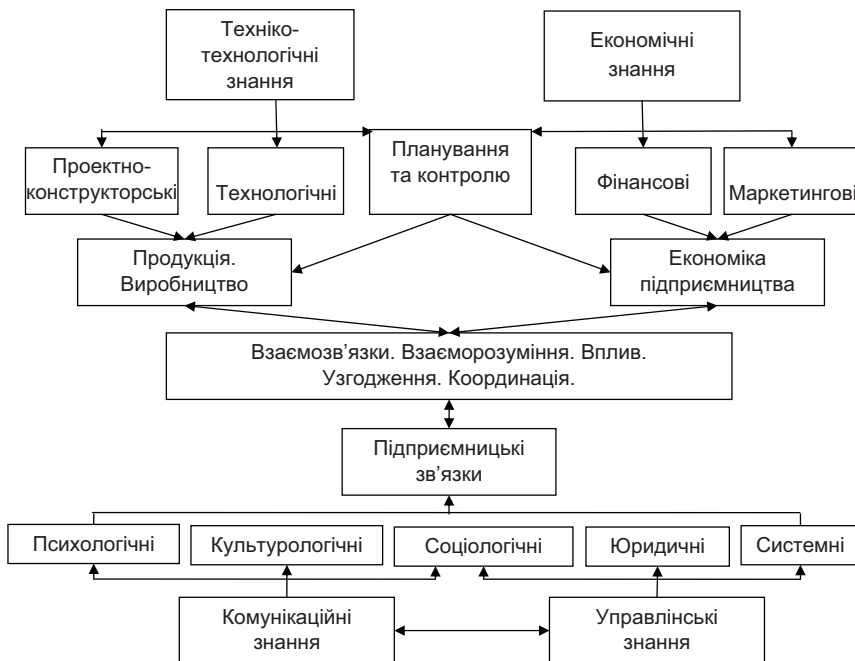


Рис. 1.4. Структура знань та вмінь підприємницької діяльності

Глибина проникнення в кожен сферу знань може бути різною – від навички заповнювати стандартні бланки до дослідження теоретичних основ. Все визначають необхідні та достатні умови успішної підприємницької діяльності. Для власника ремонтної майстерні знання нанотехнологій не обов'язково, а для виробника продукції за такою технологією – це головна конкурентна перевага. Для власника однієї торгової точки головне правильно заповнити податкову декларацію, а для консультанта з оподаткування – це менше одного відсотка від всіх знань в цій області. Тут немає нічого дивного або дискримінаційного – це тільки суспільний розподіл праці та спеціалізація, що підвищує ефективність праці суб'єкта відповідної підприємницької діяльності. Сучасна діяльність характеризується прискореною диференціацією та чутливістю до обсягу необхідних знань.

В цілому виділяються наступні види знань: теоретичні знання – узагальнені й абстраговані від деталей поняття, міркування, закономірності та закони про основні властивості навколишнього світу; практичні знання – способи, методи та технології трансформації ви-

хідних ресурсів у кінцевий результат; когнітивні знання – методологія створення нових знань; емпіричні знання – відображення індивідуального досвіду здійснення практичної діяльності.

Знання теоретичних основ дозволяють вибрати необхідні методи та засоби здійснення предметної практичної діяльності. Так, теоретичні знання щодо властивостей металів і закономірностей їх зміни під впливом механічних, теплових або хімічних факторів дозволяють розробляти технологію виготовлення виробу. Це може бути пресування, ковка, обробка на токарних або фрезерних станках, лазерне різання або гравіювання, отримання сплавів зі спеціальними властивостями тощо.

По відношенню до матеріальних продуктів під технологією розуміється упорядкована в просторі та часі сукупність методів та засобів обробки сировини, матеріалів і/або напівфабрикатів, що використовується в процесі виробництва продукції. Якщо товар або послуга мають нематеріальну форму, то технологія набуває вигляду: інформаційної технології – сукупності методів і засобів пошуку, зберігання, передачі й обробки вихідних даних в інформаційні повідомлення, документи, упорядковані сукупності (бази); технології прийняття рішень – сукупності методів і способів усунення проблеми, тобто розриву між необхідною та наявною ситуацією; технології управління – сукупності методів і способів впливу на керовану систему з метою необхідних змін в її стані за певний час і з допустимими витратами ресурсів; технології навчання – сукупності методів, способів і засобів передачі інформації, її закріплення та трансформації в особистісні знання, вміння, навички; технології творчої діяльності – сукупності формально-логічних, евристичних та інтуїтивних методів зі створення нової інформації.

Практика підприємницької діяльності передбачає, за П. Друкером, розподіл технологій за двома категоріями: «робити правильні речі» – правила про те, що треба робити корисне для суспільства та вигідне для бізнесу; «робити речі правильно» – знання про те, як зробити економно, оперативно та результативно. Основу знань щодо «правильних речей» складають прогнозування, експертні системи, стратегічне планування, маркетингові дослідження та, в кінцевому рахунку, інтуїція та досвід підприємця. Основу знань щодо процесів «робити речі правильно» містить економіка підприємницької діяльності, фінансовий аналіз, управління проектами й операційний менеджмент.

Існує дві закономірності відносно знань: чим більш конкретними та детальними знаннями володіє спеціаліст, тим в більшій мірі вони

перенесені в уміння та навички, тим вище рівень його компетентності відносно конкретного предмета діяльності; широка загальна підготовка, володіння абстрактними знаннями дозволяє скоріше оволодівати новими видами професійної діяльності, але потребує тривалого періоду підготовки та знижує мотивацію до рутинної роботи. Виходячи з контексту передбаченого або наявного виду діяльності, підприємець обирає необхідні предмети та технології навчання.

Знання та вміння необхідно систематично оновлювати, доповнювати та деталізувати, незважаючи на їх, можливо, високий початковий рівень. По-перше, існують сучасні тенденції на прискорений розвиток науки та техніки, а також скорочення часу на впровадження їх досягнень у практичну діяльність; по-друге, будь-яка діяльність має свою специфіку за рахунок особливостей організації праці, технології або зовнішніх умов; по-третє, обсяг компетентностей за всіма функціями та обов'язками підприємця може не співпадати з отриманою ним базовою освітою. Основним способом усунення виникаючих труднощів є залучення професійних консультантів, як це загальноприйнято в розвинутих країнах. У 2008 році світовий ринок консалтингових послуг складав біля 300 млрд дол. з тенденціями до зростання. Професійні консалтингові послуги надаються в сфері медицини, будівництва, біржового брокерства, юридичного, фінансового та інших сферах. Послуги, пов'язані з підприємництвом, можна представити у наступному вигляді (рис. 1.5).

Консультація – це допомога підприємцю, що не має директивного або обов'язкового характеру. Поради, пропозиції, думки й оцінки є рекомендаційними вже в силу того, що консультант не володіє адміністративною владою. Більш того, надана консультантом інформація може бути незрозумілою, неправильно розтлумачена чи зустрінута вороже, тому що не відповідає планам підприємця.

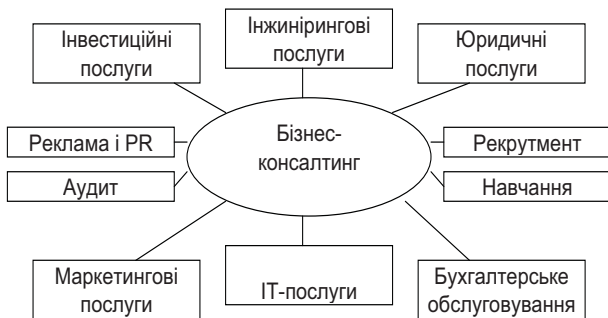


Рис. 1.5. Комплекс бізнес-консалтингових послуг

В свою чергу, консультант може не вникнути в справжні вимоги підприємця. Відповідно, окрім високої кваліфікації консультанта та бажання підприємця, обом сторонам знадобляться вміння налагоджувати партнерські відносини. Вони базуються на наступних принципах:

- консультування здійснюється за власним запитом підприємницької структури, але згідно з договірними узгодженими обома сторонами вимогами та правилами;
- надані послуги мають тільки рекомендаційний характер, але є незалежним і об'єктивним аналізом реальної ситуації;
- процес консультування має обов'язково конфіденційний характер, а вихідні дані, проміжні та кінцеві результати є власністю підприємницької структури та не підлягають розголошенню третій стороні;
- основою розвитку професіоналізму консультанта є вміння акумулювати знання щодо різних нестандартних ситуацій, схем і інструментів вирішення підприємницьких проблем;
- єдиною причиною впровадження пропозицій консультанта є їх доцільність, об'єктивність, детальність розробки та обґрунтована ефективність.

На думку П. Друкера, тільки знання та вміння забезпечать товарам і послугам лідируючі позиції в будь-якому бізнесі – індивідуальному, малому або великому [19, с.123]. Для цього вони повинні стати ресурсом діяльності, бути активізованими та капіталізованими. Під ресурсами, економічними ресурсами розуміються фактори виробництва, які потенційно можна залучити для досягнення кінцевого результату, – трудові, природні, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні, часові. В загальному випадку ресурси не належать підприємцю, мають суспільну форму власності, доки вони не інвестовані у справу. Придбані, взяті згідно з договором в оренду або в управління ресурси перетворюються в активи підприємницької структури та підлягають бухгалтерському обліку, у тому числі нематеріальні активи. В основному ті з них, які захищені законодавчо на основі авторського та патентного права. Категорія капітал має три основні способи застосування: як запас матеріальних і нематеріальних благ, що належать суб'єкту підприємства; як фактор виробництва – основний та обіговий капітал; як функція та засіб процесу обігу, трансформації і нарощування.

Перший етап нарощування та використання знань і вмінь інформаційний і прихований (латентний), тому що здійснюється шляхом активізації мозкової та інтелектуальної діяльності. На другому етапі здійснюється матеріалізація знань у вигляді технологій практичної діяльності та її результатів – інформаційних документів, проєктів, послуг, товарів тощо. Розподіл результатів використання знань за видами капіталу та функціональними завданнями підприємницької діяльності наведений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Розподіл результатів використання знань і вмій за функціональними завданнями

Види капіталу підприємницької структури	Результати за видами функціональних завдань підприємницької діяльності				
	Технічна підготовка	Постачання	Основна діяльність	Маркетинг і збут	Управління
Матеріально-технічний капітал	Технічні описи й умови експлуатації. Конструкторська та/або проектна документація. Технологічні карти операцій. Специфікації замовлення сировини, матеріалів, напівфабрикатів	Збір і накопичення інформації про постачальників, характеристики їх продукції та виробничі можливості. Укладання договорів з постачання	Організація робочих місць. Система диспетчеризації, контролю й обліку	Збір і накопичення інформації про споживачів, їх вимоги щодо продукції. Система пріоритетів постачань	Підібраний, налагоджений і засвоєний комплекс технічних засобів зв'язку, комп'ютерних мереж і програмного забезпечення
Людський капітал	Система необхідних і достатніх теоретичних, практичних і евристичних знань в предметній сфері	Практичні й евристичні знання в сфері організації комунікаційних зв'язків і налагодження міжособистісних довірчих відносин	Фізична готовність до праці. Відповідність кваліфікаційним вимогам за видами виконаних робіт	Знання кому, що і як продати. Культура спілкування та переконання	Внутрішня самомотивація до професійної діяльності. Оволодіння лідерськими якостями
Організаційний капітал	Авторські права, патенти на винахід, корисні моделі та промислові зразки	Інформаційна база постачальників із характеристиками їх продукції і виробничих можливостей. Перелік наявних договорів з постачання	Посадові інструкції, кваліфікаційні вимоги за видами робіт, методики виконання робіт. Система організації праці	Фірмове найменування. Товарний знак. Типові договори на постачання. Інформаційна база минулих, наявних і можливих споживачів. Наявність постійних клієнтів	Підібраний, навчений і мотивований персонал. Ділова репутація. Підприємницька й організаційна культура

Капітал як об'єкт розподілу вибраний тому, що людський капітал – особистісні неформалізовані знання та вміння, а також рівень готовності до роботи, в загальному випадку не є власністю та, відповідно, активом будь-якої організації. Він не відокремлений від особистості, й організація не може його купити, а тим більше продати. Організація тільки стимулює та мотивує персонал, щоб він максимально використовував свій капітал для досягнення колективних цілей.

Технічна підготовка – це розробка документації щодо конструкції виробу, його функціонування, технології виготовлення та способів застосування. За сутністю це формалізація теоретичних і практичних знань спеціалістів відносно конкретного продукту діяльності. Для підприємницьких структур з наукоємною продукцією необхідно первісне проведення досліджень і/або розробки систем автоматизованого проектування, тобто розширення теоретичних і практичних знань. Для торговельних підприємницьких структур етап технічної підготовки також існує та містить у собі: проектування торговельних і складських приміщень; підготовку стендів для показу дієздатності технічних товарів, що продаються; розробку специфікацій контрольно-вимірювальних засобів. У найпростішому випадку – це ваги та вимірні сосуди; розробка технології забезпечення збереження товарів (холодильники, морозильні камери тощо).

Будь-яка підприємницька структура – виробнича, торговельна, проектно-конструкторська – повинна здійснювати постачальницьку діяльність, тобто закупку, доставку, збереження та розподіл необхідних сировини, матеріалів, технічних засобів або товарів для перепродажу. У найпростішому випадку це канцелярське приладдя та офісні меблі. Знання про постачальників та їх можливості лише частково формалізуються у закупівельних договорах. Багато в чому вони утворюються за рахунок особистих контактів, де довірчі відносини мають особливу цінність. Не маючи первісної матеріальної форми, знання можуть перетворитися у надійність постачань, пріоритетне обслуговування, отримання знижок і бонусів.

Основна діяльність має свою специфіку для кожної підприємницької структури. Саме тут матеріалізується її головна конкурентна перевага – від унікальності смаку кофе до унікальності конструкції складного високотехнологічного пристрою. Як правило, основна діяльність складається з ряду багаторазово повторюваних операцій, і тому тут знання частіше за все повинні мати форму вмінь і навичок.

Збут – це як постачання «навпаки», але всі вимоги до знань щодо роботи зі споживачами зростають багаторазово. Необхідно знати не тільки наявних споживачів, але і теоретично можливих. Слід дізнатися, чому вони ще не є клієнтами підприємницької структури та що потрібно зробити з продукцією, ціною, способом доставки, щоб це сталося.

Управління для підприємця, особливо для суб'єктів малого підприємництва, – це планування, фінансові розрахунки, облік і зовнішня звітність, прийом і звільнення співробітників, організація праці. Іншими словами, це різноманітність практичних знань з економіки та менеджменту, зі значними витратами часу та сил. Основним виходом із ситуації буде правильно підібраний, налагоджений і засвоєний комплекс технічних засобів зв'язку, комп'ютерних мереж і програмного забезпечення.

Загалом, правильне використання особистих і організаційних знань підвищує ймовірність зростання ринкової вартості як самої підприємницької структури, так і її товарної продукції (рис. 1.6).

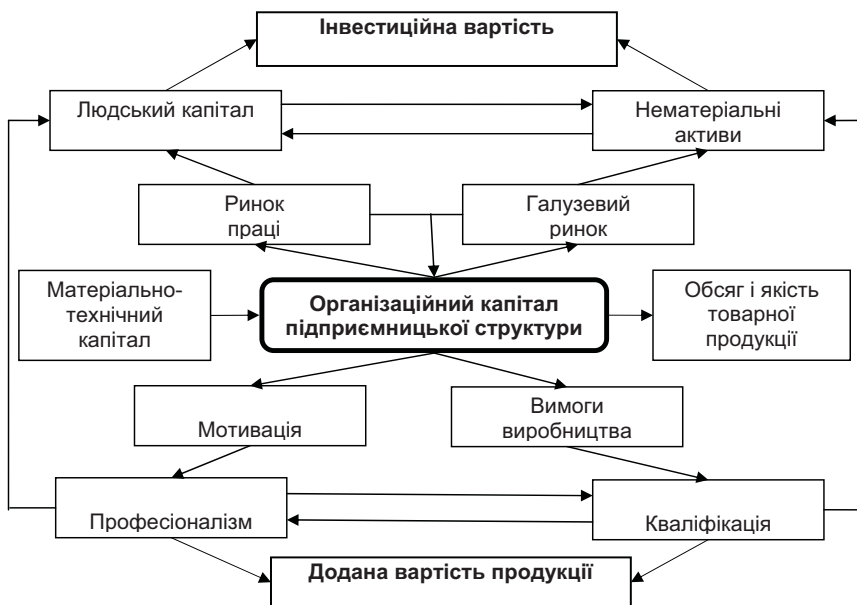


Рис. 1.6. Взаємодія людського, матеріально-технічного та організаційного капіталів у покращенні фінансово-економічних показників діяльності підприємницької структури

Таким чином, забезпечити самовіддачу персоналу та самого підприємця, а відповідно успіх діяльності можливо за рахунок правильної мотивації, організації праці, постійного самонавчання та навчання.

1.4. Теорія підприємництва

Теорія фірми є базовою для розуміння багатьох проблем підприємництва. За 80 років, що пройшли з моменту зародження сучасної теорії фірми, був запропонований широкий спектр ідей і концепцій, покликаних зробити цю теорію більш глибокою і всебічною. Під теорією фірми будемо розуміти теорію, яка дає відповідь на три базові запитання: що таке фірма й чому вона існує; як визначаються межі фірми; як визначається внутрішня структура фірми?

Безумовно, існують інші теоретичні питання, пов'язані з поведінкою фірми як виробника (наприклад, прийняття рішень щодо випуску і ціни) або як групи людей (наприклад, розвиток корпоративної культури або проблеми організаційної поведінки), але вони є доповнюючими та традиційно вивчаються іншими дисциплінами. Такий розподіл потрібно визнати продуктивним, оскільки зазначені теоретичні проблеми мають різну природу та повинні вивчатися за допомогою різних інструментів.

В теорії і практиці існують наступні теорії фірми: 1) неокласична, 2) біхевіористська, 3) інституціональна, 4) теорія підприємництва, 5) теорія корпорації, 6) еволюційна; 7) мережева. Розглянемо їх більш детально.

1. Неокласичний підхід до теорії фірми. Теорія фірми з'явилася в 1937 році завдяки відомій статті Р. Коуза. У класичній економічній теорії окремої теорії фірми не існувало, був лише загальний підхід до мікроекономіки, у рамках якого є фірма як суб'єкт господарської діяльності. Проте у класичній, а потім і в неокласичній теорії під фірмою розуміється, насамперед, підприємство (виробнича одиниця), яке розглядається з позицій ресурсно-технологічного підходу. Підприємство — це система перетворення вихідних ресурсів у готову продукцію. Найважливішу роль відіграє виробнича функція:

$$Q = f(K,L) \quad (1.1)$$

або Кобба–Дугласа

$$Q = A K^{\alpha} L^{\beta} \quad (1.2)$$

де Q – обсяг виробництва;

A – технологічний коефіцієнт;

K – обсяг капіталу;

L – праця.

Мета фірми – максимізація доходу (прибутку).

Цей підхід також зветься маржиналістський, оскільки максимізує функцію прибутку. Маржиналістський підхід передбачає, що поведінка фірми повністю визначається її власником, який є як власником, так і керівником в одній особі, тобто є підприємцем. Відповідно до цього його поведінка повністю раціональна, й апіорі на ринку він (фірма) максимізує функцію прибутку, тобто намагається найбільш ефективно (прибутково) використовувати існуючі ресурси. Відповідно метою фірми оголошується досягнення максимуму прибутку. Маржиналістський підхід до теорії фірми (підприємницької структури) корисний у випадку, коли ринок є конкурентним. Якщо ж він є монополією або олігополією, то корисність такого підходу різко знижується.

Обмеженість даного підходу також проявляється в тому, що фірма розглядається як однорідна, тобто всі згодні з одним керуючим, який і ухвалює всі рішення. Приймаються також жорсткі обмеження на кількість товарів (не більше двох) і фактори зовнішнього середовища (однорідний попит і конкуренція). Очевидно, що даний підхід доречний тільки для академічного навчання, але ніяк не відображає реалій ринку.

2. Біхевіористська теорія. Біхевіористи базуються на постулатах класичної теорії економіки. Однак біхевіористи вказують на те, що не завжди фірма переслідує мету максимізації прибутку, тому треба стежити за поведінкою фірми, вивчати її й тільки на основі цієї поведінки узагальнювати цілі діяльності. Типовим представником біхевіоризму є Г. Саймон, який вважає, що «фірми будуть прагнути досягти скоріше задоволення, ніж максимізації». У рамках даної теорії пропонується розглядати фірму як колектив індивідів, що мають різні мотиви й переваги. Процес прийняття рішення полягає в узгодженні безлічі існуючих цілей і потреб різних індивідів, у процесі ведення бізнесу.

Даний підхід визнає, що цілі фірми можуть залежати від різних ситуацій і людей, які нею управляють. Проте він не дозволяє знайти загальну методологічну основу для пояснення цілей діяльності фірми.

3. Інституціональна теорія. З позицій даного підходу фірма є сукупність контрактів або домовленостей між учасниками процесу виробництва та збуту. Родоначалниками даної теорії є Р. Коуз і О. Уільямсон. Сьогодні даний підхід є ключовим до пояснення природи фірми в рамках інституціональної економічної теорії.

Інститути – це сукупність формальних та неформальних норм і правил, які регулюють поведінку людей в економічній сфері діяльності.

Інститути впливають на діяльність фірми, створюють умови й правила для підприємницької діяльності, які визначають її стабільність і безпеку. Сама фірма розглядається як формальний інститут. Ринок також розглядається як інститут, але неформальний. Існування інститутів робить необхідним взаємодію між учасниками (агентами ринку), що пов'язане з витратами (трансакційними витратами). Трансакційні витрати виникають у зв'язку з необхідністю пошуку й оцінки інформації про потенційного партнера, проведення переговорів і укладання контрактів, а також у зв'язку із захистом цих контрактів. Оскільки трансакційні витрати починають відігравати усе більш важливу роль, то метою фірми в даному підході є мінімізація трансакційних витрат. Зростання фірми також пояснюється спробою заощаджувати на трансакційних витратах, які у випадку, наприклад, поглинання постачальника перетворюються у внутрішні накладні видатки. Доти, поки зростання фірми дозволяє втримувати накладні видатки на рівні більш низькому, ніж трансакційні витрати, фірма буде зростати за рахунок вертикальної інтеграції.

Обмеженість цього підходу проявляється в тому, що оскільки утруднена оцінка трансакційних витрат, то ще більш складно ставити мету їх мінімізації. На практиці підприємства взагалі не ведуть облік трансакційних витрат і контролюють їх скоріше інтуїтивно або за рахунок введення жорстких стандартів обслуговування клієнтів. Крім цього, під сумнівом перебуває й реальність мети мінімізації трансакційних витрат, виходячи з високої динамічності змін у сучасній економіці. Тому даний підхід у чистому вигляді також не відображає дійсних реалій ринку й природу фірми.

4. Теорія підприємництва. У рамках даного підходу фірма й підприємець розглядаються як єдине ціле. Особистість підприємця і його здатності визначають успіх або неуспіх фірми і її поведінку. Мета фірми залежить від цілей самого підприємця.

Згідно з підприємницькою теорією, є три типи підприємців, поведінка яких впливає на діяльність підприємства:

- макropідприємці направлені на керування зовнішніми зв'язками підприємства;
- мезопідприємці здійснюють управління матеріально-фінансовими потоками у внутрішній діяльності підприємства, в тому числі інноваційними заходами;
- мікropідприємці – діють на рівні мікроланки підприємства, аж до організації робочих місць.

Теорія підприємництва, за Й. Шумпетером, передбачає, що підприємці займаються пошуком і реалізацією нових комбінацій факторів виробництва за допомогою вкладання коштів. Шумпетер виділяє кілька видів нових комбінацій факторів виробництва:

- створення нового блага;
- освоєння нового ринку збуту;
- відкриття нових джерел сировини;
- використання нової технології виробництва.

Підприємництво, за Й. Шумпетером, є властивістю людського характеру, що не залежить від класової і соціальної приналежності.

Підприємця характеризують такі якості:

- прагнення до нововведення;
- уміння ризикувати;
- віра у власні сили;
- відчуття власної незалежності.

Стимул підприємництва як новаторства полягає у зростанні прибутків або в зменшенні витрат внаслідок інновації. Теорія підприємництва передбачає інноваційні процеси та не обмежує діяльність фірми єдиною оптимізаційною моделлю, а пропонує цілий спектр варіантів поведінки, що залежать від конкретної особистості й факторів зовнішнього середовища. Однак цей підхід може використовуватися для опису діяльності тільки малої фірми – тієї, де підприємець є власником і керівником в одній особі.

5. Теорія корпорації Дж. Гелбрейта. Теорія Гелбрейта, на відміну від усіх інших підходів, у якості основного учасника в новому індустріальному суспільстві розглядає великі корпорації.

Дж. Гелбрейт виділяє дві частини економіки – ринкову й планову. До ринкової економіки він відносить малий бізнес, де діють закони ринку, тобто підприємці залежать від попиту. Планову економіку представляють великі корпорації. За рахунок домінування на ринку великі корпорації планують рівень майбутніх цін і підготовляють своїх споживачів до покупки вироблених товарів. Величезні розміри корпорації визначають її важливу економічну роль на ринку та й підсилюють соціальну значимість у суспільстві. У зв'язку із цим трансформуються цілі корпорації: цілі максимізації прибутків доповнюються більш соціальними цілями – досягнення стабільності й безпеки суспільства й споживачів за рахунок досягнення планового рівня прибутку й зростання масштабів діяльності. Важливо, що мета планового зростання не суперечить цілям ні суспільства в цілому, ні різних видів стейкхолдерів корпорації, включаючи її співробітників, топ-менеджерів і т.п.

Дійсно, сучасна велика корпорація відіграє усе більш важливу роль у державній економіці. Вона створює робочі місця, платить заробітну плату співробітникам, податки державі, дивіденди акціонерам. Фактично корпорація стає гарантом розвитку національної економіки (а транснаціональна корпорація гарантом розвитку світової

економіки). Акумуляючи в собі величезні ресурси, корпорації переходять від більш ризикованих цілей (максимізація прибутку) до менш ризикованих (гарантований рівень прибутку й зростання масштабів). Таким чином, стабільність і безпека корпорації (а отже, її споживачів, суспільства, співробітників і акціонерів) стають пріоритетними стратегічними цілями.

Відповідно до синергетичного підходу корпорація є складною відкритою системою, що самоорганізується. Еволюція такої системи пов'язана з кооперативною поведінкою її складових, яка визначає вектор розвитку корпорації. Відкритість корпорації як системи припускає наявність тісних зворотних зв'язків із середовищем. Для корпорації, що самоорганізується як система, характерний нелінійний розвиток, обумовлений взаємним впливом корпорації та її зовнішнього середовища (соціуму) на майбутній стан системи (корпорації). Таким чином, корпорації й суспільство нерозривно пов'язані, представляючи різні рівні однієї складної нелінійної надсистеми. Обмеженням є те, що криза корпорації може призводити до кризи в країні. Сінгапур зараз займає 3-тє місце за обсягами фінансування в світі. 60 % його ВВП складають доходи корпорацій під загальним керівництвом Tomasek Holdings. Формування цієї структури дозволило підвищити рівень керованості, але знизило базу розвитку.

Еволюційна теорія. Ця теорія побудована на основному принципі взаємодії багатьох рівнів підприємства. Відповідно до цього принципу підприємство еволюціонує одночасно на декількох зовнішніх і внутрішніх рівнях, які перебувають в інтерактивному зв'язку. Виділяється п'ять взаємодіючих, стратегічно важливих рівнів активності:

1. Рівень базових системних елементів, у якості яких у соціальних системах виступають «меми». Активність підприємств протікає в трьох вимірах – гуманітарному, інституціональному й змістовному. «Меми» у гуманітарному вимірі – це ключові цінності підприємства. «Меми» в інституціональному вимірі – ідеї й принципи, які знаходять застосування при розробці ключових процесів і структур. «Меми» у змістовному вимірі – ключові компетенції. Від «мемів» залежить, яку інформацію підприємство сприймає і як її обробляє, які цілі ставлять індивіди й що вони роблять для їх досягнення.

2. Рівень товарно-ринкових комбінацій. На даному рівні на перший план висувається функція середнього менеджменту і його взаємодія з вищим менеджментом при формуванні стратегії підприємства.

3. Рівень підприємства. На цьому рівні здійснюється спроба погодити два основні напрямки еволюції підприємства – збереження його ідентичності й адаптацію до мінливого зовнішнього середовища.

4. Рівень альянсів. Відповідно до еволюційної теорії з економічної точки зору виявляється більш вигідною кооперація, а не конкурентна боротьба. У якості партнерів альянсів можуть розглядатися не тільки комерційні, але й некомерційні структури. Союзи, насамперед з некомерційними групами інтересів, можуть як підсилювати, так і загальмовувати еволюцію підприємства.

5. Рівень суспільства. Підприємство обов'язково повинно розглядати свою позицію в більш широкому соціальному контексті, щоб забезпечити свій стійкий розвиток.

Порядок на одному рівні впливає на стан інших рівнів. Метою фірми є забезпечення стійкого розвитку. Згідно з думкою С. Закса, при прийнятті до уваги всіх рівнів, як внутрішніх, так і зовнішніх, для успіху підприємства в процесі відбору істотні не тільки економічні, але й суспільні критерії ефективності. Їхній облік є обов'язковим, якщо менеджери мають намір успішно працювати в умовах динаміки й наростаючої складності самого підприємства й навколишнього середовища. Принцип багатьох рівнів указує також, що на кожному з них діють, хоча й у різній формі, обидва основні еволюційні правила – прагнення до збереження ідентичності й адаптація до зовнішнього середовища, що є обмежуючим фактором при застосуванні в практичній діяльності.

7. Мережева теорія фірми. Цей підхід припускає розгляд фірми як сукупності фірм-партнерів, об'єднаних у єдиний ланцюжок створення цінності й взаємодіючих для досягнення єдиних стратегічних цілей, пов'язаних з підвищенням стабільності мережі. Мережі виникли у відповідь на поширення процесів аутсорсингу й розвитку ключових компетенцій. Партнери в мережі спеціалізуються на здійсненні певних видів діяльності або наданні послуг, нарощують професіоналізм у цій сфері, що дозволяє на виході мати більш якісну й конкурентоспроможну за ціною продукцію. Основним об'єктом аналізу в мережі стають відносини між суб'єктами, якість яких (довіра, задоволеність, ефективність комунікацій і т.п.) визначають стабільність мережі. На даний момент теорія перебуває в активній фазі розвитку.

Кожна теорія має міцну методологічну основу й базується або на ресурсному підході, або на біхевіористському, інституціональному, еволюційному або на методології когнітивної психології, що досліджує поведінку людини з урахуванням індивідуальних здібностей до мислення й особистісних особливостей індивіда. Кожна теорія зі своєї позиції аналізує той самий об'єкт (фірму), намагаючись пояснити його природу й визначити цільову функцію. Порівняльна характеристика теорій наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до сутності фірми
та джерел її розвитку

Параметри	Теорії фірми						
	Неокласична теорія	Біхевіористська теорія	Інституціональна теорія	Теорія підприємництва	Теорія корпорації	Еволюційна теорія	Мережева теорія
Базова методологія	Ресурсно-технологічний підхід	Біхевіоризм	Інституціоналізм	Когнітологія	Інституціоналізм	Інституціоналізм	Сітвовий підхід
Сутність фірми (підприємницької структури)	Процесор перетворення виробничих ресурсів на готову продукцію	Підприємство – це колектив індивідумів, що мають різні мотиви і вподобання	Підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективного використання їхніх можливостей. Сукупність контрактів, спрямованих на створення доданої цінності	Підприємство розглядається як сфера реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця або доступних для залучення ресурсів	Виконання підприємницької функції та реалізація соціальної відповідальності бізнесу	Розвиток підприємства є наслідком подолання кризових станів, які притаманні різним фазам життєвого циклу підприємства	Підприємство є сукупністю взаємопов'язаних цілями розвитку суб'єктів
Провідна функція фірми	Виробнича функція	Виробнича функція	Узгодження дій партнерів з оптимізації ланцюжка створення доданої цінності	Творчий процес прийняття управлінських рішень для досягнення визначених цілей	Соціальна відповідальність за розвиток компанії та суспільства	Управління фазами життєвого циклу фірми	Розвиток відносин з партнерами
Мета фірми	Максимізація прибутку	Отримання задовільного прибутку	Мінімізація трансакційних витрат через розподіл робіт	Залежить від обраних підприємцем цілей	Гарантований рівень прибутковості й максимальний темп зростання	Протистояння впливу несприятливого середовища шляхом своєчасного передбачення належної реакції	Стойкий розвиток та розподіл ризиків між партнерами

Таким чином, короткий огляд підходів до опису сутності фірми показує, що жоден з них не дає цілісного системного уявлення щодо здійснення підприємницької діяльності, оскільки акцентується на окремих важливих елементах. Теорія підприємництва передбачає наявність інноваційних процесів та пропонує великий спектр варіантів організації власного бізнесу, в залежності від цілей підприємця та факторів зовнішнього середовища.

1.5. Роль і значення підприємництва в стійкому розвитку

Різномірність і різноспрямованість підприємницьких структур ускладнює вплив на характер взаємозв'язків між великим бізнесом, підприємницьким сектором і соціально-економічним розвитком суспільства. Характер такої взаємодії досить складний і не завжди є однозначно позитивний [26]. З одного боку, багато хто з підприємців є носіями прогресу – впроваджують, розповсюджують і закріплюють інноваційні продукти та технології, освоюють нові ринки та організаційні форми. З іншого боку, немало досягнень перевіряється прямо на споживачах із непередбаченими результатами. Повідомлення щодо масових харчових отруєнь, некорисних або навіть шкідливих ліках, екологічних забруднень не така вже і рідкість. Звичайно помиляються Apple і Samsung, але ж їх помилки легше визначити через великі обсяги продажів, легше примусити виправити недоліки та компенсувати втрати. Такі компанії завжди на виду, а масове виробництво примушує бути соціально-відповідальними. Підприємців сотні тисяч, хтось щось якось виготовив. Експеримент не вдався, підприємець закрав свою діяльність не відшкодувавши збитків. Іншими словами, між процесами інтеграції (монополізації) і диференціації повинен бути забезпечений баланс – соціальний, політичний, фінансовий, економічний, демографічний тощо. Нижче будуть розглянуті окремі компоненти участі підприємницького сектору в підвищенні соціально-економічного добробуту суспільства.

1. Підприємець є визначником інноваційних потреб суспільства. В будь-якій господарській структурі важливі рішення приймає перша особа, це може бути президент великої корпорації або власник невеликого підприємства. Однак президенту корпорації надається узагальнена інформація щодо інновації після довгого ієрархічного ланцюжка обговорень. Він бачить ситуацію з верхівки. Підприємець найчастіше сам збирає інформацію щодо вимог до продукції з боку споживачів, особисто обговорює з технологіями пропонувані новинки. Підприємець бачить ситуацію зсередини з усіма її нюансами.

В результаті президент великої компанії і підприємець вирішують різні задачі. У президента – це задача вибору стратегічно найкращого варіанта з невеликої кількості наведених. У підприємця виникає так звана відкрита задача «вирішення проблеми», в якій спочатку потрібно сприйняти ситуацію та навести варіанти, а потім висловити зрозумілими термінами та сформулювати. Обидві задачі потребують особистісних інтелектуальних і вольових зусиль для зниження рівня невизначеності ситуації. При цьому якщо підприємець може дозволити собі критерії і оцінки аж до особистісного саморозвитку, то у президента великої компанії оцінки можуть бути тільки прагматичними. Загальне міститься в тому, що вони обидва сприймають і приймають кінцеве рішення індивідуально. Слід зробити поправку, що творча активність є дуже «прив'язлива» і ніхто не зможе примусити президента великої компанії відмовитися від неї. Але абсолютно правильно відзначається, що в них часу на творчість значно менше. Тому Білл Гейтс відмовився керувати своєю компанією, щоб бути тільки підприємцем.

2. Підприємець – індикатор «слабких сигналів» ринку. Слабкі сигнали зміни балансу «попиту-пропозиції» швидше сприймають саме невеликі підприємницькі структури. Справа у тому, що тенденції до зміни балансу «попиту-пропозиції» не відразу відбиваються на ціні, як це передбачає класична економічна теорія. Первісно змінюються супутні умови ведення бізнесу. Постачальник виключає знижки, знижує обсяги товарного кредиту. Окремі споживачі зменшують обсяги закупівель, переходять на товари нижчого цінового діапазону та рідше дозволяють собі відвідування кафе. Підприємець, знаходячись всередині потоку таких подій, може оцінити їх інтенсивність і відчутти тенденції до відхилень та чим скоріше він на них зреагує, тим менше будуть можливі втрати. На ринку можливе і покращення ситуації. Тоді чим скоріше це зрозуміє підприємець, тим більший надприбуток він отримає. Швидке й адекватне сприйняття ринкової ситуації – важлива властивість підприємницького сектору. Воно дозволяє знизити рівень негативних наслідків кризових явищ в суспільстві та прискорити процеси зростання економіки.

3. Заповнення вільних ринкових ніш. Підприємницький сектор заповнює товарами та послугами локальні ринки, на яких складно працювати великим корпораціям і навіть державним структурам. Це може бути організація торгових точок у сільській місцевості або «спальних» районах міста; здійснення вантажних і пасажирських перевезень за маршрутами, що не обслуговуються в достатній мірі громадським транспортом; виробництво товарів індивідуального та дрібносерійного попиту; ремонт взуття, одягу, побутової техніки тощо. Відкриття та функціонування невеликих місцевих

підприємницьких структур створює умови щодо загального розвитку регіонів, підвищення комфортності життя населення.

4. Підприємницький сектор – головний фактор підвищення рівня зайнятості населення. Створення сприятливих умов для діяльності малих і середніх підприємств є важливою формою державного регулювання як з демпфування кризових явищ, так і з прискорення процесів розвитку. Підприємницький сектор знижує рівень безробіття та підвищує рівень використання людського капіталу, сприяючи отриманню доходу, еквівалентного, а іноді й більшого, ніж дохід працівника в державних структурах або на великих підприємствах. Досвід розвинутих країн показує, що при високій частці участі малих підприємств в загальному виробництві промислової продукції низька ймовірність тяжких і довготривалих криз, які позначаються на всіх сферах соціально-економічного життя суспільства. В певній мірі сюди можна віднести підвищення рівня самозайнятості населення в сільській місцевості.

Показники, що характеризують роль підприємницького сектору в розвинутих країнах, наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Стан розвитку малого і середнього підприємництва в країнах світу

Країна	Кількість МСП* у розрахунку на тис. ос. населення	Частка зайнятих у МСП до загальної чисельності (в %)	Частка МСП у ВВП (в %)
США	74,2	54	50 – 52
Італія	68	73	57 – 60
Велика Британія	46	49	50 – 53
Німеччина	37	46	50 – 54
Франція	35	54	55 – 62
Японія	49,6	78	52 – 55

* Примітка: для промислово розвинутих країн наводиться інформація з малих і середніх підприємств (МСП).

Підприємницький сектор – це лабораторія з формування ринкових відносин. Згідно з практикою країн із перехідною економікою, формування раціональних ринкових відносин є процесом не тільки складним і суперечливим, але ж і небезпечним. Він стикається з одного боку з корупцією та аморальністю урядовців, а з іншого – з тиском кримінального середовища, рейдерством і прямою фізичною розправою. В цій ситуації тільки активна громадянська позиція підприємницького середовища, його консолідація навколо норм етичної поведінки, соціальної справедливості та відповідальності дозволить створити цивілізовані ринкові відносини. Одночасно це зму-

силь більш активно здійснювати боротьбу за відсутність корупційних дій у владних структурах та підсилити протидію злочинним структурам. Тільки спільні дії підприємців, суспільства та держави трансформують ринкові відносини за напрямком зростання загального добробуту та якості життя.

Можна також додати, що підприємницький сектор сприяє зменшенню соціальної нерівності та формуванню середнього класу; залучає до сфери управління господарською діяльністю жінок. В США та Канаді кількість жінок-підприємців зростає в п'ять разів швидше, ніж число чоловіків-підприємців; створює передумови до конструктивної конкуренції та зниження рівня монополізації; залучає в економічний обіг вільні особисті накопичення тощо.

Наявний досвід розвинутих економічних країн підтверджує необхідність і особливе значення підприємницького сектору в покращенні суспільного добробуту за рахунок прагнення до постійного оновлення та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Висновки

1. Концепція підприємництва виникла ще у сімнадцятому сторіччі та первинно пов'язувалася тільки з відкриттям будь-яким суб'єктом власної господарської справи. Відтоді розуміння сутності цього явища знаходиться у постійному розвитку, в процесі якого виявляються нові характеристики, функції, форми та способи застосування. Сутність підприємництва акумулюється у здійсненні підприємцем ініціативної, новаторської, самостійної діяльності. Підприємницька діяльність здійснюється під власну економічну (майнову) відповідальність, тому ризики повинні бути максимально враховані та за можливістю застраховані. Метою цієї діяльності є одержання результату і не тільки прибутку, але й підвищення якості життя взагалі, до оцінки якої входить ступінь задоволення потреб усіх рівнів піраміди Маслоу. У тому числі потреба в суспільному визнанні.

2. Теорія фірми є базовою для розуміння багатьох проблем підприємництва. Під теорією фірми будемо розуміти теорію, яка дає відповідь на три базові запитання: що таке фірма й чому вона існує; як визначаються межі фірми; як визначається внутрішня структура фірми? В теорії і практиці існують наступні теорії фірми: 1) неокласична, 2) біхевіористська, 3) інституціональна, 4) теорія підприємництва, 5) теорія корпорації, 6) еволюційна; 7) мережева. Короткий огляд підходів до опису сутності фірми показує, що жоден з них не дає цілісного системного уявлення щодо здійснення підприємницької діяльності, оскільки акцентується на окремих важливих елементах.

3. Початок підприємницької діяльності потрібно сприймати як персональний вольовий акт самовизначення. В цій дії – як і в багатьох інших підприємець постає як: індивід – носій специфічних вроджених і набутих анатомічних, фізіологічних і психологічних ознак; особистість, тобто носій комплементарної (взаємодоповнюючої) єдності відношення до світу, суспільства та себе, виражене в інтересах, очікуваннях, мотиваціях і цінностях; суб'єкт – учасник предметної або духовної діяльності, яка приносить реальний практичний результат. Неповторна й унікальна сукупність характеристик, позицій і ролей людини обумовлює індивідуальність вибору способу самовизначення та самореалізації.

4. В ході відтворювального процесу підприємницької діяльності рух і трансформація матеріальних, енергетичних і інформаційних потоків та їх синхронізація з провідними і направляючими потоками людського, організаційного та фінансового капіталів дозволяє досягти матеріалізації і об'єктивізації первинного задуму в результат. Під матеріалізацією розуміється не тільки втілення результату, наприклад, в металі, деревині або пластмасі. Це може бути й надана послуга, й оброблена та необроблена інформація на будь-якому носії. Під об'єктивізацією слід розуміти ступінь співпадіння задуму з суспільними потребами та можливостями підприємця з організації створення та реалізації товарної продукції – виробу або послуги. Загалом ця відмінність характеристик задуму та результату відображає результативність діяльності.

5. На теоретичному рівні життєвий цикл підприємницької діяльності звичайно містить чотири стадії: становлення, росту, формалізації і реструктуризації. Хоча останній етап більше відноситься до життєвого циклу організації. В практичній діяльності на стадію росту переходить максимум 20 % від стартапів, а з них на стадію формалізації – до 40 %. При цьому до 50 % підприємців-початківців зовсім не планують розвитку власної справи, оскільки для них це індивідуальна самозайнятість або додаткова діяльність. Проте розгляд повного життєвого циклу потрібен для розуміння перспектив усіма підприємцями та складання «дорожньої карти» для найбільш амбіційних з них.

6. Розпочинаючи нову справу самостійно або з невеликим колективом, підприємець повинен забезпечити вирішення відповідної кількості функціональних завдань, якими на великому підприємстві займаються різні спеціалісти. Він повинен займатися й постачанням, й збутом, розробкою проєктів, виробництвом, плануванням, контролем. Звичайно, що з початку обсяги робіт невеликі, операції виконуються послідовно, а не паралельно й одночасно усі. Складність і пріоритетність функцій залежить від виду діяльності, обсягів робіт, специфіки ринків ресурсів і збуту, однак розуміти сутність всіх функцій і вміти їх виконувати на певному рівні підприємець повинен обов'язково. Тому структура комплексу знань і вмінь, необхідних підприємцю, приблизно єдина.

7. Різномірність і різноспрямованість підприємницьких структур ускладнює вплив на характер взаємозв'язків між великим бізнесом, підприємницьким сектором і соціально-економічним розвитком суспільства. Характер такої взаємодії досить складний і не завжди є однозначно позитивний. Між процесами інтеграції (монополізації) і диференціації повинен бути забезпечений баланс – соціальний, політичний, фінансовий, економічний, демографічний тощо. В цілому наявний досвід розвинутих економічних країн підтверджує необхідність і особливе значення підприємницького сектору в покращенні суспільного добробуту за рахунок прагнення до постійного оновлення та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Додаткова література

1. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посіб.; 3-тє видан., випр., і допов. К. : Знання-Прес, 2006. 350 с.
2. Донець Л. І., Фоменко Н. Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
3. Клейнер Г. Б. Теория фирмы и практика российских предприятий: состояния, проблемы, перспективы. Москва : ЦЭМИ РАИ, 2006. 178 с.
4. Мочинь Фанг, Мищенко В. Экономическая и социальная политика развития предпринимательства в промышленности (Китай-Украина) : монография. Харьков : ИД ИНЖЭК, 2009. 176 с.
5. Witt U. Firms as Realizations of Entrepreneurial Visions // Journal of Management Studies, 2007, Vol. 44, Issue 7. P. 1125-1140.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 1

Контрольні запитання:

1. Надати визначення категорії «підприємництво».
2. Виділити основні ознаки підприємництва.
3. Визначити види підприємств за різними ознаками.
4. Надати характеристику різним видам підприємств.
5. Схарактеризувати відтворювальний процес підприємницької діяльності.
6. Які основні етапи життєвого циклу підприємницької діяльності?
7. Надати порівняльну характеристику підприємницького та менеджерського способів управління.
8. У чому роль самовизначення та самореалізації в підприємницькій діяльності.
9. Схарактеризувати типи мотиваційних факторів досягнення успіху підприємця.
10. Які є моделі сприйняття оточуючого світу підприємцем? Надайте їм характеристику.
11. Розкрити основні елементи механізму внутрішньої мотивації суб'єкта підприємницької діяльності.

12. У чому полягає взаємозв'язок основних стимулів зовнішньої мотивації з суб'єктами та функціями підприємництва?
13. Схарактеризувати структуру комплексу знань і вмінь, необхідних підприємцю.
14. Надати характеристику видам знань.
15. У чому полягає необхідність консультування як засобу допомоги підприємцю?
16. Розкрити переваги партнерських відносин підприємця і консалтингової фірми.
17. Визначити взаємозв'язок результатів використання знань за видами капіталу та функціональними завданнями підприємницької діяльності.
18. Надати порівняльну характеристику підходів до сутності фірми та джерел її розвитку.
19. Розкрити сутність основних теорій фірми.
20. Схарактеризувати неокласичну теорію фірми.
21. Сформулювати основні ідеї біхевіористської теорії фірми.
22. Розкрити зміст інституціонального підходу в теорії фірми.
23. У чому полягають переваги та недоліки теорії підприємництва?
24. Надати характеристику еволюційній та сітьовій теоріям фірми.
25. У чому сутність теорії корпорації?
26. Назвати основні компоненти участі підприємницького сектору в підвищенні соціально-економічного добробуту суспільства.
27. Схарактеризувати стан розвитку малого і середнього підприємництва в країнах світу.

Тестові завдання

1. Розташуйте у хронологічній послідовності вчених, які надали визначення терміну «підприємництво»:

- а) Річард Кантільйон;
- б) Девід МакКлеланд;
- в) Йозеф Шумпетер;
- г) Пітер Друкер;
- д) Віктор Врум;
- е) Жан-Батіст Сей.

2. Надайте визначення терміну «*підприємництво*» відповідно до Господарського Кодексу України:

Підприємництво – це

3. Встановіть відповідність вчених та їх визначень підприємництва:

Вчені	Визначення підприємництва
1. Річард Кантільйон;	а) Підприємництво є двигуном змін, вимагає творчого підходу і тому пов'язане з особливостями особистості підприємця; б) Підприємництво є економічною функцією особливого роду та має завжди присутній у ньому елемент ризику; в) Підприємництво передбачає управлінський аспект в своїй діяльності, порівняльний аналіз необхідності та можливості досягнення результату з урахуванням різноманітних ризиків; г) Підприємництво пов'язано з вибором стилів лідерської поведінки, баченням перспектив і комунікаційними здібностями
2. Йозеф Шумпетер;	
3. Пітер Друкер;	
4. Віктор Врум.	

4. Встановіть відповідність вчених та їх визначення підприємця:

Вчені	Визначення підприємця
1. Річард Кантільйон; 2. Девід МакКлеланд; 3. Йозеф Шумпетер.	а) Підприємець – господарюючий суб'єкт, який знаходиться в постійному креативному пошуку нових товарів, способів виробництва, ринків збуту та/або їх комбінацій; б) Підприємець – це економічний агент, який повинен шукати найбільш результативні та фінансово привабливі шляхи використання продуктивних сил у відтворювальному циклі «вихідні ресурси – товар – дохід»; в) Підприємець – це людина з невизначеними, нефіксованими доходами, яка набуває сторонні товари за відомою ціною, а свої продаватиме за ціною, йому поки невідомою.

5. Підприємницька діяльність характеризується наступними ознаками:

- а) діяльність із заданою тривалістю;
- б) самостійна діяльність, діяльність «за свій рахунок»;
- в) ініціативна, творча діяльність;
- г) систематична діяльність;
- д) це діяльність, яка здійснюється на власний ризик;
- е) метою діяльності є одержання результату і не тільки прибутку, але й підвищення якості життя взагалі;
- ж) а, б, в, г, д;
- з) б, в, г, д, е;
- и) а, в, г, д, е;
- к) а, б, г, д, е;
- л) а, б, в, д, е;
- м) всі.

6. Встановіть відповідність груп і характеристик підприємців щодо їх відношення до нововведень згідно з дослідженнями К. Данхор.

Групи підприємців	Характеристики підприємців щодо їх відношення до нововведень
1. Новатори; 2. Імітатори; 3. Фабіанці (обережні підприємці); 4. «Трутні».	а) Особисто створюють нові продукти та технології або цілеспрямовано шукають їх розробників; б) Відмовляються застосовувати нововведення, навіть якщо їм загрожує ризик банкрутства; в) Очікують до тих пір, доки товар не покаже хороші ринкові перспективи, їх завдання звести до мінімуму витрати на виробництво та збут, а також вийти на ринки країн, що розвиваються; г) Оперативно освоюють нещодавно апробовані нововведення та адаптують їх для широкого кола споживачів.

- 7. Встановіть відповідність класифікаційних ознак підприємництва та їх видів.
- За розміром діяльності;
- За кількістю учасників;
- За способом виникнення;
- За значенням для підприємця;

- а) хобі,
 - б) стартапи (спеціально організовані під нову ідею),
 - в) престиж,
 - г) індивідуальні,
 - д) придбання діючого підприємства, діяльність якого відповідає підприємницькій ідеї,
 - е) колективні,
 - ж) спосіб життя,
 - з) публічні,
 - и) великі,
 - к) спосіб заробити на життя,
 - л) маленькі,
 - м) середні,
 - н) франчайзинг (участь в мережі підприємств, організованих за типовим проектом),
 - о) сімейні,
 - п) мікро.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

8. Розташуйте в ієрархічній послідовності етапи досягнення цілеспрямованого результату підприємницької діяльності:

- а) Проблема;
- б) Контроль за результативністю;
- в) Планування;
- г) Узгоджене рішення;
- д) Результат;
- е) Організація виконання;
- ж) Головна мета;
- з) Дослідження умов досягнення цілей;
- и) Нормативна декомпозиція мети;
- к) Об'єктивні івні потреби суспільства, підприємця, керівництва, колективу.

9. Встановіть відповідність методів прогнозу і їх характеристик.

Нормативний (телеологічний) прогноз;

Пошуковий (генетичний) прогноз;

а) аналізується передісторія розвитку об'єкта, фіксують тенденції і фактори, визначають можливий стан у майбутньому за збереження цих тенденцій;

б) визначаються етапи досягнення бажаного результату, терміни його досягнення та необхідні для цього ресурси;

в) спрямованість від головної мети в майбутньому до конкретних заходів у сьогоденні;

г) здійснюється екстраполяція попередніх подій на майбутнє.

1) _____; 2) _____.

10. Встановіть в ієрархічній послідовності стадії життєвого циклу підприємницької діяльності.

- а) Формалізація;
- б) Становлення;

- в) Реструктуризація;
- г) Зростання.

11. До 50 % підприємців-початківців не планують розвитку власної справи, **тому що** для 50 % підприємців-початківців власна справа – це індивідуальна самозайнятість або додаткова діяльність.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

12. До стейкхолдерів відносяться державні органи, конкуренти, кредитори, постачальники або навіть сусіди по гаражу, в якому підприємець виконує роботи.

- а) правильно;
- б) неправильно.

13. Кількість створюваних робочих місць не важливий індикатор для державних і громадських організацій, та його сприймають насторожено, **тому що** створення нових робочих місць збільшує управлінські витрати на набір, оплату та навчання нових співробітників.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

14. Крива досвіду свідчить, що під час тривалого освоєння нової продукції або діяльності собівартість результату:

- а) зростає;
- б) знижується;
- в) не змінюється.

15. Встановіть відповідність характеристик підприємницького та менеджерського способів управління:

- 1) Підприємець;

- 2) Професійний менеджмент.
- а) контроль ґрунтується на довірі, найчастіше без формальних показників;
 - б) набір показників, інструкцій для виконання процедур з регулярними перевірками щодо виконання;
 - в) розвиток персоналу шляхом спільно виконуваних робіт, наставництва та тренінгів;
 - г) підбір персоналу під задалегідь розроблені кваліфікаційні вимоги, програми теоретичного та практичного навчання, регулярна перевірка та присудження кваліфікаційних розрядів;
 - д) орієнтація на значні інновації з прийняттям на себе ризиків;
 - е) зазвичай директивне лідерство;
 - ж) найчастіше консультативний або партисипативний стилі лідерства;
 - з) сімейно-зорієнтована культура;
 - и) спеціально підтримувана корпоративна культура;
 - к) результативність визначається на основі підприємницького задуму;
 - л) цілеполягання на основі фінансових показників;
 - м) застосовується ситуативне та оперативне планування;
 - н) застосовується система стратегічних, оперативних і календарних планів;
 - о) неформальна структура організації діяльності, іноді з перехресною, а іноді з невизначеною відповідальністю;
 - п) орієнтація на поступові, інкрементальні інновації, бажання перерозподілити ризик;
 - р) регламентована структура підпорядкування, прав та обов'язків.
- 1) _____; 2) _____.

16. Д. МакКлеланд виділяв чотири типи мотиваційних факторів щодо створення власної підприємницької діяльності:

- а) потреба досягнення кінцевого результату;
- б) потреба участі в колективних діях;
- в) прагнення до влади заради повного контролю всіх процесів;
- г) страх невдачі;
- д) прагнення до влади заради досягнення тільки власних цілей.

17. Підприємці, що зорієнтовані на владу заради досягнення поставлених ними цілей, гнучкіше відносяться до організації діяльності, згодні пояснювати свої плани, працювати самим та мотивувати інших, але ж ніколи не змінюватимуть свої цілі чи способи їх досягнення.

- а) правильно;
- в) неправильно.

18. До суб'єктів-мотиваторів зовнішнього стимулювання підприємця відносяться:

- а) ринок;
- б) держава;
- в) суспільство;
- г) вольові зусилля;
- ж) а, б, в;

- з) б, в, г;
и) а, в, г;
к) а, б, г;
л) всі.

19. Встановіть відповідність функцій мотивації та їх характеристик стосовно суб'єкта-мотиватора підприємницької діяльності – суспільство.

Функції мотивації	Характеристика функцій мотивації стосовно суб'єкта-мотиватора підприємницької діяльності – суспільство
1. Інформаційно-пояснювальна; 2. Нормоформуюча; 3. Комунікативна; 4. Коригуюча.	а) Суспільство – це природне середовище міжособистісного спілкування, що є одночасно й головною його функцією. Держава та суспільство повинні знижувати рівень конфліктності між релігійними конфесіями, національностями, регіонами та майновими прошарками. б) Суспільний контроль за державою та підприємцями, зокрема дотримання моральних норм, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та справедливості. в) Формування неформальних норм соціальної поведінки, соціальної відповідальності і справедливості. г) Розповсюдження за допомогою сім'ї, школи та вищого навчального закладу загальнолюдських цінностей. Виховання потреби та поваги до праці, у тому числі до роботи підприємця.

20. Молоді підприємці мають низький рівень інертності в порівнянні з досвідченими підприємцями, **тому що** молоді підприємці володіють кращими адаптивними здібностями, більш оптимістичні щодо своєї можливості досягти успіху.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

21. Встановіть відповідність видів знань та їх характеристик.

Види знань	Характеристика видів знань
1. Теоретичні знання; 2. Практичні знання; 3. Когнітивні знання; 4. Емпіричні знання.	а) Узагальнені й абстраговані від деталей поняття, міркування, закономірності та закони про основні властивості оточуючого світу; б) Методологія створення нових знань; в) Способи, методи та технології трансформації вихідних ресурсів у кінцевий результат; г) Відображення індивідуального досвіду здійснення практичної діяльності.

22. Встановіть відповідність нематеріальних форм технології та їх характеристик.

Нематеріальна форма технології	Характеристика нематеріальної форми технології
1. Інформаційна технологія; 2. Технологія прийняття рішень; 3. Технологія управління; 4. Технологія навчання; 5. Технологія творчої діяльності.	а) Сукупність методів, способів і засобів передачі інформації, її закріплення та трансформації в особистісні знання, вміння, навички; б) Сукупність методів і засобів пошуку, зберігання, передачі й обробки вихідних даних в інформаційні повідомлення, документи, упорядковані сукупності (бази); в) Сукупність методів і способів усунення проблеми, тобто розриву між необхідною та наявною ситуацією; г) Сукупність методів і способів впливу на керовану систему з метою необхідних змін в її стані за певний час і з допустимими витратами ресурсів; д) Сукупність формально-логічних, евристичних і інтуїтивних методів зі створення нової інформації.

23. Встановіть відповідність між поняттями та їх характеристиками.

Поняття	Характеристика поняття
1. Ресурси; 2. Активи; 3. Капітал.	а) Запас матеріальних і нематеріальних благ, що належать суб'єкту підприємництва; функція та засіб процесу обігу, трансформації і нарощування; б) Придбані, взяті згідно з договором в оренду або в управління, підлягають бухгалтерському обліку; в) Фактори виробництва, які потенційно можна залучити для досягнення кінцевого результату, – трудові, природні, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні, часові.

24. Перший етап нарощування та використання знань і вмінь інформаційний і прихований (латентний), **тому що** нарощування та використання знань і вмінь здійснюється шляхом дезактивації мозкової та інтелектуальної діяльності.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

25. Авторські права, патенти на винахід, корисні моделі та промислові зразки є відображенням організаційного капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- технічна підготовка;
- постачання;

- в) основна діяльність;
- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

26. Підібраний, навчений і мотивований персонал, ділова репутація, підприємницька й організаційна культура є втіленням організаційного капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- а) технічна підготовка;
- б) постачання;
- в) основна діяльність;
- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

27. Практичні й евристичні знання в сфері організації комунікаційних зв'язків і налагодження міжособистісних довірчих відносин є втіленням людського капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- а) технічна підготовка;
- б) постачання;
- в) основна діяльність;
- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

28. Знання кому, що і як продати, культура спілкування та переконання є втіленням людського капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- а) технічна підготовка;
- б) постачання;
- в) основна діяльність;
- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

29. Внутрішня самомотивація до професійної діяльності, оволодіння лідерськими якостями є втіленням людського капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- а) технічна підготовка;
- б) постачання;
- в) основна діяльність;
- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

30. Посадові інструкції, кваліфікаційні вимоги за видами робіт, методики виконання робіт, система організації праці є втіленням організаційного капіталу за видом функціональних завдань підприємницької діяльності:

- а) технічна підготовка;
- б) постачання;
- в) основна діяльність;

- г) маркетинг і збут;
- д) управління.

31. В теорії і практиці виділяються наступні теорії фірми:

- а) неокласична;
- б) біхевіористська;
- в) інституціональна;
- г) теорія підприємництва;
- д) теорія корпорації;
- е) еволюційна;
- ж) мережева;
- з) всі;
- и) всі, окрім а;
- к) всі, окрім б;
- л) всі, окрім в;
- м) всі, окрім г;
- н) всі, окрім д;
- о) всі, окрім е;
- п) всі, окрім ж.

32. Засновником теорії підприємництва є:

- 1. Дж. Гелбрейт;
- 2. Й. Шумпетер;
- 3. Р. Коуз;
- 4. Ж.-Б. Сей.

33. В теорії підприємництва підприємництво розглядається з точки зору:

- а) поведінкового підходу;
- б) ресурсно-технологічного підходу;
- в) еволюційного підходу;
- г) інституційного підходу;
- д) когнітології.

34. В теорії підприємництва мета фірми залежить від самого підприємця.

- а) правильно;
- б) неправильно.

35. Встановіть відповідність типів підприємництва та їх характеристик згідно з теорією підприємництва.

Типи підприємництва згідно з теорією підприємництва	Характеристика типів підприємництва згідно з теорією підприємництва
1. Макропідприємці; 2. Мезопідприємці; 3. Мікропідприємці.	а) здійснюють управління матеріально-фінансовими потоками у внутрішній діяльності підприємства, в тому числі інноваційними заходами; б) діють на рівні мікроланки підприємства, аж до організації робочих місць; в) керують зовнішніми зв'язками підприємства.

36. Встановіть відповідність визначень підприємства згідно з різними теоріями фірми.

Теорії фірми	Визначення підприємства
1. Неокласична теорія; 2. Біхевіористська теорія; 3. Інституціональна теорія; 4. Теорія підприємництва; 5. Теорія корпорації; 6. Еволюційна теорія; 7. Мережева теорія.	а) Підприємство – це колектив індивідуумів, що мають різні мотиви і вподобання; б) Підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання їхніх можливостей, сукупність контрактів, спрямованих на створення доданої цінності; в) Підприємство є сукупністю взаємопов'язаних цілями розвитку суб'єктів; г) Підприємство розглядається як сфера реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця або доступних для залучення ресурсів; д) Підприємство – це процесор перетворення виробничих ресурсів на готову продукцію; е) Підприємство спрямоване на виконання підприємницької функції та реалізація соціальної відповідальності бізнесу; ж) Розвиток підприємства є наслідком подолання кризових станів, які притаманні різним фазам життєвого циклу підприємства.

37. Встановіть відповідність базової методології різних теорій фірми.

Теорії фірми	Базова методологія
1. Неокласична теорія; 2. Біхевіористська теорія; 3. Інституціональна теорія; 4. Теорія підприємництва; 5. Теорія корпорації; 6. Еволюційна теорія; 7. Мережева теорія.	а) Інституціоналізм; б) Ресурсно-технологічний підхід; в) Біхевіоризм; г) Інституціоналізм; д) Сітьовий підхід; е) Когнітологія; ж) Інституціоналізм.

38. В теорії підприємництва особистість підприємця та його здатності визначають успіх або неуспіх фірми і її поведінку, **тому що** в теорії підприємництва підприємець є власником і керівником в одній особі.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

39. Встановіть відповідність мети та теорії фірми.

Теорії фірми	Мета
1. Неокласична теорія;	а) Мінімізація трансакційних витрат через розподіл робіт;
2. Біхевіористська теорія;	б) Мета залежить від обраних підприємцем цілей;
3. Інституціональна теорія;	в) Гарантований рівень прибутковості й максимальний темп зростання;
4. Теорія підприємництва;	г) Протистояння впливу несприятливого середовища шляхом своєчасного передбачення належної реакції;
5. Теорія корпорації;	д) Стійкий розвиток та розподіл ризиків між партнерами;
6. Еволюційна теорія;	е) Максимізація прибутку;
7. Мережева теорія.	ж) Отримання задовільного прибутку.

40. Встановіть відповідність функції та теорії фірми.

Теорії фірми	Функція
1. Неокласична теорія;	а) Виробнича функція;
2. Біхевіористська теорія;	б) Виробнича функція;
3. Інституціональна теорія;	в) Розвиток відносин з партнерами;
4. Теорія підприємництва;	г) Соціальна відповідальність за розвиток компанії та суспільства;
5. Теорія корпорації;	д) Творчий процес прийняття управлінських рішень для досягнення визначених цілей;
6. Еволюційна теорія;	е) Узгодження дій партнерів з оптимізації ланцюжка створення доданої цінності;
7. Мережева теорія.	ж) Управління фазами життєвого циклу фірми.

Практичні завдання

1. Визначте свою схильність до підприємництва з допомогою тестових завдань.

ТЕСТ 1

Визначте свою схильність до підприємництва, розробленого фахівцями бізнес-школи Даремського університету (Велика Британія). Представлений тест – це тест на загальні здібності до підприємництва, який дає змогу визначити Вашу потребу у подальшому розвитку, незалежності, творчі здібності, схильність до ризику, цілеспрямованість.

Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтеся з твердженням, то в бланку відповідей у потрібній клітинці (під порядковим номером твердження) обведіть літеру «А».

Якщо ви не погоджуєтеся з твердженням, обведіть в цій самій клітинці літеру «В». Якщо з якої-небудь причини Ви не можете повністю погодитися чи не погодитися з певним твердженням, спробуйте вирішити, до чого ви більше схильняєтеся: погодитися чи не погоджуватися, та обведіть відповідну літеру.

Вудьте відвертими. Краще давати ту відповідь, яка першою спаде на думку.

Опитувальник

1. Я не проти виконувати нецікаву роботу, якщо вона добре оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно важкі цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля тут не мають ніякого значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, то зіграв би в лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірною гарантованою оплатою, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумають інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з доланням труднощів.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, то завжди виконую накреслений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни у моєму житті.
18. Я пішов би на ризик, якщо шанси на успіх були б 50:50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо у мене виникла б гарна ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому-небудь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримаю від життя все те, чого я хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Інші люди вважають, що я ставлю багато запитань.
27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу буде необхідно витратити для цього.
30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.
31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не знаходитеся у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної роботи, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я краще працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.

34. Успіх – це результат важкої праці і не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не витрачаючи багато часу на роздуми.
37. Я краще працюватиму як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робитиму те, що мені буде подобатися.
39. Я роблю те, що від мене очікують, та дію згідно з інструкцією.
40. Для мене досягнення того, чого я хочу, мало пов'язане з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я зіштовхуюся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що усе те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я можу впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм, якщо треба виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей думає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя усе те, що я хочу, наполегливо працюю над цим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ

46 А; В	37 А; В	28 А; В	19 А; В	10 А; В	1 А; В	Рядок 1
47 А; В	38 А; В	29 А; В	20 А; В	11 А; В	2 А; В	Рядок 2
48 А; В	39 А; В	30 А; В	21 А; В	12 А; В	3 А; В	Рядок 3
49 А; В	40 А; В	31 А; В	22 А; В	13 А; В	4 А; В	Рядок 4
50 А; В	41 А; В	32 А; В	23 А; В	14 А; В	5 А; В	Рядок 5
51 А; В	42 А; В	33 А; В	24 А; В	15 А; В	6 А; В	Рядок 6
52 А; В	43 А; В	34 А; В	25 А; В	16 А; В	7 А; В	Рядок 7
53 А; В	44 А; В	35 А; В	26 А; В	17 А; В	8 А; В	Рядок 8
54 А; В	45 А; В	36 А; В	27 А; В	18 А; В	9 А; В	Рядок 9

КЛЮЧ

Підрахунок балів у бланку відповідей

У кожному рядку порахуйте спочатку обведені літери «В» в сірих клітинках і за кожну додайте по 1 балу, до отриманої суми додайте по 1 балу за кожну обведену літеру «А» в білих клітинках. Загальну суму балів проставте в колонці відповідного рядка.

Тепер підрахуйте бали зажною секцією:

Секція 1. Сума балів у рядках 1 і 6

Секція 2. Сума балів у рядку 3

Секція 3. Сума балів у рядках 5 і 8

Секція 4. Сума балів у рядках 2 і 9

Секція 5. Сума балів у рядках 4 і 7

ОЦІНКА БАЛІВ

Кожна секція оцінює конкретні якості особистості. Високий (наближений до максимального) бал в даній секції свідчить про яскраво виражені риси характеру та наявних здібностей.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то Ви наділені усіма або значною кількістю наступних рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- наполегливість і рішучість;
- зорієнтованість на результат;
- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності (самостійності)

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по-своєму; говорити усе, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впертість і цілеспрямованість;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності)

Максимальний бал – 12, середній бал – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливості і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній бал – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не надто висока амбіційність;
- вміння діяти в умовах неповної інформації.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній бал – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то Ви:

- не покладаєтесь на долю чи випадок;
- вмієте зівставляти результати з прикладеними зусиллями;
- впевнені у собі і своїх діях;
- створюєте свій успіх своїми же руками;
- вмієте використовувати наявні можливості;
- проявляєте наполегливість при досягненні поставленої мети.

ТЕСТ 2

Спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповівши на наведені нижче запитання (підкресліть вибрану Вами відповідь).

1. Ваш вік

- A. До 30 років
- B. 31-40 років
- C. 41-50 років
- D. Більше 50 років

2. Ви:

- A. Одружені
- B. Неодружені
- C. Самотні

3. Ви:

- A. Старша дитина в родині
- B. Середня дитина в родині
- C. Молодша дитина в родині
- D. Єдина дитина в родині

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- A. Так, займалися обидва
- B. Так, займалися, але один з них
- C. Ні, ніхто не займався

5. Як би Ви схарактеризували своє дитинство?

- A. Як проведене у великій нужді
- B. Родина була малозабезпечена
- C. Родина була достатньо забезпечена
- D. Каталися, як сир у маслі

6. Яка у Вас освіта?

- A. Середня спеціальна
- B. Вища
- C. Ступінь магістра
- D. Ступінь кандидата наук

7. Скільки місць роботи Ви змінили?

- A. 3 і більше
- B. 2
- C. 1
- D. Жодного

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- A. До 15 років
- B. Від 15 до 18 років
- C. Від 18 до 21 року
- D. Після 21 року

9. Яка основна причина створення Вами власного бізнесу?

- A. Я хочу заробити гроші
- B. Я хочу сам будувати своє життя
- C. Мені важко стриматися, коли хтось невміло керує бізнесом

10. Яка фраза найкраще характеризує Ваше ставлення до роботи?

- A. Я можу працювати стільки, скільки потрібно
- B. Я можу напружено працювати тільки у разі необхідності
- C. Робота має обмежуватися певними часовими рамками

11. Ви переважно:

- A. Оптиміст
- B. Песиміст
- C. Не знаю

12. Ви зіткнулися з дуже складною проблемою. Що Ви зробите?

- A. Нічого, буду сподіватися на те, що вона вирішиться сама по собі
- B. Звернуся по допомогу
- C. Намагатимусь вирішити її самостійно

13. Ви граєте в карти з друзями. Понад усе Вас цікавить:

- A. Перемога
- B. Сама гра
- C. Можливість гарно провести час

14. Як Ви ставитеся до невдач?

- A. Страх перед невдачею паралізує мене
- B. Невдача – це джерело придбання досвіду
- C. Можливість зазнати невдачі змушує мене працювати інтенсивніше

15. Яка фраза характеризує Вас найкраще?

- A. Для того, щоб я чогось досяг, мене необхідно весь час підбадьорювати
- B. Мені потрібна допомога тільки спочатку
- C. Мені не потрібна нічия допомога

16. З якого приводу Ви поб'єтеся об заклад?

- A. Ставка на іподромі
- B. Ставка в грі, в якій Ви берете участь
- C. Я ніколи не б'юся об заклад, не граю на гроші

ПІДРАХУЙТЕ БАЛИ:

Питання 1. А – 8; В – 10; С – 2; Д – 0.

Впродовж останнього десятиріччя середній підприємець молодшав. Більшість підприємців починають власну справу, коли досягають 30-річного віку. До цього часу вони встигають заощадити певний капітал та придбати відповідний досвід в тій чи іншій сфері бізнесу.

Питання 2. А – 10; В – 3; С – 2.

Численні дослідження свідчать, що близько 75 % всіх підприємців одружені. При цьому більшість вважає, що один з основних факторів успіху – підтримка подружжя.

Питання 3. А – 10; В – 0; С – 0; Д – 5.

Підприємець – це, як правило, старша або єдина дитина в родині. Очевидно, статус старшої дитини формує необхідні якості.

Питання 4. А – 10; В – 6; С – 2.

Підприємці вчаться на прикладах. Діти, чиї батьки (або хоча б один з них) мали власний бізнес, більш схильні до підприємництва.

Питання 5. А – 2; В – 10; С – 4; Д – 0.

Найчастіше успішні підприємці – вихідці з малозабезпечених родин. Можливо, саме тому вони і прагнуть отримувати максимальну вигоду за наявності обмежених ресурсів.

Питання 6. А – 4; В – 10; С – 8; Д – 4.

Стереотип недоучки, що будує свою імперію бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

Питання 7. А – 10; В – 8; С – 2; Д – 0.

Постійний пошук нового, прагнення до змін і вдосконалення – ось характерні риси підприємців. Вони не можуть тривалий час працювати в жорстких рамках корпоративного середовища.

Питання 8. А – 10; В – 8; С – 4; Д – 0.

Люди з підприємницькими нахилами намагаються самоствердитися вже в 16 років. Саме в цьому віці вони отримують першу оплачувану роботу.

Питання 9. А – 4; В – 8; С – 10.

Досить поширена думка, що гроші – головний мотив діяльності підприємця. Проте, як свідчать опитування, сучасне підприємництво зумовлене причинами іншого плану: незадоволеністю від роботи на когось іншого, прагненням до самостійності тощо.

Питання 10. А – 10; В – 4; С – 0.

Підприємців не лякає важка праця. Вони сприймають свою роботу як творчість, що потребує повної віддачі сил, але приносить насолоду.

Питання 11. А – 10; В – 0; С – 4.

Не викликає сумнівів, що підприємець має бути оптимістом. Проте часто надмірний оптимізм породжує серйозні проблеми.

Питання 12. А – 0; В – 2; С – 10.

Підприємці за своєю природою незалежні. Вони вкрай неохоче звертаються по допомогу.

Питання 13. А – 10; В – 8; С – 0.

Підприємці люблять змагання, у яких понад усе цікавить перемога.

Питання 14. А – 0; В – 8; С – 10; Д – 2.

Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

Питання 15. А – 0; В – 2; С – 10.

Самостійність у прийнятті рішень і персональна відповідальність – риси, притаманні усім підприємцям.

Питання 16. А – 2; В – 10; С – 0.

Незважаючи на поширену думку, підприємець – не азартний гравець. Він намагається контролювати ситуацію і зменшувати ризик своєї діяльності.

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК:

135-155 – природжений підприємець;

110-134 – неординарний підприємець;

90-109 – потенційний підприємець;

менше 90 – скоріш за все, Ви зіткнетеся з великими труднощами, намагаючись організувати свою справу.

Завдання 2. Обговорення концептуальних моделей організації та функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до існуючих теорій фірми.

Семинар-дискусія за тематикою «Сучасні теорії фірми»:

- 1) неокласична,
- 2) біхевіористська,
- 3) інституціональна,
- 4) теорія підприємництва,
- 5) теорія корпорації,
- 6) еволюційна;
- 7) мережева.

Інтегральна теорія.

Завдання 3. Мета – проведення оцінювання власних підприємницьких здібностей та обговорення отриманих результатів. Визначення пріоритетних напрямів підприємницької діяльності.

Для оцінювання власних підприємницьких здібностей та ймовірних можливостей стати підприємцем існує багато тестів. Зрозуміло, що тестування не може дати остаточний результат та 100-відсоткову відповідь на питання: «Чи можеш ти стати підприємцем?» Але результати тестування повинні стимулювати людину замислитись в доцільності відкриття своєї власної справи в даний час.

Ви бажаєте розпочати свій бізнес та відкрити власну справу? Складовою частиною підготовчого етапу є визначення мети, яку ставить перед собою особа у випадку започаткування власної справи, та розробка стратегії реалізації поставленої мети. Для цього спочатку потрібно скласти власні уявлення про майбутнє, яке вас

чекає у випадку започаткування власної справи, сформуванати мету майбутнього бізнесу та намітити стратегію реалізації цієї мети.

Послідовність виконання завдань:

1. Визначте вид діяльності, яким ви хотіли б займатися, схарактеризуйте його особливості. Поясніть, чому ви хотіли б займатися саме цим видом підприємницької діяльності. Опишіть власні уявлення про майбутнє, яке вас чекає у випадку започаткування власної справи, сформулюйте мету майбутнього бізнесу та стратегію реалізації цієї мети. Рекомендації щодо цього наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Рекомендації щодо визначення мети майбутнього бізнесу та стратегії реалізації цієї мети

Ваші уявлення про майбутнє:
1. Опишіть, яким би ви хотіли бачити своє життя через 5 років.
2. Опишіть, яким би ви хотіли бачити своє життя через один рік.
Опишіть, чого ви хочете досягти через 5 років:
- в духовній сфері;
- в бізнесі;
- в сімейному житті;
- в стані здоров'я;
- у фінансовому стані;
- у сфері дозвілля;
- в інших сферах.
Опишіть, чого ви хочете досягти через один рік:
- в духовній сфері;
- в бізнесі;
- в сімейному житті;
- в стані здоров'я;
- у фінансовому стані;
- у сфері дозвілля;
- в інших сферах.
<i>Сформулюйте мету майбутнього бізнесу: Мета повинна бути конкретною, вимірною і охоплювати реальні проміжки часу (рік, 5 років)</i>
<i>Стратегія реалізації мети:</i>
1. Опишіть, що заважає вам досягти поставленої мети.
2. Визначте, чия допомога вам необхідна, щоб повністю використати свій потенціал та досягти того, що ви хотіли б мати через 1 рік.
3. Визначте, чия допомога вам необхідна, щоб повністю використати свій потенціал та досягти того, що ви хотіли б мати через 5 років.
4. Напишіть, які кроки ви збираєтесь зробити для реалізації мети, щоб досягти того, що ви хотіли б мати через один рік.
5. Напишіть, які кроки ви збираєтесь зробити для реалізації мети, щоб досягти того, що ви хотіли б мати через п'ять років.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Показати різноманітність видів і сфер застосування підприємницької активності.
2. Виділити класифікаційні ознаки видів підприємницької діяльності.
3. Надати загальне уявлення щодо організаційних, технологічних і економічних особливостей найбільш розповсюджених видів підприємницької діяльності.

Ключові терміни та поняття:

Класифікаційні ознаки підприємництва, види підприємницької діяльності, виробниче підприємництво, торгівельно-розподільне підприємництво, підприємницькі послуги населенню, біржова і фінансова підприємницька діяльність, консалтинг, соціальне підприємництво, робоче місце, організація і технологія здійснення підприємницької діяльності, економічні оцінки.

2.1. Основні види підприємницької діяльності

Підприємництво є надзвичайно різноманітним і різнорідним видом залежно від сфери діяльності. Воно здійснюється як за всіма фазами загальноекономічного відтворювального циклу – виробництво товарів і послуг, їх розподіл, обмін і споживання (експлуатація), так і за всією інфраструктурою забезпечення цього циклу – біржовою, фінансовою, інформаційною, комунікаційною, інституційною, консалтинговою тощо. Кожний з названих видів розподіляється на окремі підвиди, формуючи ієрархічну структуру (рис. 2.1).

Всі наявні види підприємницької діяльності можуть здійснюватися окремо або формувати будь-які комбінації. Одночасно такі види діяльності, як транспортування та послуги громадського харчування, можуть бути віднесені відразу до двох різних видів діяльності – виробничої та торговельно-розподільної, а товарні біржі – до торгівлі та фінансово-біржової інфраструктури.



Рис. 2.1. Узагальнена структура видів підприємницької діяльності

Виробнича підприємницька діяльність – це трансформація предметів праці (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, інформації і знань) за формою, хімічним складом, фізичними властивостями, способами функціональної організації та композиції і, врешті-решт, формуванням якісно від’ємних корисних споживчих якостей. З використанням знарядь праці та спеціальних технологій предмети праці перетворюються в продукцію, товари, послуги, інформацію, духовні цінності для наступної реалізації безпосереднім споживачам або торговим посередникам. Виробниче підприємництво містить випуск промислової і сільськогосподарської продукції виробничо-технічного призначення, споживчих товарів, нових знань у формі науково-технічної документації, будівельно-монтажних робіт, перевезення вантажів і пасажирів. Виробниче підприємництво уречевлює працю, дозволяє її накопичувати і, таким чином, створює передумови для подальшого розвитку.

Торговельно-розподільна (комерційна) діяльність, на відміну від виробничої, як правило, не змінює властивості товарів у процесі свого функціонування. Підприємець доставляє споживачу необхідний товар в зручне місце та час у відповідній кількості. В результаті формується додана вартість, яка як різниця в цінах закупівлі та продажу спрямовується як дохід підприємцю. Комерційна діяльність може здійснюватися суб’єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля;

оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво (агентська діяльність) у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність з забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу. Наприклад, до сфери комерційного підприємництва відносяться торгові доми, оптові бази, підприємства роздрібно́ї торгівлі, діяльність комівоаяжера, дистриб'ютора, комісіонера тощо.

На фазі споживання (експлуатації) товарів витрати на обслуговування, оновлення та капітальний ремонт, послуги з забезпечення паливом та витратними матеріалами, як правило, багаторазово перевищують первісну ринкову вартість будь-якої продукції, особливо товарів тривалого використання та виробничо-технічного призначення. Підприємець може перетворити ці витрати в свій дохід, виконуючи: пусконаладжувальні роботи; гарантійне обслуговування; ремонт взуття, одягу, побутової техніки, автотранспорту, квартир; послуги з підключення до електромереж та водопостачання, а також з установки та перевірки лічильників газу, тепла, води й електроенергії. В останній час підприємці стали створювати конкуренцію підприємствам-монополістам у сфері постачання енергоносіїв. Зокрема це стосується виробництва електроенергії з використанням повітряних генераторів і сонячних батарей. Замість житлово-комунальних господарств створюються підприємницькі за своєю сутністю структури об'єднання мешканців багатоквартирних будинків.

У сфері біржової і фінансової діяльності обертаються не товари та послуги, а їх грошові еквіваленти та права власності на рухоме та нерухоме майно у вигляді цінних паперів. Виконується широке коло операцій з організації руху грошових засобів між клієнтами, кредитування, обміну валют, купівлі-продажу цінних паперів, укладання договору фінансової оренди (лізингу) і страхування. Підприємницький прибуток формується за рахунок комісійних платежів, різниці між депозитним і кредитним відсотками, різниці між страховими внесками (преміями) і виплатами за страховими випадками, сумою різниць між ціною покупки та продажу цінних паперів. Діяльність у сфері біржових і фінансових послуг строго регламентується на державному рівні. Тому в ній можуть брати участь тільки спеціально підготовлені спеціалісти з відповідними ліцензіями.

В останні роки все більшого розвитку набуває консультатійне (інформаційне) підприємництво, яке має багато напрямків. Наприклад, до цієї сфери відносяться інжинірингова, консалтингова діяльність, проведення маркетингових досліджень, послуги з використання комп'ютерних технологій. Хоча консалтингові послуги можуть здійснюватися і у формі разових порад, найчастіше вони надаються у вигляді консалтингових проектів і містять наступні основні етапи:

- виявлення проблеми (діагностика);
- розробка рішень, проекту;
- здійснення рішень, проекту.

Методи консультування теж можуть бути різними. Найбільш відомими і широко використовуваними в практиці є експертне, процесне, навчальне й інтеграційне консультування.

Експертне консультування – найбільш пасивна форма консалтингу. При цьому консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Клієнт при цьому лише забезпечує консультанта необхідною інформацією.

При процесному консультуванні спеціалісти консалтингової фірми на всіх етапах розробки проекту активно взаємодіють з клієнтом, мотивуючи його висловлювати свої ідеї, пропозиції; консультанти разом з клієнтом аналізують проблеми і розробляють заходи (пропозиції).

При навчальному консультуванні головна задача спеціалістів – підготувати ґрунт для виникнення ідей та розробки рішень. З цією метою вони проводять у клієнта лекції, семінари, розробляють для нього навчальні посібники, надаючи таким чином всю необхідну теоретичну і практичну інформацію.

На практиці в чистому вигляді жодний із названих методів не використовується. Як правило, використовуються комбінації всіх трьох – інтеграційне консультування.

Особливість консультаційного підприємництва полягає в тому, що у фірмі, яка займається цим видом діяльності, відсутня можливість показати зразок свого товару, зразок своєї послуги. Через це перед такими фірмами гостро стоїть проблема формування ціни за свою роботу.

Під соціальним підприємництвом розуміють суспільно корисну діяльність, при якій соціальні орієнтири превалюють над економічними [68]. При цьому прибуток може формуватися, наприклад, при переробці сміття в екологічному підприємстві; бути близьким до нуля, зокрема в інклюзивній освіті, або зовсім не плануватися, як при гуманітарній допомозі в районах лиха. В останньому випадку витрати покриваються пожертвами філантропів або спеціальних державних чи приватних фондів. Фонди можуть створювати великі компанії або їх власники за програмами соціальної відповідальності та справедливості. В 2006 році Нобелівську премію світу отримав фінансист з Бангладеш Мухамед Юнус, який організував систему мікрофінансування для підтримки підприємництва як способу зниження рівня бідності в одній з найбідніших країн світу. З 1983 року банк «Гремін», яким володіє М. Юнус, видав 8 млрд дол. кредитів для 7,87 млн осіб з

найбідніших прошарків населення. При цьому він, за виключенням трьох років, мав хоч незначний, але ж прибуток. Використовуючи широко відомий вираз, що голодній людині потрібно дати не рибу, а вудочку, щоб її зловити, можна наступним чином схарактеризувати загальну мету соціального підприємництва: в залежності від обставин, людині потрібно давати рибу або вудочку, щоб її зловити, але ж головне – це виявити та вирішити проблему, що виникла, зберігши майбутнє для людини, групи людей або суспільства в цілому.

Обираючи вид підприємницької діяльності, люди керуються своїми здібностями, знаннями, досвідом або можливостями набутти такого досвіду. Підприємець, що згодний докласти зусиль та сподівається на адекватний успіх, може спробувати обрати виробниче підприємництво, яке має пріоритетне значення ще й з огляду на загальнодержавні (національні) інтереси. Однак воно також є найбільш складним, тому значна частина вітчизняних підприємців віддає перевагу комерційному та споживчому (експлуатаційному) підприємництву.

2.2. Виробниче підприємництво

Виробництво є основою підвищення добробуту суспільства, накопичення і розвитку матеріальних цінностей. В основі самої виробничої підприємницької діяльності міститься операційна система, за допомогою якої здійснюється трансформація предметів праці в товарну продукцію (рис. 2.2).

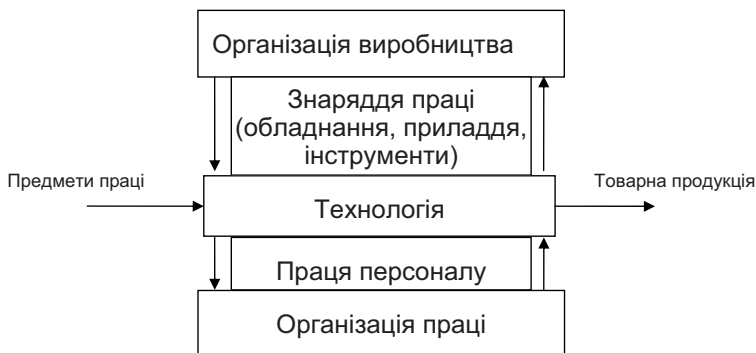


Рис. 2.2. Схема операційної системи виробничої підприємницької структури

За первинними ознаками впливу на предмети праці операційні системи розподіляються на добувні, які здійснюють видобування природної сировини (руди чорних і кольорових металів, вугілля, нафти, торфу, бурштину тощо), та переробні, які здійснюють переробку продукції добувної промисловості та сільського господарства. Чим більша кількість рівнів перетворення вихідної сировини та глибина (ступінь) переробки, тим більш високотехнологічною вважається продукція.

За ознаками економічного призначення продукція первісно розподіляється на засоби виробництва для інших операційних систем і предмети споживання для населення. Виготовлення засобів виробництва здійснюється, як правило, невеликими партіями, а товарів широкого вжитку – масово або великими партіями.

Організація виробництва за величиною партій і їх періодичністю відіграє значну роль та може здійснюватися як:

– масові (поточні) виробництва здійснюють один технологічний маршрут (тобто послідовність виробничо-технологічних операцій) для випуску однотипової продукції при можливих невеликих змінах її якісних показників. Прикладом є виробництво пральних порошоків, які відрізняються додаванням різних, невеликих за обсягами, додаткових добавок при одній тій самій основній масі постійних компонентів. Поточні виробництва можуть бути: безперервними, коли одночасно здійснюється подача сировини та вихід готової продукції. В основному до них відносяться хімічні виробництва; дискретними, коли спочатку завантажують сировину, а через деякий час отримують продукцію. Зокрема це металургійні та коксохімічні виробництва. Поточне виробництво має наступні технічні й економічні характеристики: обладнання виробничо-технологічної лінії вузькоспеціалізоване на випуск продукції одного типу; предмети праці пересуваються за технологічним маршрутом зі швидкістю, визначеною потужністю обладнання, а не продуктивністю праці персоналу; темпи постачання сировини та відвантаження продукції повинні бути синхронізовані з темпами роботи технологічної лінії; для досягнення точки беззбитковості потрібно забезпечити низькі питомі витрати за рахунок значних обсягів продажу при відносно стабільному попиті; стандартизація та спеціалізація дозволяють досягти високого ступеня автоматизації усіх виробничих процесів;

– багатосерійні виробництва передбачають можливість переналадження обладнання під декілька близьких типів продукції з невеликим різноманіттям технологічних маршрутів. Так, час промивки та переналадження лінії розливу безалкогольних напоїв різної рецептури, з урахуванням підготовки лінії подавання упаковки іншого

типу, складає до шести годин. Тому необхідно зіставити втрати від технологічно необхідного простою з вигодами розширення номенклатури продукції. Відповідно, сама номенклатура обмежується можливостями обладнання та властивостями готової продукції і необхідної сировини. Необхідно враховувати декілька відмінних характеристик цього способу організації виробництва: обладнання є менш спеціалізованим, ніж для поточних виробництв, а персонал повинен бути навчений більш широкому колу виробничих операцій; швидкість руху предметів праці визначається як продуктивністю обладнання, так і оперативністю дій персоналу. Специфіку мають збиральні конвеєрні виробництва, в яких головним є кваліфікація та продуктивність праці персоналу; планування і координація виробничої діяльності сприятиме більш швидкій реакції на стан ринку товарної продукції;

– дрібносерійні та одиничні виробництва передбачають велику кількість складних (багатоопераційних) технологічних маршрутів для випуску широкої номенклатури продукції. З цієї метою універсальне, легкопереналаджуване технологічне устаткування поєднують у групи, виходячи з подібності виконуваних технологічних операцій без прив'язки до послідовності виконання цих операцій для конкретних видів продукції. На виробництві можуть виготовлятися одночасно декілька партій різнорідної продукції, тому предмети праці часто надходять на проміжне зберігання та чекають своєї черги на виконання наступних операцій. Можлива і зворотна ситуація, коли простої мають окремі групи устаткування. При організації такого типу виробництва необхідно враховувати наступне: при плануванні необхідно знайти компроміс між завантаженням обладнання та часом виконання замовлення; потрібне ранжирування пріоритетності замовлень; персонал повинен мати високу кваліфікацію за своєю основною професією та можливість поєднувати декілька близьких професій. Зокрема мати навички роботи на токарному і фрезерному станках; виробництво має високу адаптивність до індивідуальних запитів споживачів, що досягається за рахунок високих витрат, у тому числі на оплату персоналу.

Реальні підприємницькі структури можуть поєднувати властивості різних типів організації виробництва. Це може бути пов'язано або з особливостями номенклатури продукції, або зі способом організації виконання замовлення продукції від споживачів, так звана «стратегія позиціонування продукції».

Природне бажання покупця отримати товар одразу після його оплати, а ще краще за безвідсотковим товарним кредитом. Для виробника швидко виконати замовлення можна при його наявності на складі готової продукції. Однак така позиція товару пов'язана з до-

датковими витратами для підприємницької структури. По-перше, знижується швидкість обертання фінансових коштів. Витрати на сировину, енергію, працю сплачені значно раніше, ніж надійдуть гроші від споживча. По-друге, збільшуються витрати, пов'язані зі зберіганням готової продукції та її можливим псуванням. Такі витрати тим більші, чим ширше номенклатура виготовленої продукції та жорсткіше вимоги до умов її зберігання. По-третє, може виникнути необхідність внесення певних змін в характеристики самої продукції. Отже, підприємець має вигоду починати виконання замовлення після укладання договору на поставку. Однак необхідно враховувати: ступінь конкурентного тиску, що склався на товарному ринку; прийнятний для споживача час очікування поставки; стандарти можливої адаптації продукції до вимог конкретного клієнта, що склалися на ринку.

Беручи до уваги тривалість циклу виготовлення продукції, тобто період часу від замовлення сировини до готовності продукції до відвантаження, підприємець може вибрати одну з трьох основних стратегій організації виробництва при позиціонуванні продукту: 1) виробництво продукції «на склад»; 2) збирання продукції з готових складальних одиниць та компонентів; 3) виробництво продукції «на замовлення» з матеріалів, наявних на складі сировини. Можна виокремити наступні основні характеристики кожної зі стратегій.

1. Організація виробництва продукції «на склад» передбачає негайне відвантаження продукції стандартної якості за прейскурантною ціною. При нестабільному попиті запаси готової продукції можуть бути досить значними, тому підприємницька структура намагається обмежити номенклатуру продукції. За допомогою маркетингових досліджень потрібно виділити перелік найбільш затребуваних типорозмірів продукції і обов'язкові вимоги споживачів до її якісних характеристик.

2. Стратегія збирання продукції з готових складальних одиниць та компонентів передбачає створення запасів полуфабрикатів, з яких в порівняно короткий термін збираються потрібні замовником готові вироби. Задача конструкторів складається в тому, щоб з обмеженого числа типових вузлів і деталей збиралася максимально велика кількість типорозмірів готової продукції з варіаціями їх якісних характеристик.

3. Стратегія виробництва продукції «на замовлення» використовується в основному в одиничному та дрібносерійному виробництві та досить часто поєднується з необхідністю розробки конструкторсько-технологічної документації або навіть виготовлення та випробування дослідних зразків. В цьому випадку підприємницька структура може не мати жодних запасів матеріалів, а придбати їх під час виконан-

ня замовлення. Це подовжує термін виконання замовлення, але ж дозволяє створювати інноваційні зразки, які у подальшому можуть стати основою масового виробництва.

З економічної точки зору, при виборі стратегії організації виробництва необхідний пошук компромісу між питомими затратами на масовий випуск стандартних продуктів та підвищеної норми прибутку, внаслідок готовності споживачів платити більш високу ціну за нестандартні конструкторські та технологічні рішення. Для успішного вирішення цього завдання підприємницькі структури повинні забезпечити: зменшення тривалості виробничого циклу; модернізацію технологічного процесу з метою отримання оперативної можливості внесення змін у характеристики продукції при збереженні поточного характеру виробництва; здійснювати маркетингові заходи, які пропонують споживачу компенсацію за різницю у термінах поставок і формують вподобання покупців до вибору модифікованих варіантів продукції.

Проведений аналіз показує взаємозв'язок організації виробництва з використовуваною технологією, з урахуванням провідного значення технології. Те ж саме відноситься до взаємозв'язку технології з організацією праці персоналу.

Найважливішим фактором підвищення продуктивності праці є спеціалізація, тобто розподіл видів робіт і операцій між персоналом. Підвищення продуктивності праці забезпечується за рахунок появи доведених до автоматизму навичок при багаторазовому повторенні тих самих дій робітником. Відособленість робіт також надає можливість скоротити виробничий цикл за рахунок одночасного виконання окремих фаз єдиного технологічного процесу. Розподіл праці має економічні, психофізіологічні та соціальні межі. Економічні межі пов'язані з обсягом робіт і їх складністю; психофізіологічні – з підвищеною втомленістю працівника при одноманітних і монотонних діях; соціальні – зі змістовністю та престижністю професій.

При відособленні робіт виникає необхідність у координації колективних трудових дій для досягнення загального кінцевого результату. Координованість і узгодженість дій досягається у два етапи. На першому етапі – проектному – досягається системна повнота виробництва, тобто наявність, сумісність і пропорційність усіх необхідних і мінімально достатніх для повноцінного функціонування виробництва елементів операційного ядра, допоміжних виробництв, організаційних структур і комплексу зовнішніх зв'язків. На другому етапі забезпечується оперативна синхронізація та ритмічність дій персоналу в часі.

Спеціалізація та кооперація становлять два взаємопов'язані, взаємодоповнюючі і взаємовиключні прояви єдиного процесу організації праці персоналу підприємницьких структур.

Первинною ланкою організації виробничої діяльності є робоче місце – умовно неподільна організаційно-технічна ланка загально-го виробничого процесу, що обслуговується одним або декількома працівниками, які виконують заздалегідь визначені технологічні, обслуговуючі або управлінські операції чи групи операцій. Робоче місце оснащується відповідним обладнанням і організаційно-технічними засобами. Воно може бути стаціонарним або пересувним, вузькоспеціалізованим або більш універсальним, особистого або групового використання. Основні завдання організації робочого місця містяться в забезпеченні комфортних умов праці, зменшенні напруги та втомленості персоналу за рахунок раціонального планування приміщень щодо урахування непотрібних пересувань співробітників і найбільш економного використання виробничих площ. Серед умов, які потрібно виконувати при організації робочого місця, слід виділити вимоги до ергономічності, безпеки, екологічності й естетичності [47].

Ергономіка – наукова дисципліна, яка комплексно вивчає відповідність параметрів і факторів техніки, технології, умов і процесів праці функціональним можливостям людини і/або групи людей. Рівень ергономічності – показник ступеня відповідності, узгодженості, сумісності людини та техніки. Низький рівень ергономічності призводить до надлишкових трудових зусиль, збільшення дефектів і браку, зростання травматизму та, відповідно, незадоволеності процесом і результатом праці. До ергономічних вимог відносяться: фізіологічна сумісність – відповідність виконуваних робіт силовим, швидкісним, зоровим, слуховим, дотикальним і нюховим можливостям людини; просторово-антропологічне обслуговування – відповідність відведеної робочої зони і її конфігурації до комплексу основних і допоміжних технічних засобів, що дозволяє працівнику приймати зручне робоче розташування та зберігати свободу руху по відношенню до предметів і знарядь праці; засвоєність – можливість швидкого та повного оволодіння працівниками вмінь і навичок, які необхідні для правильного виконання виробничо-технологічних операцій; санітарно-гігієнічні умови праці встановлюють гранично допустимі значення різноманітних впливів на людину, які не знижують працездатність і не наносять шкоди здоров'ю. Необхідно витримувати показники освітлення, температури, вологості, запиленості, шуму, вібрації, ступінь впливу електромагнітних полів.

Дотримання вимог безпеки праці повинне з певною часткою ймовірності виключити можливість ушкоджень, травм, каліцтв або професійних захворювань при виконанні заданих функцій. Розрізняють наступні види безпеки: пожежну, електричну, вибухову, хімічну, біологічну, механічну, термічну, радіаційну. Безпека праці забезпечується за рахунок дотримання технічних характеристик –

електроізоляція, герметичність, механічна міцність; загальних засобів захисту – огорожі, кожухи, вентиляція; індивідуальних засобів – каски, рукавиці, ремені безпеки.

Екологічні вимоги характеризують допустимий рівень шкідливих впливів на навколишнє природне середовище, які пов'язані з виробничими операціями. Це можуть бути хімічні, біологічні, радіаційні й інші шкідливі впливи на атмосферу, водні ресурси, ґрунт або прямо на живі організми. Останнім часом до екологічності виробництва стали відносити його підвищену ресурсо- й енергоємність.

Під естетичними властивостями робочого місця розуміються їх чуттєво сприймані особливості, що мають цінність для працівника. Відповідність вимогам технічної естетики не відноситься до обов'язкових, але ж може значно вплинути на соціально-психологічну ситуацію в колективі. Естетичні показники характеризують емоційно-інформаційну виразність, раціональність форм, цілісність композиції, якість виготовлення конструкцій.

На робочому місці здійснюється трудовий процес (робоча діяльність, робота) – усвідомлені дії працівника, пов'язані з предметами і знаряддями праці, що здійснюються за певною технологією та спрямовані на отримання проміжного або кінцевого результату. Працівник повинен знати [7]: які методи і операції потрібно виконувати – технологія виконання роботи; які машини й устаткування використовуються в цій роботі – засоби праці; яким якісним показникам повинен відповідати результат виконання роботи; як узгоджуються дії працівників по відношенню до інших співробітників та інших робіт. Концепція проектування робочого місця враховує об'єм, складність і контекст роботи. Об'єм роботи містить у собі кількість виконаних дій та інтенсивність їх виконання. Складність визначається кількістю знань, вмінь і навичок, що потрібні для досягнення якісного результату. Контекст роботи містить: умови праці; міжособистісні відносини, що виникають у процесі роботи; права та відповідальність працівника; технологічну обумовленість зв'язків з іншими робочими місцями.

Саме проектування робочого місця та наскрізного технологічного процесу здійснюється в період технологічної підготовки виробництва. В цей період необхідно: встановити технологічний маршрут – документ, що надає опис способу виробництва даної номенклатурної позиції. Тобто операції, які необхідно виконати, їх послідовність, задіяні робочі місця, а також норми часу для підготовки та обробки; визначити та спроектувати спеціальне технологічне оснащення й інструменти; здійснити нормування витрат праці, матеріалів, енергії і часу. Тривалість кожної операції необхідна для розрахунку часу всього технологічного маршруту взагалі та розрахунку потреби у виробничій потужності,

містить наступні елементи: час підготовки замовлення до запуску; час очікування замовлення в черзі до робочого місця; час обробки; час на пересування до наступної операції; час пересування до складу.

Рівень готовності виробництва до випуску продукції, стан виробничого обладнання та рівень оновлення технології може бути визначений наступними показниками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розрахунок показників якості операційної системи

Показник	Методика розрахунку	Умовні позначення
Готовність до випуску продукції		
K_B – коефіцієнт використан- ня виробничої потужності	$K_B = \frac{V}{V_{\max}}$	V – реальний обсяг виробництва, тис. грн; V_{\max} – максимальний обсяг виробництва, тис. грн
M – питома матеріалоємність	$M = \frac{M_p}{M_r}$	M_p – рівень матеріалоємності на підприємстві; M_r – рівень матеріалоємності в певному виді економічної діяльності
OH – оборотність незавер- шеного виробництва	$OH = \frac{V}{HЗП}$	$HЗП$ – середні залишки незавершеного виробництва, тис. грн
Φ – фондovіддача	$\Phi = \frac{V}{C_{cp}}$	C_{cp} – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн
Рівень придатності обладнання		
$KП$ – коефіцієнт придатності основних засобів	$KП = \frac{C_o}{C_{пер}}$	C_o – залишкова вартість основних засобів, тис. грн; $C_{пер}$ – первісна вартість основних засобів, грн
PMA – рівень механізації і автоматизації виробництва	$PMA = \frac{V_{ам}}{V}$	$V_{ам}$ – обсяг продукції, виробленої за допомогою механізованих та автомати- зованих засобів, тис. грн
KO – коефіцієнт оновлення техніко-технологічної бази	$KO = \frac{C_B}{C_{пер}}$	C_B – вартість нововведень на підприємстві, тис. грн
CH – частка нових технологій за обсягом продукції	$CH = \frac{V_H}{V}$	V_H – обсяг виробництва за новими технологіями, тис. грн

Від стану і прогресивності операційної системи значною мірою залежить обсяг виробництва та рівень витрат, якість продукції і, відповідно, її ціновий діапазон, престиж торгової марки, а також культура виробництва та соціальний клімат у колективі. Таким чином, саме техніко-технологічні особливості та їх динаміка визначають конкурентний потенціал виробничої підприємницької структури.

2.3. Торговельна діяльність

Торговельна (комерційна) діяльність є найбільш привабливою для підприємців, оскільки має: високу норму дохідності – відношення доходу до витрат; ліквідність – швидкість, розпродажу активів при виході з бізнесу; більш низьку по відношенню до виробництва потребу в початкових інвестиціях.

Первісно торгівля розподіляється на зовнішню та внутрішню, які відрізняються регулятивною політикою держави, економічними методами планування та контролю, організаційними способами здійснення [39, 33]. Зовнішня торгівля пов'язана з експортно-імпортними операціями та перетинанням митного кордону держави. Внутрішня торгівля – це розподіл і реалізація товарів і послуг на внутрішньому ринку держави, що охоплює обіг засобів виробництва та товарів споживання. В даному параграфі основну увагу буде приділено внутрішній торгівлі. Вона містить у собі оптову та роздрібну торгівлю, а також торгово-посередницьку діяльність.

Основна задача оптової торгівлі – це розподіл товарів великими партіями від виробника по території країни в залежності від наявного попиту на нього у регіональних представників роздрібною торгівлі. Прибуток підприємницьких структур утворюється як різниця між цінами на великі партії товару (опт) та ціною на малі партії для роздрібною торгівлі. Ціна дрібною партії товару враховує витрати оптовика на придбання, транспортування та зберігання товару, а також організаційні витрати.

Роздрібні продавці реалізують товари і послуги безпосередньо кінцевому споживачу для використання, споживання й експлуатації. Прибуток отримується за рахунок частки торговельної надбавки до закупівельної ціни.

Предметом торговельно-посередницької діяльності є послуга з організації взаємодії двох або більше зацікавлених в комерційній угоді сторін. За надання такого виду послуг посередник отримує заздалегідь узгоджену оплату від одного з учасників угоди або певні частки від декількох сторін.

Розглянемо послідовно організаційну й економічну сторони оптової і роздрібною торгівлі, а також посередницької діяльності.

Окрім територіального розподілу товарів оптова торгівля забезпечує демфування, згладжування розривів між циклами виробництва, транспортування та споживання. Вона забезпечує достатнє накопичення товарів, перетворює товаропотоки за рахунок зміни параметрів прийнятих і відпускних партій товарів за величиною, складом, часом відправлення, а також в деяких випадках його фасування

та пакування. Постійна наявність товару на відносно недалеко розташованих складах дозволяє уникнути затримок його надходження до продажу за кількістю й якістю відповідно до наявного попиту. Це сприяє стабілізації цін, підвищує якість обслуговування споживача та покращує психоемоційний клімат у суспільстві.

За рівнем відношення з постачальниками продукції та методом оформлення договорів з ними оптові підприємницькі структури розподіляються на три основні типи:

1. Дочірні збутові структури виробничих підприємств. У створенні таких структур окрім підприємця бере участь виробниче підприємство. Постачання продукції від підприємства здійснюється за його внутрішніми, трансфертними цінами, які ґрунтуються на витратах виробництва. Прибуток від продажів розподіляється за задалегідь узгодженою схемою. Крім того оптова дочірня структура займається рекламою продукції виробничого підприємства, збиранням замовлень на виготовлення продукції, організацією транзитних поставок для інших оптових організацій і, при необхідності, обслуговуванням проданих товарів.

2. Оптові підприємницькі структури юридично незалежні від виробників, але ж отримують від них товари на комісію, тобто не мають прав власності на нього. Такі оптові структури повинні виконувати умови укладених договорів, в яких зазначаються ціна продажу, правила зберігання, способи розрахунків зі споживачами тощо. Дохід оптової організації визначається за задалегідь узгодженим з виробником відсотком від обсягу продажу.

3. Незалежні оптові структури, які здійснюють торговельну діяльність від свого імені та за власний рахунок, мають можливість надавати товарний кредит, а також нерідко надають сервісні та транспортні послуги.

Також оптові підприємницькі структури розподіляються в залежності: від асортименту товару – спеціалізовані та багатонаменклатурні; від предмета торгівлі – продуктові, промислові, будівельні тощо; від циклу обслуговування – виключно купівля-продаж або з комплексом додаткових послуг.

Основними засобами ведення великооптової торговельної діяльності є складське господарство. Для раціонального розміщення товарів важливо визначити загальну площу складу, приладдя для зберігання та кількість підйомно-транспортного обладнання. Загальна площа складу містить чотири компоненти:

1) Корисна площа, тобто площа, яка безпосередньо зайнята під зберігання товару. Штучний товар як правило зберігається в закритих приміщеннях, викладений штабелями з піддонів різноманітної

конструкції або на стелажах, типи та параметри яких залежать від товарів, що зберігаються. Сипучі товари зберігають на відкритих майданчиках насипом або під накриттями в бункерах. Рідкі – в бочках або цистернах. Для особливих умов зберігання можуть знадобитися морозильні камери, елеватори, приміщення з кондиціонуванням повітря та тому подібне. Для визначення корисної площі необхідно знати габаритні розміри товару, його об'єм, вагу, консистенцію, а також припустиме навантаження на квадратний метр площі підлоги та коефіцієнт можливої щільності укладання товарів.

2) Допоміжна площа, тобто розміри проходів і проїздів між місцями зберігання товарів. Вони визначаються в залежності від габаритів товарів, що зберігаються, обсягів вантажообігу та розмірів підйомно-транспортних засобів.

3) Площа, що зайнята приймальними та відпускними майданчиками. На складах з малими об'ємами навантажувально-розвантажувальних робіт приймальні та відпускні майданчики можуть поєднуватися. При підвезенні товарів залізничним транспортом для приймального майданчика потрібна розробка спеціального проекту, узгодженого з відповідними транспортними службами.

4) Службова площа, що зайнята офісними й іншими службовими приміщеннями, які визначаються в залежності від числа постійних складських працівників та середньої кількості відвідувачів.

Кількість і склад підйомно-транспортного обладнання – крани, автонавантажувачі, тельфери, електро- і мотокари, екскаватори, конвеєри тощо – визначається в залежності від типу товару, обсягу перероблюваного вантажу, коефіцієнта нерівномірності надходження та відвантаження товару, а також продуктивності відповідного обладнання.

Раціональна організація складського господарства сприяє зберіганню якості товару, покращує ритмічність роботи оптової торгової структури, вдосконалює використання території, знижує простої транспортних засобів, сприяє зниженню загальних транспортних витрат, покращує умови праці навантажувально-розвантажувальних та інших складських робіт.

В момент здійснення придбання товару в роздрібній мережі відбуваються одразу декілька подій. По-перше, з точки зору економічної теорії завершується етап розподілу й обміну продукції виробництва та починається етап його безпосереднього споживання або експлуатації. Товар як такий зникає та з'являється засіб задоволення потреби. Рівень задоволення потреби надає кінцеву оцінку діяльності маркетологів, конструкторів, виробничого персоналу, працівників торгівлі. Сукупність індивідуальних оцінок створює

передумови для пошуку нових шляхів задоволення об'єктивних потреб. По-друге, з точки зору покупця завершується процес пошуку та придбання засобів задоволення потреб. Сам процес сприйняття потреб, аналіз способів і можливостей їх задоволення, пошук місць продажу конкретного засобу в складних випадках може займати багато часу, але ж може бути швидкоплинним і спонтанним. Зокрема якщо вибирати між різними типами гамбургерів у Макдональдсі. По-третє, з точки зору працівників торгівлі здійснюється процес продажу, тобто передачі прав власності на товар, за готівковий або безготівковий розрахунок на основі усної або письмової домовленості між покупцем та продавцем щодо кількості, якості, ціни, термінів та інших умов. Усна угода здійснюється, коли покупець, ознайомившись з ціною на товар, отримавши при необхідності роз'яснення від продавця, здійснив оплату без будь-яких підтверджень. Письмова угода може бути у вигляді касового або товарного чека, квитанції або інших документальних підтверджень угоди.

Організація роздрібно́ї торгівлі, у зв'язку з її високою суспільною значущістю, досить жорстко регламентується на державному рівні. Є у наявності нормативи та правила з організації роздрібно́ї торгівлі різноманітними типами та видами товарів. Найбільш загальні з них містяться у наступному.

Суб'єкт, що здійснює торгівлю, зобов'язаний реалізовувати товари при наявності цінника на товар (прейскуранта) в грошовій одиниці України та за вимогою покупця надавати йому повну інформацію щодо виробника й основних споживчих якостей товару. Передбачається наявність товарно-транспортних накладних, рахунка-фактури, прибутково-видаткових накладних, сертифіката відповідності державній системі сертифікації або його копії, завіреної виробником, технічної документації на побутову техніку тощо.

Торгова структура зобов'язана забезпечити належний рівень обслуговування. Покупець має право на вільний вибір товару, перевірку його якості, комплекстності, міри, ваги, демонстрацію безпечного та правильного використання. В торговельному залі повинні бути встановлені на доступному для покупців місці контрольні ваги та інші вимірювальні прилади для перевірки складних технічних виробів. У випадку продажу одягу, взуття, трикотажних виробів і подібних речей, повинні бути створені умови для їх примірки. Забороняється продаж товарів, які не мають належного вигляду і з простроченим терміном придатності.

У випадку виявлення прихованих недоліків, які можна визначити тільки в процесі експлуатації, протягом гарантійного або інших заздалегідь обумовлених термінів покупець має право за власним ба-

жанням вимагати від продавця відшкодування витрат або заміни товару. За взаємною домовленістю допускається зниження відпускної ціни.

Працівники, що здійснюють транспортування, зберігання та продаж продуктів харчування, повинні мати спеціальну підготовку та особисту медичну книжку встановленого зразка, що видається за умов проведення обов'язкового медичного огляду. Суб'єкт роздрібної торгівлі повинен мати зареєстрований санітарний журнал і асортиментний перелік реалізованих товарів, узгоджений з територіальною установою санітарно-епідеміологічної служби.

Розрахунки з покупцями за товари повинні здійснюватися, як правило, через електронні контрольно-касові апарати. Касир повинен чітко назвати суму, отриману від покупця, покласти отримані від нього гроші на видному місці, оформити розрахунковий документ, назвати суму здачі та видати її разом з розрахунковим документом.

Деякі види роздрібної торгівлі підлягають ліцензуванню. Зокрема це стосується вогнепальної зброї, лікарських засобів, ветеринарних препаратів, виробів з дорогоцінних металів, каміння. Окрім ліцензії при торгівлі за готівкові та наявні платіжні засоби, а також з використанням кредитних карток необхідно одержати торговельний патент. Виключеннями є хліб і хлібобулочні вироби, продукти дитячого харчування, морозиво тощо – усього 15 позицій.

За матеріально-технічним оснащенням роздрібної торгівлі розрізняються:

- магазини, що розміщуються в окремих будівлях або їх частинах і містять у собі торговельний зал, тобто площу, яка задіяна під розташування торгово-технологічного обладнання;
- місця розрахунку та робочі місця продавців;
- площа, де знаходяться покупці;
- складські приміщення, санітарно-гігієнічні приміщення;
- палатки та кіоски, які займають окремі малі архітектурні форми, але не мають торгових залів і службових приміщень;
- пересувні торговельні точки – автомагазини, мобільні автозаправки, ручні візочки, лотки тощо.

Магазини можуть бути: за товарною спеціалізацією – продовольчі, непродовольчі, змішані; за товарним асортиментом – спеціалізовані, неспеціалізовані, універсаги, універсами, будинки торгівлі, комплексні торгові центри; за формами торгівлі – традиційного типу або самообслуговування, торгівлі за зразками або за попередніми замовленнями, фірмової торгівлі. Громадське харчування як сфера одночасно роздрібно-торговельної і виробничої діяльності містить у собі фабрики-кухні, їдальні, ресторани, кафе, закусочні, бари, буфети тощо.

В сучасних умовах широке розповсюдження отримала посилкова торгівля. Споживач за каталогом або в базі даних по Інтернету обирає товар, сплачує товар і отримує товар поштою або через кур'єрів. В останньому випадку товар може бути оплачений за фактом доставки. Слід відзначити, що комп'ютеризація швидкими темпами охоплює і традиційні форми торгівлі. Зокрема вона дозволяє вести оперативний облік продажів за кожною номенклатурною позицією, а разом з касовими апаратами створювати базу даних бухгалтерського й управлінського обліку.

З суб'єктів оптової і роздрібної торгівлі формуються канали збуту та дистриб'юторські мережі для виробників товарів. У дистрибуції товарів також беруть участь посередники, які діють від особи та за рахунок покупця або продавця. Серед них відокремлюють агентів і брокерів. Основні відмінності між ними містяться у наступному. Агентські операції здійснюються на основі досить довготривалої угоди. В угоді зазначається, що агент: зобов'язаний сприяти продажу товарів у межах наданих йому повноважень; не підлягає прямому контролю з боку власника товарів; отримує обумовлену оплату в залежності від обсягу угоди. Брокер на відміну від агента не є представником жодної зі сторін угоди та діє на основі окремих доручень. Як правило, він сприяє тільки встановленню контактів між продавцем і покупцем. За дорученням своїх клієнтів брокер може підбирати групи продавців для багатомономенклатурної поставки, здійснювати контроль виконання угоди, що укладена за його участю, надавати інформацію щодо стану ринків, складати довідки щодо біржових цін.

Для оцінки якості обслуговування споживача в торговельних структурах необхідно постійно вивчати думки покупців щодо наявної номенклатури, швидкості здійснення продажного сервісу, відношення до запитів і скарг покупців та наявності додаткових послуг. У тому числі, можливості надання кредитів, наявність автостоянки, можливості зміни виду тари та пакування, а також доставки товару за вказаною адресою.

2.4. Діяльність у сфері обслуговування товарів для населення

Підвищення значущості сфери обслуговування, сервісу населення на стадії споживання вироблених благ пов'язано з двома провідними причинами сучасності: постійне ускладнення техніки взагалі і, зокрема, техніки, застосованої в побуті; перетворення людського капіталу в головний фактор розвитку економіки та суспільства в цілому. При

цьому спостерігається відставання темпів зростання продуктивності праці в сфері сервісу по відношенню до середніх показників в економіці в цілому. Пояснюється це тим, що: послугу майже неможливо накопичувати на майбутнє (про запас). Обслуговувати автомобіль, ходити до перукарні або до стоматолога доводиться часто, але не строго регулярно. Коливання попиту на послуги необхідно вирівнювати за рахунок чисельності персоналу, його трудовитрат і коефіцієнта використання обладнання; однакових послуг майже неможливо здійснити, у зв'язку з тим що вони надаються конкретному клієнту за його специфічними вимогами. Навіть в армії зараз немає однакових зачісок; виконавець частіше за все не може надавати послугу одночасно декільком клієнтам. Багато послуг виконуються індивідуально або невеликими бригадами. Власне з усіма цими факторами пов'язана поява такого терміна як постіндустріальне суспільство, в якому більшість працездатного населення працює в сфері надання послуг.

Надання послуг здійснюється на всіх стадіях відтворювального процесу та в його інфраструктурі. У цьому параграфі будуть розглянуті послуги, що пов'язані зі споживанням матеріальних благ населенням. Їх відмінною рисою є виконання ремонтних і регламентних робіт, що підтримують придатною для нормальної експлуатації побутову техніку, транспортні засоби приватного користування, житло та системи життєзабезпечення у ньому. Такі роботи завжди потребують забезпечення витратними матеріалами, ізоляційними та паливно-мастильними засобами, будівельними матеріалами тощо.

Організація робіт у сфері сервісу залежить від місця надання послуги та ступеня участі в процесі надання послуги самого клієнта [50]. У першому випадку мається на увазі або наявність спеціально обладнаного приміщення – майстерня, цех, лабораторія, випробувальний стенд, куди приходить клієнт або виконавець йде туди, де він потрібен клієнту, та працює іноді в екстремальних умовах. У другому випадку великий ступінь участі клієнта в процесі надання послуги завжди ускладнює організацію робіт. Так, клієнт може визначати термін ремонту квартири та перелік виконуваних робіт, які не збігаються з планами виконавця та його технічними можливостями. Тим більше, що вимоги до якості послуги у неспеціаліста нерідко розпливчасті, але ж контролюються самим клієнтом та можуть змінюватися у процесі виконання робіт. В будь-якому випадку, на першому етапі надання послуги підприємцю доводиться більше бути консультантом, психологом і модератором комунікаційного процесу. І звичайно, він повинен бути продавцем своєї послуги, вміти представити її в найкращому світі, висвітлити свої конкурентні переваги.

Умовно можна виділити чотири етапи процесу надання послуги:

1. попередні контакти;
2. діагностика проблеми клієнта;
3. виконання робіт;
4. перевірка якості виконаних робіт клієнтом і розрахунки за послугу.

На першому етапі необхідно, щоб клієнт і виконавець знайшли один одного та встановили канали зв'язку; отримали попередню інформацію щодо проблеми клієнта та можливостей виконавця вирішити її в прийнятні для обох сторін терміни; встановили можливий діапазон цін на послугу.

На другому етапі вирішуються наступні питання: узгоджується спільне розуміння задачі у клієнта та виконавця; деталізується склад робіт, терміни, місце та час обслуговування; оцінюються різні варіанти виконання робіт; укладається усна чи письмова угода сторін на надання послуг.

На третьому етапі виконавець складає для себе графік виконання робіт; перевіряє наявність необхідних матеріалів, запасних частин, приладів і механізмів; здійснює за необхідністю додаткову закупівлю матеріалів або оренду засобів праці; узгоджує графік робіт з можливими співвиконавцями; виконує роботи.

На четвертому етапі об'єкт послуги готується до передачі. Якщо послуга не матеріальна, то готується звіт за виконаною роботою. В іншому випадку оформлюється рахунок-фактура на роботи, використані матеріали, енергію й інші витрати; здійснюється здавання об'єкта послуги клієнту та за необхідності оформлюється приймально-здавальний акт виконання робіт. Клієнт здійснює оплату послуги з урахуванням можливих авансових платежів, бонусів та знижок.

Окрім послуг, що виникають і реалізуються досить спонтанно, існує більш передбачений післяпродажний сервіс. Це гарантійне обслуговування, послуги на регламентно-відновлювальні роботи, підрядні роботи на експлуатацію.

В технічній документації на товари тривалого користування зазвичай є умова, згідно з якою виконавець бере на себе відповідальність, гарантує якість товару. Умова містить у собі: обсяг гарантії, тобто перелік параметрів дієздатного виробу; гарантійний термін, на який виробник приймає на себе відповідальність за дієздатність виробу; обов'язки виробника у випадку виявлення дефектів; виключення з гарантії при порушенні споживачем умов експлуатації. Термін гарантії може бути від місяця до декількох років та розпочинається з зазначеної дати виготовлення, продажу або початку експлуатації.

Послуги з гарантійного обслуговування надають, як правило, регіональні підприємці. Для них це може бути основним або додатковим видом діяльності. Так, провідні автовиробники намагаються мати в наявності регіональні станції технічного обслуговування з фірмовими найменуваннями. Гарантійним обслуговуванням електротоварів типу пральні та швейні машини займаються майстерні, які надають послуги з ремонту аналогічної техніки. У будь-якому випадку підприємницька структура займається гарантійним обслуговуванням за договором з виробником техніки та часто вказується в його супровідних до товару документах. В договорі вказуються дії виконавця послуги з ремонту або заміни товару; правила оформлення відповідної документації щодо претензій клієнта; способи та умови поставки запасних частин, витратних матеріалів, спеціалізованого обладнання й інструментів; форма оплати за роботу та розцінки за окремі операції. У виключеннях з гарантії присутній пункт щодо неправильного монтажу, підключення та використання виробу. Тому гарантійні майстерні пропонують додаткові послуги з виконання цих робіт від свого імені і, відповідно, несуть відповідальність перед виробником за правильність їх виконання.

Регламентно-відновлювальне обслуговування – це процес підтримання техніки, будівель і споруд у нормальному експлуатаційному стані. Послуга надається, зокрема, при експлуатації автомобілів, кондиціонерів, бойлерів, котлів опалення. Виконавцю належить їх постійно оглядати, чистити, змащувати, змінювати витратні матеріали та швидкозношувані деталі, регулювати та перевіряти. Для будівель і споруд послуга, окрім оглядів, містить консультації з організації експлуатації; відновлювальний і незначний ремонт запірно-регулюючої апаратури систем гарячого та холодного водопостачання, каналізації, а також електропроводки; підготовка пропозицій з проведення планових ремонтів. Оплата послуг виконавця може здійснюватися на основі рахунка-фактури за кожним виконану роботу з урахуванням авансового внеску або за узгодженими часовими ставками фактично відпрацьованого часу, якщо матеріально-технічним постачанням займається сам клієнт.

Підрядна робота на експлуатацію або договір на управління характеризує послугу, виконавець якої приймає на себе повну відповідальність за функціонування об'єкта послуги в інтересах клієнта як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі. Останній аспект довгостроковості є основною відмінністю цієї послуги від регламентно-відновлювального обслуговування. В найбільш повному обсязі для населення підрядна робота на експлуатацію здійснюється для об'єднань співвласників багатопверхових будинків (ОСББ), що виконується керівною компанією або житлово-комунальним господарством (ЖКГ).

Частка житлово-комунальних витрат складає більше 20 % бюджету середньостатистичного домовласника. Якщо додати витрати місцевих бюджетів і дотації держави, то стає зрозумілим інтерес до цього сектору економіки з боку суспільства, держави та підприємців. Однак сплетіння індивідуальних, соціальних і економічних інтересів стількох суб'єктів одночасно створюють додаткові труднощі в організації і реалізації послуг з експлуатації житлового фонду. Серед них слід виокремити наступні: необхідність погоджувати інтереси великої кількості учасників ОСББ; отримання фінансування з багатьох джерел – учасники ОСББ, бюджети різного рівня, банківські кредити, спонсори. При цьому потрібно врахувати великий розкид запитів і фінансових можливостей учасників ОСББ; багаточисленні законодавчі норми, адміністративні обмеження з боку місцевої влади, технічні вимоги та умови з боку монопольних постачальників води, тепла, газу, електроенергії. Частково ці питання вирішуються при складанні установчого договору ОСББ і його реєстрації в органах місцевого самоврядування. В ньому потрібно визначити учасників ОСББ, їх діє і правоспроможність відносно прав власності та укладання договору. Обговорюються права й обов'язки учасників, організаційна структура. Особливо ретельно розглядається питання щодо відповідальності учасників: індивідуальна або солідарна. За можливістю чітко описуються взаємовідносини з керівною компанією, способи контролю за її діяльністю та критерії прийняття рішень щодо відповідальності за нерациональне використання ресурсів.

2.5. Біржова діяльність

Біржі спільно з банками утворюють основу ринкової інфраструктури підприємництва, яка полегшує взаємодію виробників і споживачів на стадії взаємного обміну товарами та послугами загального відтворювального циклу [8]. Термін «обмін» буде використовуватися виходячи з його змістового значення в економічній теорії. В сучасних умовах прямий обмін товарами, так званий «бартер», існує, але ж використовується не так часто та все одно потребує грошової оцінки для дотримання принципу еквівалентності обміну. Грошові кошти виступають еквівалентами товарів, а еквівалентність обміну забезпечується співвідношенням цін на товари з урахуванням валютних курсів у зовнішній торгівлі. Головна задача біржової діяльності саме міститься у визначенні паритетних цін на основні види сировинних товарів (товарні біржі), а також на цінні папери, що визначають вартість підприємств (фондові біржі), і на самі гроші (валютні біржі).

Підприємець може тільки використовувати ринкову інфраструктуру для забезпечення своєї основної діяльності, або, навпаки, біржова діяльність може бути для нього головною. В обох випадках знання основ функціонування бірж не тільки бажано, але й обов'язково.

Головною відмінною рисою біржової діяльності від звичайної торгівельної є обов'язкове виконання трансакцій через торговельних посередників, що є на території біржі. В біржових структурах відбувається передача права володіння товаром. Самі ж поставки та їх оплата здійснюються окремо. За дотримання правил проведення торгів, фіксацію й оформлення угод, наявність гарантій поставок і оплати відповідає штатний працівник біржі – маклер. Така організація діяльності дозволяє здійснювати в обмеженому просторі в короткі проміжки часу численні операції з необмеженим обсягом товару. При цьому протягом години у партії товару може кілька разів змінюватися власник.

Членами товарної біржі можуть бути юридичні та фізичні особи, які утворюють її статутний капітал. Засновниками фондової біржі виступають тільки професійні учасники ринку цінних паперів, а валютної біржі – комерційні банки та фінансові заклади, які мають ліцензію на право здійснення операцій з валютою. Окрім дивідендів засновники отримують можливість безкоштовно відкривати одну або декілька брокерських контор. Управління для кожної біржі має свою специфіку, зафіксовану в її засновницьких документах. Проте основні елементи організаційних структур бірж мають загальний характер (рис. 2.3).

Головним органом управління є загальні збори засновників і членів біржі, які формують оперативне керівництво, – біржовий комітет і правління біржі, і контролюючі органи – ревізійна й арбітражна комісії.

Ревізійна комісія здійснює суцільну або вибірккову документальну перевірку фінансово-господарської діяльності біржі, її торгових, розрахункових, валютних та інших операцій, підготовку звіту про результати ревізії для заслуховування на загальних зборах членів біржі.

Арбітражна комісія розглядає спори, пов'язані з укладенням біржових угод (за якістю, термінами виконання розпоряджень клієнтів, термінами поставки, платежу тощо), з виконанням брокерами доручень, що торгують як посередники, так і за представництвом, а також вирішують конфлікти між брокерами та співробітниками підрозділів біржі. Біржова арбітражна комісія створюється як орган, який здійснює примирення сторін або виконує інші функції третейського суду. Рішення, що приймаються арбітражною комісією за фактом спору, є рекомендаційними. Це свого роду погоджувальна комісія. При незадоволеності сторін справа передається до судових інстанцій. При більшості бірж організовані постійні третейські суди, рішення яких є обов'язковими і отримують силу судового рішення.



Рис. 2.3. Типова організаційна структура біржі

Структурні підрозділи біржі виконують функції, що описані нижче.

Маклеріат забезпечує здійснення біржової торгівлі в біржовому залі. Маклеріатом керує старший (головний) маклер. У кожному біржову секцію призначається маклер, який проводить торги, здійснює контроль за виконанням обома сторонами договірних зобов'язань. Маклеріат реєструє і оформлює укладені угоди, проводить експертизу партій товарів, що надходять на біржові торги.

Котирувальна комісія – підрозділ товарної біржі, на неї покладено найважливіше завдання – котирування цін: фіксація і опублікування цін за підсумками біржового торгу. Котирування цін проводиться з метою отримання інформації щодо ціни і кон'юнктури ринку попереднього періоду біржової торгівлі, необхідної для правильного визначення ринкової ситуації на біржі. Основними функціями котирувальної комісії є: визначення котирувань щодо кожного біржового товару; підготовка та випуск біржових бюлетенів; аналіз та інформування учасників біржового торгу щодо руху цін; спостереження за своєчасним поданням брокерами, членами та відвідувачами біржі відомостей за укладеними з їх участю

операціями; аналіз методів котирування і підготовка пропозицій щодо її вдосконалення; надання консультацій зацікавленим особам і організаціям; встановлення спільно з арбітражною комісією і експертами цін зі спірних питань.

Розрахунково-клірингова палата (розрахункова палата) є єдиним розрахунково-фінансовим центром при здійсненні біржових угод. Її цільове призначення – спрощення біржового торгу і прискорення обороту шляхом оперативного узагальнення результатів здійснених операцій і інформування учасників торгів про поточний стан кон'юнктури ринку. Основними функціями і завданнями розрахункової палати є: реєстрація всіх угод, укладених в біржовому залі протягом біржового дня; реєстрація попиту і пропозиції на біржі за даними відповідних замовлень, зроблених продавцями і покупцями; здійснення розрахунків зі сторонами за біржовими угодами; оформлення всіх документів, пов'язаних з розрахунками і реєстрацією угод. Крім того, розрахункова палата виступає третьою стороною за ф'ючерсними угодами: вона стає покупцем по відношенню до кожного продавця і навпаки. Розрахункова палата через певні періоди проводить перерахунок всіх рахунків клієнтів, тим самим визначаючи їх фінансове становище: виставляє вимоги до оплати різниці тим, хто зазнав збитків, і оплачує прибуток учасникам, які виграли.

У деяких випадках розрахункові палати не входять до складу біржі, а лише знаходяться при ній, будучи самостійними товариствами.

Комісія з прийому нових членів біржі розглядає заяви про прийом нових членів біржі, аналізує господарське і фінансове становище підприємств і організацій, які виявили бажання вступити в члени біржі, готує пропозиції і рекомендації біржового комітету з прийому нових членів.

Бюро товарних експертиз створюється з метою проведення необхідної роботи для підготовки товарів до біржової торгівлі, проведення експертизи товарів, що котируються і не котируються на біржі, і консультування з питань технологічних, технічних, вагових, габаритних, токсичних та інших характеристик реалізованих на біржі товарів. До функцій бюро товарних експертиз також входять: розробка біржових стандартів для оформлення контрактів; проведення власних науково-дослідних і лабораторних робіт; видача висновків, напрямків, рекомендацій для проходження в подальшому сертифікації та ліцензування.

Довідково-інформаційний відділ забезпечує отримання, зберігання і обробку всієї циркулюючої інформації і є джерелом відомостей про роботу біржі. Він поширює рекламно-аналітичні публікації, дає довідки про біржі і надає інші послуги.

Відділ реклами займається залученням клієнтів на біржу за допомогою рекламних оголошень у друкованих та електронних виданнях, адресованих діловим людям.

Відділ маркетингу вивчає потенційні можливості торгівлі новими біржовими товарами, оцінює ефективність введення нових контрактів, аналізує вимоги покупців до споживчих властивостей продукції, визначає можливі ринки збуту.

Відділ економічного аналізу здійснює контроль за кон'юнктурою ринку продукції, підготовку кон'юнктурних оглядів, аналіз технічних, економічних і інших чинників, здатних вплинути на кон'юнктуру ринку, а також консультації з економічних питань.

Комісія з біржової етики займається внутрішніми дисциплінарними питаннями біржі. Вона контролює виконання правил біржової торгівлі учасниками біржових торгів та співробітниками. Якщо вона виявить порушення, то інформує про це біржовий комітет.

Тарифно-транспортний відділ товарної біржі організовує і забезпечує доставку купленої на біржі продукції, консультує продавців і покупців з питань, пов'язаних з транспортуванням, а також готує пропозиції щодо ефективних способів доставки партії вантажів покупцям, оформляє розрахунки за доставку вантажів.

До інших структурних підрозділів біржі відноситься відділ комп'ютеризації, оскільки сучасні торги неможливо уявити без комп'ютерної техніки та засобів зв'язку. Крім того, до складу біржі входять підрозділи, що забезпечують її нормальне функціонування як господарської організації, наприклад господарський відділ, бухгалтерія, служба безпеки та ін.

На біржах здійснюється три основні типи операцій: купівля-продаж реального товару, хеджування, спекуляція. Операції з реальним товаром завершуються прийманням-здаванням товару від продавця до покупця на одному зі складів, затверджених біржовим комітетом. Залежно від терміну поставки угоди з реальним товаром виокремлюють: угоди з товаром, вже наявним на складі; угоди з товаром, який буде доставлений на склад в строк та за ціною, обумовленою в так званому форвардному контракті. Часто форвардні контракти встигають багатократно перепродати до моменту остаточної поставки товару.

Пов'язано це з терміновими ф'ючерсними операціями. При ф'ючерсних угодах ні покупець, ні продавець не розраховують отримати або передати товар. Метою таких угод є отримання різниці між ціною контракту в день його укладання та ціною в день виконання. Операція є ризикованою, тому замість прибутку можна от-

римати втрати, тому ф'ючерсні контракти є основою як хеджування, так і спекуляцій.

Операція хеджування, страхування передбачає, що агент ринку, продаючи або придбуваючи товар за форвардним контрактом, одночасно здійснює зворотну операцію, тобто придбуває або продає ф'ючерсний контракт на той же термін і на ту ж кількість товару. Принцип страхування побудований на тому, що якщо у форвардній угоді одна сторона втрачає як продавець реального товару, то інша виграє як покупець ф'ючерсу та навпаки. Спекулятивні угоди здійснюються грою на зниження або підвищення цін на ф'ючерсні контракти.

Усі ф'ючерсні контракти на відміну від контрактів на реальний товар повинні бути відразу зареєстровані в розрахунковій палаті біржі. Після реєстрації продавець і покупець мають контакти не між собою, а тільки з розрахунковою палатою. Кожна зі сторін має право в односторонньому порядку в будь-який момент ліквідувати ф'ючерсний контракт шляхом укладання офсетної угоди на таку ж кількість товару. Ліквідація ф'ючерсного контракту передбачає виплату розрахунковій палаті або отримання від неї різниці між ціною контракту в день його укладання та поточною ціною. В даний час ф'ючерсні угоди перевищують 90 % від усіх угод, що здійснюються на світових біржах.

Однак за законом діалектики у кожного позитивного явища наявний негативний антипод. Для бірж – це спекуляція. Загальноприйнятний економічний термін, який позначає маніпулювання цінами для отримання доходу виключно спекулянтом, а не виробником або споживачем. Більш того, дохід спекулянта – це сума втрат доходів споживачів або виробників. Згідно з біржовим сленгом, спекулянти, що грають на підвищенні цін, за рахунок штучного підвищення попиту, називаються «биками»; ті, хто знижує ціни, штучно підвищуючи попит, – «медведями». Класичною ілюстрацією таких ігор є Дж. Сорос, який зміг обвалити валюту Великої Британії і заробити за один день більше мільярда доларів. Звичайно для біржової спекуляції в таких розмірах потрібний значний стартовий капітал, знання законів ринку, вміння обробляти великі обсяги статистичної інформації і навички швидко розраховувати ризики в умовах існуючої ситуації.

2.6. Консалтингова підприємницька діяльність

Раніше (п. 1.3) консалтинг згадувався як засіб підвищення ефективності підприємницької діяльності. Разом з тим консалтинг сам виступає як вид підприємництва. В Україні немає загальновизнаного класифікатора консалтингових послуг, а кілька наявних є далеко

не повними і не об'єктивними. Тому будемо спиратися на класифікації, що публікуються національними та міжнародними асоціаціями консультантів. Класифікація консалтингових послуг, що застосовується в Європейському довіднику-покажчику консультантів з економіки і управління, складається з восьми розділів, які наведені у Додатку А [12].

Підприємці як фахівці, що здійснюють консалтингову допомогу, називаються консультантами. Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів. Зовнішні – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, що надають послуги клієнтам на основі відповідного договору. Внутрішні – це фахівці з економіки й управління, зайняті у штаті організації (вони складають аналітичну, «штабну», науково-дослідну підсистему). Співвідношення зовнішнього і внутрішнього консультування показано на рис. 2.4.

Перевагою внутрішніх консультантів є те, що вони добре знають своє підприємство, але в той же час існує декілька негативних моментів:

- їм треба платити постійну заробітну плату та витратити гроші на їх навчання;
- внутрішні консультанти не піддаються зовнішній критиці, і помилки, які вони роблять, рідко виявляються;
- вони не мають постійно поновлюваного досвіду роботи в інших галузях або на інших підприємствах;
- їх становище може призвести до безініціативності та відсутності творчого підходу;
- внутрішньому штату може не вистачати управлінських навичок і інноваторського відношення при виконанні ускладненого проекту.

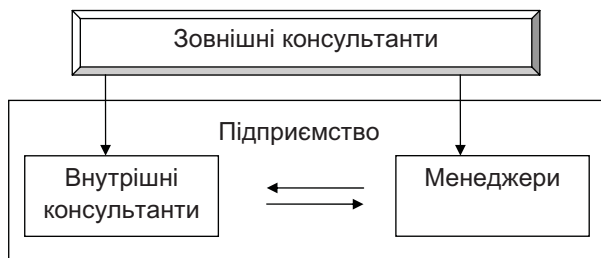


Рис. 2.4. Зовнішні та внутрішні консультанти

Зовнішні консультанти мають великий досвід роботи, вони можуть працювати на всіх рівнях клієнтської організації, що дозволяє вірогідніше вирішувати складні, комплексні проблеми з ними. Їм виплачується лише гонорар за конкретний проект, тим самим витрати на навчання та розвиток своїх фахівців знижуються. Крім того, зовнішні консультанти мають безліч контактів і можуть здійснювати ефективний пошук партнерів.

Існує п'ять основних видів зовнішніх консультантів – консалтингових фірм.

Перший вид – це багатопрофільні фірми, що спеціалізуються на різних видах професійних послуг. Управлінське консультування – додаткова послуга, що існує для підкріплення основних. У багатопрофільних фірмах консультанти з управління – це, власне кажучи, допоміжні співробітники, від яких потрібна, насамперед, підлегла, виконавська роль. Вони добре вивчають суміжний бізнес і вміло взаємодіють із фінансовими, правовими й іншими консультантами. А це шанс на створення комплексних консультаційних команд, на які існує гарний попит.

Другий вид – це спеціалізовані фірми в якійсь області управлінського консультування. Наприклад, є консультаційні фірми, що спеціалізуються тільки на мотивації (побудова систем заробітної плати, соціальних пакетів, премій, бонусів та ін.), реструктуризації, реінжинірингу, стратегії й т. д. У них створюються свої професійні школи.

Третій вид консультаційних фірм – лідерські. Вони створюються навколо сильної особистості висококласного фахівця. Дуже сильні лідери можуть постійно втримувати біля себе до 20 співробітників. Інші мають одного-двох співробітників, що підлаштовуються під стиль роботи лідера. Деякі з них створюють так звані оболочкові фірми, тобто під конкретні проекти запрошують своїх колег, а як тільки ці проекти закінчуються, вони йдуть до наступного клієнта або назавжди.

Четвертий вид – партнерство – це група консультантів, кожен з яких – фахівець у своїй області, що має свою клієнтуру й може працювати незалежно від інших. Проте вони прагнуть спільно фінансувати загальний офіс, оргтехніку в ньому, секретаріат, бухгалтера й інших допоміжних співробітників. Тоді кожен по черзі може користуватися цим офісом як своїм: запрошувати туди клієнтів, влаштовувати особисті презентації, одержувати необхідну інформацію та розсилати свою, вести поточну роботу. Коло таких партнерів найчастіше складається із 6–8 осіб. Час від часу вони запрошують один одного

у свої консультаційні проекти для спільної роботи у клієнта, переймають один у одного методи та досвід. Крім того, вони періодично проводять у своєму офісі внутрішні семінари для спільного обговорення важких випадків, нових тенденцій у консалтингу, літератури, підготовки спільних публікацій і т. д.

П'ятий вид – незалежні індивідуальні консультанти, які так чи інакше оформляють свій юридичний статус на ринку, а іноді й не оформляють його. Саме такі консультанти становлять більшість в «оболонках» інших фірм. Їх успіх залежить від поваги та репутації у професійних колах.

У багатопрофільних і спеціалізованих фірмах робота поставлена найчастіше на потік, консультант є частиною великого виробництва. У них свої служби маркетингу, тобто клієнтів шукають інші, а консультант тільки виконавець, і замовлення він не обговорює й не вибирає. У трьох інших способах організації консультаційної праці уконсультантів більше свободи щодо визначення свого статусу на ринку та способів побудови відносин із клієнтурою, однак і професійного ризику в них більше.

У світовому консалтингу є така тенденція: з фірм перших трьох видів (багатопрофільних, спеціалізованих і лідерських) відбувається постійний відтік тих, хто вже пройшов гарну професійну школу у своїх фірмах, іноді для зміцнення досвіду побував у декількох з них, а потім переходить у яке-небудь партнерство або на індивідуальне консультування. Це негативне явище, адже відповідним консалтинговим фірмам доводиться інвестувати в їх кваліфікацію, однак і самі «емігранти» іноді мають підстави вважати, що вони компенсували ці інвестиції своєю якісною працею.

Переваги консультантів перед менеджерами такі:

- незалежність, неупередженість поглядів;
- широкий кругозір і володіння інформацією в різних областях менеджменту більшою мірою, ніж у практикуючих менеджерів (з огляду на меншу завантаженість проблемами поточного управління на конкретному підприємстві);
- орієнтація на широке вивчення та перенесення досвіду інших організацій.

У зовнішній консультаційній діяльності основним типом організації є консалтингова фірма. В організаційному плані консалтингова фірма представляється найбільш оптимально у вигляді чітко вираженої лінійної структури управління. Це свого роду управлінська піраміда, що включає від трьох до шести рівнів (залежно від масштабності) (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Ієрархічні щаблі консалтингової фірми [12]

Нижні рівні ієрархії на рис. 2.5 – консультанти (менеджмент-консультанти, управлінські консультанти), які самостійно або бригадами (групами) виконують роботу для клієнтської організації.

Відповідальним за бригаду (групу) управлінських консультантів є керівник проекту (операції), основні завдання якого полягають у такому:

- планування роботи консультантів;
- контроль за тим, як ця робота виконується;
- інформування керівництва фірми про хід проекту та роботу кожного консультанта.

Для консультантів, що виконують роботу самостійно, аналогічні функції виконує наставник – один із досвідчених працівників консалтингової фірми. Наставник керує 3–5 консультантами, що працюють у своїх клієнтських організаціях, територіально розташованих недалеко одна від одної. Два-три рази на тиждень він відвідує своїх підлеглих, обговорює виникаючі проблеми і у разі необхідності бере безпосередню участь у вирішенні того або іншого завдання.

Віце-президенти, відповідальні за окремі напрямки (проекти), несуть відповідальність перед клієнтською організацією за якість виконуваної роботи окремими консультантами або бригадами (групами) консультантів і тому можуть вести кілька таких проектів.

У функції віце-президентів консалтингової фірми входять:

- проведення попередньої бесіди з керівництвом клієнтської організації про існуючі проблеми й роботу, що необхідно виконати;
- підготовка пропозиції (технічної та фінансової) і договору;
- формування бригади (групи) консультантів;
- загальний контроль за ходом здійснення проекту;
- розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть виникнути між консультантами та клієнтською організацією;

- корегування остаточного звіту про виконану роботу і його подання президенту фірми.

В обов'язки президента консалтингової фірми входять:

- здійснення щоденного керівництва фірмою, координація діяльності віце-президентів, визначення внутрішньої політики;
- розробка довгострокової політики фірми;
- представлення фірми в різних державних і громадських організаціях.

Важливо підкреслити, що незалежно від займаного положення в консалтинговій фірмі кожен її працівник, крім усього іншого, повинен займатися консультаційною роботою, не є виключенням президент і віце-президенти.

Крім штату консультантів, що є основою консалтингової фірми, в ній обов'язково функціонують допоміжні відділи (підрозділи), від яких у значній мірі залежить якість консультаційних послуг, що надають клієнтським організаціям, конкурентоспроможність і успіх усієї фірми в цілому.

Інформаційний відділ виконує роботу, пов'язану з:

- пошуком нового в області теорії і практики управління;
- систематизацією одержаної із клієнтської організації інформації;
- переробкою інформації відповідно до запитів клієнтських організацій і консультантів, що здійснюють у них проекти;
- наданням допомоги консультантам при розв'язанні питань і проблем, що вимагають глибоких та фундаментальних знань.

Дослідницький відділ виконує роботу зі збору та систематизації досвіду, накопиченого під час проведення досліджень і іншої роботи. Це дозволяє консалтинговій фірмі, незважаючи на можливі зміни її складу, заявляти, що вона має досвід вирішення проблеми в тих сферах, у яких будь-коли працювали її консультанти.

Консультаційний процес послідовно проходить передпроектну, проектну та післяпроектну стадії. Перша передпроектна стадія передбачає проходження наступних етапів, а саме: усвідомлення клієнтом наявності проблеми; визначення завдань (технічне завдання); технічна й фінансова пропозиції клієнту; укладання договору. Клієнтом установлюється наявність проблеми та необхідність залучення для її вирішення консультанта, що за результатами попередньої діагностики робить пропозицію клієнту за допомогою технічного завдання. Роль клієнта полягає в тому, щоб надавати підтримку консультанту в уточненні формулювань проблеми, в організації інформаційного забезпечення роботи (документи, інтерв'ю, опитування, зустрічі з керівництвом і персоналом). Мета цієї стадії – забезпечити єдність у розумінні суті консультаційного проекту клієнтом і консультантом. Ця стадія завершується укладанням контракту.

Реалізація контракту розпочинається на другій проектній стадії. Вона містить такі елементи:

1-й етап – діагностика: збір даних на об'єкті та їх обробка, систематизоване визначення проблеми;

2-й етап – розробка рішень: визначення поля припустимих рішень, вибір рішень, що рекомендуються, подання рішень керівництву клієнтської організації;

3-й етап – впровадження рішень: розробка програми впровадження, впровадження, контроль за впровадженням, оцінка результатів проекту, остаточне завершення, вихід консультанта із клієнтської організації.

Основні цілі проектної стадії: визначити конкретні результати та напрямки роботи; забезпечити вирішення проблеми та механізму впровадження рекомендацій; здійснити повну реалізацію запланованого. Ця стадія завершується виконанням завдань та досягненням мети контракту.

Третя післяпроектна стадія передбачає реалізацію наступних етапів: презентація результатів; остаточні фінансові розрахунки; аналіз змін, що відбулися в результаті проекту, у клієнтській організації й пошук ідей для нових проектів з тим або іншим клієнтом; самоаналіз діяльності консультанта з проекту з метою вдосконалення методів його роботи. Заключна (післяпроектна) стадія пов'язана з виходом консультанта з клієнтської організації і планами майбутнього співробітництва. Призначення цієї стадії – забезпечити необоротність отриманих результатів.

Процес консультування становить логічний ланцюжок процедур, що виконується спільними зусиллями консультанта та клієнта для вирішення проблем і здійснення змін у клієнтській організації.

2.7. Соціальне підприємництво

Окремі приклади вирішення соціальних проблем за допомогою бізнесу можна знайти ще у 18 столітті, але як як масова спрямованість на соціальне підприємництво розпочинається з кінця ХХ століття. З цього часу здійснюється його організаційне, інституційне та наукове становлення. Зокрема в 1980 році Білл Дрейтон створив фонд «Ashoka», який надає консультативну та фінансову допомогу соціальним підприємцям, сприяє створенню інфраструктури з національних і регіональних асоціацій, організовує обмін досвідом і розповсюджує інновації в цьому виді діяльності. Ashoka – це ім'я індійського імператора. Вважається, що він першим заснував державну службу, яка відповідала за соціальне забезпечення громадян. В сучасних умовах фонд «Ashoka» здійснює діяльність у 93 країнах та підтримує біля 3300 проектів [56].

В 1989 році в Гарвардській школі бізнесу вперше був запропонований курс соціального підприємництва. З того часу провідні бізнес-школи США почали включати в загальні програми навчання додаткові навчальні програми, пов'язані з соціальним підприємництвом. Наприклад, у 2004 році чверть випускників Стенфордської школи бізнесу мали дипломи фахівців з соціального підприємництва.

Найбільш відомими учасниками руху соціальних підприємств є: банк «Гремін» в Бангладеш (його засновник Мухаммад Юнус отримав у 2006 році Нобелівську премію миру), який надає фінансові послуги малозабезпеченим верствам населення, допомагаючи їм подолати бідність і навіть заснувати власний малий бізнес; холдинг «Секем» в Єгипті – багатопрофільне підприємство, яке розпочало свою діяльність зі зменшення застосування пестицидів на бавовняних полях на 90 % і розвинуте до заснування медичного центру, університету, шкіл та центру освіти дорослих; індійська офтальмологічна клініка «Аравінд», що надає профільні медичні послуги бідним; британський фонд громадських підприємств UnLtd, який заснували в 2002 році сім некомерційних організацій, фонд надає гранти фізичним особам і практичну підтримку в формі різних тренінгів.

Активно запроваджують свою діяльність такі організації, як Фонд Сколла (США), Коаліція соціального підприємництва (Англія), фонд Омідьяр (Франція), Канадський фонд соціального підприємництва, Зелене віддуння (США), корпорація Нова вигода (США), Фонд соціального підприємництва Шваба (Німеччина), SKS Microfinance (Індія), кооперативи «Ферми БАЛЬД» (Індія), Центр підтримки соціального підприємництва (Україна). Головною філософією цих і багатьох інших організацій є досягнення соціальних цілей за допомогою бізнес-моделі традиційного підприємництва.

Паралельно зі становленням та розвитком самої сфери соціального підприємництва поступово еволюціонує розуміння сутності цього виду діяльності. Однак до якогось рівня взаєморозуміння між теоретиками, практиками, юристами та суспільством у цілому поки ще далеко. До соціальних підприємств відносяться благодійники, соціально відповідальні корпорації, волонтери, екологи, соціально зорієнтовані некомерційні організації, а також громадський рух, що здійснює пропаганду соціальної рівності та взаємодопомоги. Невизначеності меж понять сприяє з одного боку широта принципів, методів і напрямків зусиль соціальних підприємців на практиці, з іншого – різний рівень залучення підприємця до вирішення соціальних проблем.

Так, Клаус Шваб, швейцарський економіст і беззмінний президент Всесвітнього економічного форуму в Давосі, та його дружина Хільда є засновниками фонду соціального підприємництва. Фонд

переважно займається організаційною підтримкою та пропагандою соціального підприємництва у світі. Він проводить регіональні економічні конференції, а також Всесвітній економічний форум в Давосі за обов'язковою участю соціальних підприємців. У рамках глобального конкурсу «Соціальний підприємець року» відбирається і заохочується 20-25 підприємців. Мухаммад Юнус та його послідовники займаються мікрокредитуванням дрібного підприємництва найбідніших верств населення в декількох країнах Азії, Африки та Латинської Америки, що розвиваються. Джеффри Сколл і Фонд на його ім'я інвестує в комерційно неприбуткові проекти у сфері охорони здоров'я та освіти країн, що розвиваються. П'єр Омідьяр заснував фонд «Мережа Омідьяра», який діє як приватний некомерційний венчурний інвестиційний фонд, тобто бере участь не тільки у фінансуванні, а й в управлінні стартапами соціальних підприємців у багатьох галузях економіки.

В якості ілюстрації рівня залучення підприємців у вирішення проблеми буде використано випадки, що наведені в Інтернеті [40].

Матері дітей із затримками розумового розвитку організували денний Центр реабілітації, який дозволив частині з них знайти роботу в самому Центрі реабілітації, а частині поза ним. Окрім своєї основної діяльності організація надає послуги з копіювання та виготовлення друкованої продукції. Приміщення було внеском одного з батьків, обладнання вдалося закупити за донорські кошти. Підприємницька діяльність центру одночасно і частина реабілітаційного процесу клієнтів центру: вправи для розвитку моторики і уваги. Невеликий прибуток дає можливість вивозити дітей на екскурсії та влаштувати їм свята. Партнером-підприємцем, який реалізовує продукцію Центру та повертає доходи в організацію, є батько такої ж дитини, який просто не зміг стояти осторонь і таким чином допомагає і собі, і багатьом іншим.

Після чергового лікування від наркоманії та реабілітації, Олександр вирішив розірвати фатальне коло і влаштувався разом з колишніми знайомими «по голці» на будівництво підсобним робітником. Вони вивчили весь комплекс робіт, заощадили кошти на інструменти. Через три роки – приватна фірма з восьми осіб в м. Житомир виконує будівництво котеджів. На стажування і для оволодіння професіями постійно залучаються хлопці з реабілітаційних центрів. Олександр зазначає, що прибуток – це не основна мета, швидше, вона стає мотивацією для колишніх наркозалежних, стимулом і оцінкою їх праці. Метою ж є залучення якомога більшої кількості хворих до ефективної трудотерапії.

Прикладом соціального підприємництва при організації роботи пекарні може бути:

- або приватна пекарня, яка регулярно постачає хліб дитячим установам по собівартості і організовує інші проекти для суспільства.

Однак основна мета діяльності такої пекарні – отримання прибутку, а не вирішення окремих соціальних проблем;

- або соціальна пекарня, яка створюється відразу для вирішення конкретної соціальної проблеми, і це обов'язково прописується в статутних документах, тобто продаж хліба в цьому випадку є інструментом заробляння фінансових ресурсів, необхідних для реалізації соціальних проектів;
- або соціальна пекарня може бути створена спеціально для працевлаштування людей з особливими потребами, що дасть можливість забезпечувати себе самому, а не чекати допомоги від когось.

Високий рівень залучення до соціального підприємництва передбачає не тільки розуміння соціальної проблеми, але й досить великий обсяг знань і вмінь у споріднених їй галузях знань: педагогіці, медицині, мистецтві, екології тощо.

В даному випадку, відповідно до спрямованості посібника, соціальне підприємництво буде розглядатися у вузькому значенні цього терміна. Соціальне підприємництво є господарською діяльністю, яка передбачає вирішення або пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності. Вирішення соціальних проблем розглядається у двох напрямках. В першому випадку первісно вирішується соціальна проблема. Необхідно подолати соціальну ізоляваність людей з обмеженими фізичними або психологічними можливостями і одночасно створити можливості для підвищення доходів у їх батьків і опікунів. Створюється підприємство, де такі люди спільно з персоналом створюють товарну продукцію. Господарська діяльність повинна дозволити принаймні окупити всі додаткові витрати, пов'язані з участю у процесі праці людей з особливими потребами. У другому випадку значна частина отриманого підприємцями прибутку спрямовується на вирішення конкретних соціальних проблем. Між благодійністю та соціальним підприємництвом межа проходить за такими характеристиками, як частка виділеного прибутку та участь в організації і контролі соціальних результатів.

В обох випадках джерелами первісного капіталу можуть бути приватні благодійні фонди або державна соціальна допомога. Також можлива та бажана участь волонтерів, хоча б для створення сприятливого громадського фону. Вміння працювати з донорами, так званий фандрайзинг, хоча й не завжди прийємна, але важлива складова соціального підприємця-початківця.

Соціальне підприємництво характеризується високим рівнем індивідуалізації послуг при вирішенні нагальних і нестандартних проблем конкретної людини або відносно невеликої групи людей. Це часто примушує знизити горизонт планування, діяти від досягнутого, при необхідності змінювати підходи або навіть починати багато чого

з початку [41]. Головне обмеження – не нашкодити, не створити ще більшої проблеми для індивіда, групи або суспільства. Хоча це звучить як тавтологія, але соціальний підприємець повинен бути надзвичайно соціально відповідальним. Якість соціальної послуги повинна переважувати над кількістю, обсягом, охопленням. Якість потребує додаткових коштів на професійний розвиток персоналу, залучення експертів за вузькоспеціалізованими питаннями, удосконалення методики. В свою чергу, це потребує розширення комерційної складової соціального підприємництва і/або використання волонтерства як безкоштовної праці і донорства. У цілому соціальний підприємець постійно шукає нову комбінацію технологій, організаційних форм, товарів і послуг та в цьому напрямку є інноватором, за визначенням Й. Шумпетера.

Стартапи соціального підприємця мають починатися з точного формулювання соціальної проблеми, яка спирається на знання предметної області та вивчення стійкого соціального запиту на її вирішення. Наступним кроком є планування способів і методів досягнення поставленої соціальної мети, а також необхідних для цього матеріальних засобів і професійних компетентностей. Після цього з'ясується, чи має ідея також і комерційну реалізацію, чи потрібно здійснювати паралельно бізнес, який забезпечить самофінансування.

Висновки

1. Підприємництво є надзвичайно різноманітним і різнорідним видом залежно від сфери діяльності. Воно здійснюється як за всіма фазами загальноекономічного відтворювального циклу – виробництво товарів і послуг, їх розподіл, обмін і споживання (експлуатація), так і за всією інфраструктурою забезпечення цього циклу – біржовою, фінансовою, інформаційною, комунікаційною, інституційною, консалтинговою тощо. Кожний з названих видів розподіляється на окремі підвиди, формуючи ієрархічну структуру. Обираючи вид підприємницької діяльності, люди керуються своїми здібностями, знаннями, досвідом або фінансовими можливостями.

2. Виробництво є основою підвищення добробуту суспільства, накопичення і розвитку матеріальних цінностей. В основі самої виробничої підприємницької діяльності міститься операційна система, за допомогою якої здійснюється трансформація предметів праці в товарну продукцію. Проведений аналіз показує взаємозв'язок організації виробництва з використовуваною технологією, з урахуванням провідного значення технології. Те ж саме відноситься до взаємозв'язку технології з організацією праці персоналу. Первинною ланкою організації виробничої діяльності є робоче місце – умовно неподільна організаційно-

технічна ланка загального виробничого процесу, що обслуговується одним або декількома працівниками, які виконують задалегідь визначені технологічні, обслуговуючі або управлінські операції чи групи операцій.

3. Торговельна (комерційна) діяльність є найбільш привабливою для підприємців, оскільки має високу норму дохідності – відношення доходу до витрат; ліквідність – швидкість розпродажу активів при виході з бізнесу; більш низьку по відношенню до виробництва потребу в початкових інвестиціях. В даному розділі основну увагу приділено внутрішній торгівлі. Вона містить у собі оптову та роздрібну торгівлю, а також торгово-посередницьку діяльність.

4. Підвищення значущості сфери обслуговування, сервісу населення на стадії споживання вироблених благ пов'язано з двома провідними причинами сучасності: постійне ускладнення техніки взагалі і, зокрема, техніки, застосованої в побуті; перетворення людського капіталу в головний фактор розвитку економіки та суспільства в цілому. При цьому спостерігається відставання темпів зростання продуктивності праці у сфері сервісу по відношенню до середніх показників в економіці в цілому. Пояснюється це тим, що: послугу майже неможливо накопичувати на майбутнє (про запас).

5. Біржі спільно з банками утворюють основу ринкової інфраструктури підприємництва, яка полегшує взаємодію виробників і споживачів на стадії взаємного обміну товарами та послугами загального відтворювального циклу. Головна задача біржової діяльності міститься саме у визначенні паритетних цін на основні види сировинних товарів (товарні біржі), а також на цінні папери, що визначають вартість підприємств (фондові біржі), і на самі гроші (валютні біржі). Підприємець може тільки використовувати ринкову інфраструктуру для забезпечення своєї основної діяльності, або, навпаки, біржова діяльність може бути для нього головною. В обох випадках знання основ функціонування бірж не тільки бажано, але й обов'язково.

6. Процес консультування становить логічний ланцюжок процедур, що виконується спільними зусиллями консультанта та клієнта для вирішення проблем і здійснення змін у клієнтській організації. Зовнішні консультанти мають великий досвід роботи, вони можуть працювати на всіх рівнях клієнтської організації, що дозволяє вірогідніше вирішувати складні, комплексні проблеми з ними. Їм виплачується лише гонорар за конкретний проект, тим самим витрати на навчання та розвиток своїх фахівців знижуються. Крім того, зовнішні консультанти мають безліч контактів і можуть здійснювати ефективний пошук партнерів.

7. Соціальне підприємництво, у вузькому значенні цього терміна, є господарською діяльністю, яка передбачає вирішення або пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності. Вирішення соціальних проблем розглядається у двох напрямках. В першому випадку первісно вирішується соціальна проблема. Необхідно подолати соціальну ізолю-

ваність людей і одночасно створити можливості для підвищення доходів у їх батьків і опікунів. Створюється підприємство, де люди з обмеженими фізичними або психологічними можливостями спільно з персоналом створюють товарну продукцію. Господарська діяльність повинна дозволити принаймні окупити всі додаткові витрати, пов'язані з участю у процесі праці людей з особливими потребами. У другому випадку значна частина отриманого підприємцями прибутку спрямовується на вирішення конкретних соціальних проблем. Між благодійністю та соціальним підприємництвом межа проходить за такими характеристиками, як частка виділеного прибутку та участь в організації і контролі соціальних результатів.

Додаткова література

1. Безугла В. О., Загірняк Д. М., Шаповал Л. П. Соціальне страхування : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 208 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. К.: ЦУЛ , 2003. 532 с.
3. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 807 с.
4. Солодкий М. О. Біржовий ринок : навч. посіб. К. : Аграрна освіта, 2010. 565 с.
5. Чеглов В. П. Экономика и организация управления розничными торговыми сетями : учебное пособие для студентов вузов. Москва : Вузовский учеб., 2012. 287 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 2

Контрольні запитання:

1. Визначити структуру видів підприємницької діяльності.
2. Розкрити сутність виробничої підприємницької діяльності.
3. Схарактеризувати торговельно-розподільну (комерційну) діяльність.
4. Яка сфера діяльності біржових і фінансових структур?
5. Сформулювати основні методи консультування.
6. Яка структура операційної системи виробничої підприємницької структури?
7. Виділити види операційних систем за різними ознаками.
8. Визначити основні типи організації виробництва.
9. Схарактеризувати основні стратегії організації виробництва.
10. Який взаємозв'язок спостерігається між технологією і організацією праці персоналу?
11. Виділити основні завдання організації робочого місця.
12. Які показники визначають якість операційної системи?
13. Розкрити сутність зовнішньої та внутрішньої торгівлі.

14. Сформулювати основні положення оптової та роздрібною торгівлі.
15. Розкрити організаційну й економічну сторони торгівлі.
16. Виділити типи оптових підприємницьких структур.
17. Визначити роль складського господарства в торгівлі.
18. Розкрити сутність роздрібною мережі.
19. Які функції виконують посередники при дистрибуції товарів?
20. Значення сфери обслуговування в економіці.
21. Схарактеризувати способи організації робіт у сфері сервісу.
22. Розкрити сутність основних етапів процесу надання послуги.
23. Визначити роль гарантійного обслуговування в сфері обслуговування товарів для населення.
24. Сформулювати основні положення надання житлово-комунальних послуг в підприємстві.
25. Визначити основні завдання біржовою діяльності.
26. Виділити відмінні риси торгівельною і біржовою діяльності.
27. Схарактеризувати організаційну структуру біржі.
28. Сформулювати основні функції структурних підрозділів біржі.
29. Які типи операцій здійснюються на біржі?
30. Розкрити роль зовнішніх та внутрішніх консультантів у підприємстві.
31. Які переваги і недоліки зовнішніх і внутрішніх консультантів?
32. Схарактеризувати основні рівні ієрархії консалтинговою фірми.
33. Визначити основні функції працівників консалтинговою фірми.
34. Виділити стадії консультаційного процесу.
35. Яка історія становлення соціального підприємництва?
36. Виділити типи організацій, які здійснюють діяльність з соціального підприємства.
37. Схарактеризувати склад завдань соціальних підприємств.
38. Навести приклади соціального підприємництва.
39. У чому відмінність між благодійністю та соціальним підприємництвом?

Тестові завдання

1. До основних видів підприємницької діяльності за фазами загальноекономічного відтворювального циклу відносяться:
 - а) виробнича підприємницька діяльність;
 - б) торговельно-розподільна (комерційна) діяльність;
 - в) експлуатаційна (споживання) підприємницька діяльність;
 - г) біржова і фінансова діяльність;
 - д) консалтинг та інжиніринг;
 - е) соціальне підприємництво;
 - ж) всі;
 - з) всі, окрім а);
 - и) всі, окрім б);
 - к) всі, окрім в);
 - л) всі, окрім г);
 - м) всі, окрім д);
 - н) всі, окрім е).

2. В основі виробничої підприємницької діяльності міститься операційна система, за допомогою якої здійснюється трансформація предметів праці в товарну продукцію.

- а) правильно;
- б) неправильно.

3. За первинними ознаками впливу на предмети праці операційні системи розподіляються на:

- а) торговельні;
- б) добувні;
- в) переробні;
- г) а, б;
- д) б, в;
- е) а, в;
- ж) а, б, в.

4. Встановіть відповідність видів організації виробництва та їх характеристик.

Види організації виробництва	Характеристика видів організації виробництва
1. Масові (поточні) виробництва;	а) здійснюють один технологічний маршрут (тобто послідовність виробничо-технологічних операцій) для випуску однотипової продукції при можливих невеликих змінах її якісних показників; б) передбачають велику кількість складних (багатоопераційних) технологічних маршрутів для випуску широкої номенклатури продукції; в) передбачають можливість переналагодження обладнання під декілька близьких типів продукції з невеликим різноманіттям технологічних маршрутів
2. Багатосерійні виробництва;	
3. Дрібносерійні та одиничні виробництва.	

5. Наявність значної кількості товару на складі готової продукції пов'язана з додатковими витратами для підприємницької структури, **тому що** наявність значної кількості товару на складі знижує швидкість обертання фінансових коштів, збільшує витрати, пов'язані зі зберіганням готової продукції та її можливим псуванням, може виникнути необхідність внесення певних змін у характеристики самої продукції.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

6. Підприємець може вибрати наступні основні стратегії організації виробництва при позиціонуванні продукту:

- а) виробництво продукції «на склад»;

б) збирання продукції з готових складальних одиниць та компонентів;
в) виробництво продукції «на замовлення», з матеріалів, наявних на складі сировини;

- г) а, б;
д) б, в;
е) а, в;
ж) а, б, в.

7. Встановіть відповідність видів меж та їх характеристик при розподілі праці.

Види меж при розподілі праці	Характеристика меж при розподілі праці
1. Економічні межі; 2. Психофізіологічні межі; 3. Соціальні межі.	а) пов'язані з змістовністю та престижністю професій; б) пов'язані з обсягом робіт і їх складністю; в) пов'язані з підвищеною втомленістю працівника при одноманітних і монотонних діях.

8. Спеціалізація та кооперація становлять два взаємопов'язані, взаємодоповнюючі і взаємовиключні прояви єдиного процесу організації праці персоналу підприємницьких структур.

- а) правильно;
б) неправильно.

9. Первинною ланкою організації виробничої діяльності не є робоче місце.

- а) правильно;
б) неправильно.

10. Надайте визначення терміна «Робоче місце»:

Робоче місце – це...

11. Встановіть відповідність вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця, та їх характеристик.

Види вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця	Характеристика вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця
1. Ергономічність; 2. Безпека; 3. Екологічність; 4. Естетичність.	а) відповідність параметрів і факторів техніки, технології, умов і процесів праці функціональним можливостям людини і/або групи людей; б) необхідно з певною часткою ймовірності виключити можливість ушкоджень, травм, каліцтв або професійних захворювань при виконанні заданих функцій; в) розуміються чуттєво сприймані особливості, що мають цінність для працівника; г) характеризують допустимий рівень шкідливих впливів на навколишнє природне середовище, які пов'язані з виробничими операціями.

12. Встановіть відповідність ергономічних вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця, та їх характеристик.

Види ергономічних вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця	Характеристика ергономічних вимог, які потрібно виконувати при організації робочого місця
1. Фізіологічна сумісність; 2. Просторово-антропологічне обслуговування; 3. Засвоєність виробничо-технологічних операцій; 4. Санітарно-гігієнічні умови праці.	а) відповідність виконуваних робіт силовим, швидкісним, зоровим, слуховим, дотикальним і нюховим можливостям людини; б) відповідність відведеної робочої зони і її конфігурації до комплексу основних і допоміжних технічних засобів, що дозволяє працівнику приймати зручне робоче розташування та зберігати свободу руху по відношенню до предметів і знарядь праці; в) встановлюють гранично допустимі значення різноманітних впливів на людину, які не знижують його працездатність і не наносять шкоди здоров'ю; г) можливість швидкого та повного оволодіння працівниками вмінь і навичок, які необхідні для правильного виконання виробничо-технологічних операцій.

13. Надайте визначення терміна «Трудовий процес»:

Трудовий процес (робоча діяльність, робота) – це...

14. Встановіть відповідність ознаки, що характеризує якість операційної системи, та показників для її оцінки:

- 1) Рівень готовності виробництва до випуску продукції;
 - 2) Стан виробничого обладнання;
 - 3) Рівень оновлення технології;
 - а) коефіцієнт використання виробничої потужності;
 - б) коефіцієнт оновлення техніко-технологічної бази;
 - в) коефіцієнт придатності основних засобів;
 - г) оборотність незавершеного виробництва;
 - д) питома матеріалоємність;
 - е) рівень механізації і автоматизації виробництва;
 - ж) фондівіддача;
 - з) частка нових технологій за обсягом продукції.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

15. Вставте слова у відповідному відмінку:

Торговельна (комерційна) діяльність є найбільш привабливою для підприємців, оскільки має: високу норму ... – відношення доходу до витрат; ... – швидкість розпродажу активів при виході з бізнесу; більш низьку по відношенню до виробництва потребу в початкових ...

16. Встановіть відповідність видів торгівлі та їх характеристик.

Види торгівлі	Характеристика видів торгівлі
1. Зовнішня торгівля; 2. Внутрішня торгівля.	а) пов'язана з експортно-імпортними операціями та перетинанням митного кордону держави; б) розподіл і реалізація товарів і послуг на внутрішньому ринку держави, що охоплює обіг засобів виробництва та товарів споживання.

17. Встановіть відповідність видів внутрішньої торгівлі та їх характеристик.

Види внутрішньої торгівлі	Характеристика видів внутрішньої торгівлі
1. Оптова торгівля; 2. Роздрібна торгівля; 3. Торгово-посередницька діяльність.	а) організація взаємодії двох або більше зацікавлених в комерційній угоді сторін; б) розподіл і реалізація товарів і послуг безпосередньо кінцевому споживачу для використання, споживання й експлуатації; в) розподіл товарів великими партіями від виробника по території країни в залежності від наявного попиту на нього у регіональних представників.

18. Прибуток підприємницьких структур при здійсненні оптової торгівлі утворюється як:

- різниця між цінами на великі партії товару (опт) та ціною на малі партії;
- торговельна надбавка до закупівельної ціни;
- узгоджена оплата від одного з учасників угоди;
- частка торговельної надбавки до закупівельної ціни.

19. Структури, які здійснюють торговельну діяльність від свого імені та за власний рахунок, мають можливість надавати товарний кредит, а також нерідко надають сервісні та транспортні послуги, називаються:

- дочірні збутові структури;
- незалежні підприємницькі структури;
- оптові підприємницькі структури;
- роздрібні підприємницькі структури.

20. Загальна площа складу містить:

- корисну площу;
- допоміжну площу;
- службову площу;
- площу, що зайнята приймальними та відпускними майданчиками;
- а, б, в;
- б, в, г;
- а, в, г;
- а, б, г;
- всі.

21. Раціональна організація складського господарства:

- вдосконалює використання території, знижує прості транспортних засобів, сприяє зниженню загальних транспортних витрат;

- б) підвищує якість товару;
- в) покращує ритмічність роботи оптової торгової структури;
- г) покращує умови праці навантажувально-розвантажувальних та інших складських робіт;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

22. Організація роздрібної торгівлі, у зв'язку з її високою суспільною значущістю, не регламентується на державному рівні.

- а) правильно;
- б) неправильно.

23. До видів роздрібної торгівлі, що підлягають ліцензуванню, відносяться:

- а) вироби з дорогоцінних металів, каміння;
- б) вогнепальна зброя;
- в) лікарські засоби;
- г) хліб;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

24. Встановіть відповідність ознак та видів магазинів роздрібної торгівлі:

- 1) За товарною спеціалізацією;
 - 2) За товарним асортиментом;
 - 3) За формами торгівлі;
 - а) будинки торгівлі;
 - б) змішані магазини;
 - в) комплексні торгові центри;
 - г) магазини торгівлі за зразками або за попередніми замовленнями;
 - д) магазини традиційного типу або самообслуговування;
 - е) магазини фірмової торгівлі;
 - ж) непродовольчі магазини;
 - з) неспеціалізовані магазини;
 - и) продовольчі магазини;
 - к) спеціалізовані магазини;
 - л) універмаги;
 - м) універсами.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

25. З суб'єктів оптової і роздрібною торгівлі формуються канали збуту та дистрибуторські мережі для виробників товарів.

- а) правильно;
- б) неправильно.

26. У сфері біржової і фінансової діяльності обертаються не товари та послуги, а їх грошові еквіваленти та права власності на рухоме та нерухоме майно у вигляді цінних паперів.

- а) правильно;
- б) неправильно.

27. Брокер сприяє тільки встановленню контактів між продавцем і покупцем, **тому що** брокер не є представником жодної зі сторін угоди та діє на основі окремих доручень.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

28. Підвищення значущості сфери обслуговування, сервісу населення на стадії споживання вироблених благ пов'язано з:

- а) можливостями надання кредитів, зміни виду тари та пакування, а також доставки товару за вказаною адресою;
- б) перетворенням людського капіталу в головний фактор розвитку економіки та суспільства в цілому;
- в) постійним ускладненням техніки взагалі і, зокрема, техніки, застосованої в побуті;
- г) а, б;
- д) б, в;
- е) а, в;
- ж) а, б, в.

29. Спостерігається відставання темпів зростання продуктивності праці у сфері сервісу по відношенню до середніх показників в економіці в цілому, **тому що** послугу можливо накопичувати на майбутнє (про запас).

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний

Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

30. Організація робіт у сфері сервісу залежить від:

- а) місця надання послуги;
- б) ступеня участі в процесі надання послуги самого клієнта;
- в) чисельності персоналу;
- г) а, б;
- д) б, в;
- е) а, в;
- ж) а, б, в.

31. Встановіть в ієрархічній послідовності процес надання послуги:

- а) виконання робіт;
- б) діагностика проблеми клієнта;
- в) перевірка якості виконаних робіт клієнтом;
- г) попередні контакти;
- д) розрахунки за послугу.

32. Встановіть відповідність видів післяпродажного сервісу та їх характеристик.

Види післяпродажного сервісу	Характеристика видів післяпродажного сервісу
1. Гарантійне обслуговування;	а) процес підтримання техніки, будівель і споруд у нормальному експлуатаційному стані на певний час; б) виконавець послуги (виготовник) бере на себе відповідальність, гарантує якість товару на певний термін; в) виконавець послуги приймає на себе повну відповідальність за функціонування об'єкта послуги в інтересах клієнта як у короткостроковому періоді, так і в довгостроковій перспективі.
2. Послуги за регламентно-відновлювальними роботами;	
3. Підрядні роботи на експлуатацію.	

33. Головною відмінною рисою біржової діяльності від звичайної торгівельної є обов'язкове виконання трансакцій через торговельних посередників, що є на території біржі.

- а) правильно;
- б) неправильно.

34. Головним органом управління біржі є:

- а) біржовий комітет і правління біржі;
- б) загальні збори засновників і членів біржі;
- в) ревізійна й арбітражна комісії.

35. Оперативне керівництво біржою здійснюють:

- а) біржовий комітет і правління біржі;
- б) загальні збори засновників і членів біржі;
- в) ревізійна й арбітражна комісії.

36. Встановіть відповідність структурних підрозділів біржі та функції, які вони виконують.

Структурні підрозділи біржі	Функції структурних підрозділів біржі
1. Маклеріат; 2. Котирувальна комісія; 3. Розрахунково-клірингова палата (розрахункова палата); 4. Комісія з прийому нових членів біржі; 5. Бюро товарних експертиз; 6. Довідково-інформаційний відділ.	а) забезпечує здійснення біржової торгівлі в біржовому залі; б) забезпечує отримання, зберігання і обробку всієї циркулюючої інформації і є джерелом відомостей про роботу біржі; в) прийом нових членів біржі, аналізує господарське і фінансове становище підприємств і організацій, які виявили бажання вступити в члени біржі, готує пропозиції і рекомендації біржового комітету з прийому нових членів; г) проведення необхідної роботи для підготовки товарів до біржової торгівлі, проведення експертизи товарів, консультування з питань технологічних, технічних, вагових, габаритних, токсичних та інших характеристик реалізованих на біржі товарів; д) реєстрація всіх угод, укладених в біржовому залі протягом біржового дня, реєстрація попиту і пропозиції на біржі за даними відповідних замовлень, зроблених продавцями і покупцями, здійснення розрахунків зі сторонами за біржовими угодами, оформлення всіх документів, пов'язаних з розрахунками і реєстрацією угод; е) фіксація і опублікування цін за підсумками біржового торгу.

37. Хеджування, страхування міститься у тому, що агент ринку, продаючи або купуючи товар за форвардним контрактом, одночасно здійснює зворотну операцію, тобто придбуває або продає ф'ючерсний контракт на той же термін і на ту ж кількість товару.

- а) правильно;
- б) неправильно.

38. До основних видів зовнішніх консультантів – консалтингових фірм відносяться:

- а) багатопрофільні фірми, що спеціалізуються на різних видах професійних послуг;
- б) біржові агенти;
- в) лідерські фірми, що створюються навколо сильної особистості висококласного фахівця;
- г) незалежні індивідуальні консультанти;
- д) партнерство – група фахівців у своїй області, що має свою клієнтуру й може працювати незалежно від інших;
- е) спеціалізовані фірми в якійсь області управлінського консультування;
- ж) всі;

- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

39. Побудуйте в ієрархічній послідовності основні етапи консультаційного процесу:

- а) аналіз змін, що відбулися в результаті проекту, у клієнтській організації й пошук ідей для нових проектів;
- б) визначення завдань (технічне завдання);
- в) впровадження рішень;
- г) діагностика, систематизоване визначення проблеми;
- д) остаточні фінансові розрахунки;
- е) презентація результатів роботи консультанта;
- ж) розробка рішень;
- з) самоаналіз діяльності консультанта з проекту з метою вдосконалення методів його роботи;
- и) технічна й фінансова пропозиції клієнту;
- к) укладання договору;
- л) усвідомлення клієнтом наявності проблеми.

40. Надайте визначення терміна «Соціальне підприємництво»:
Соціальне підприємництво – це ...

41. Соціальне підприємництво є господарською діяльністю, яка передбачає вирішення або пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності.

- а) правильно;
- б) неправильно.

42. До соціального підприємництва відноситься приватна пекарня, яка:

- а) регулярно безкоштовно постачає хліб до дитячих установ і організовує інші проекти для суспільства. Однак основна мета діяльності такої пекарні – отримання прибутку, а не вирішення окремих соціальних проблем;
- б) створюється відразу для вирішення конкретної соціальної проблеми, і це обов'язково прописується в статутних документах, тобто продаж хліба в цьому випадку є інструментом заробляння фінансових ресурсів, необхідних для реалізації соціальних проектів;
- в) створена спеціально для працевлаштування людей з особливими потребами, що дасть можливість забезпечувати себе самостійно, а не чекати допомоги від когось;
- г) а, б;
- д) б, в;
- е) а, в;
- ж) а, б, в.

Практичні завдання

1. Теми семінарського заняття. «Пріоритетність видів підприємництва в Україні та світі»:

- 1) виробниче підприємництво;
- 2) торговельна діяльність;
- 3) діяльність у сфері обслуговування товарів для населення;
- 4) біржова діяльність;
- 5) консалтингова підприємницька діяльність;
- 6) соціальне підприємництво.

2. Виробнича потужність суб'єкта підприємництва на початок року становила 4500 тис. од. продукції. Впродовж року:

- внаслідок реконструкції підприємства з 1 квітня було введено додаткову нову потужність у обсязі 100 тис. од. продукції;
- внаслідок технічного переозброєння та організаційно-технічних заходів з 1 травня потужність зросла на 150 тис. од. продукції;
- внаслідок зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 серпня потужність зросла на 950 тис. од. продукції;
- внаслідок зміни номенклатури продукції та зниження її трудомісткості з 1 вересня вибуло потужності на 400 тис. од. продукції.

Реальний обсяг виробництва становив 4200 тис. од. на рік. Визначити коефіцієнт використання виробничої потужності. Чи є такий стан використання (з урахуванням 5 % резервної потужності) бажаним для підприємства?

3. Визначити оборотність незавершеного виробництва, якщо відомо, що випуск продукції за рік складає 1000 одиниць. Виробнича собівартість виробу – 100 грн, ціна виробу на 25 % перевищує його собівартість, середньорічний залишок оборотних коштів – 5000 грн.

4. Середньорічна вартість основних засобів підприємницької структури становить 2,5 млн грн, обсяг виготовленої продукції за звітний період – 1000 тонн, оптова ціна за 1 тону – 3 000 грн, за планом на наступний рік передбачено підвищити випуск продукції на 10 %. Визначте розмір фондівіддачі у звітному і базових періодах. Обґрунтуйте отримані результати.

5. Аналіз статистичних даних дозволяє зробити висновок про те, що в різні роки питома вага матеріальних витрат у видах матеріального виробництва коливається, однак в останні роки явно виражена тенденція деякого зниження матеріальних витрат, особливо в промисловості. Так, легка промисловість Харківської області характеризується питомою вагою матеріальних витрат у розмірі 75 % собівартості продукції у 2019 році, в порівнянні з 80 % у 2020 році. При цьому рівень матеріалоемності у підприємницькій структурі становить 83 % у 2019 році та 96 % у 2020 році. Визначте питому матеріалоемність. Обґрунтуйте отримані результати.

6. Відомі такі економічні показники щодо виробництва і реалізації підприємцем одного виду продукції за звітний рік:

- поточний обсяг виробництва: 3000 шт.;
- оптова відпускна ціна одиниці продукції: 18,00 грн.

У прогнозованому році підприємець змінить технологію виробництва даного виду продукції. Унаслідок упровадження нової технології ціна продукції збільшилась на 10 %, а обсяг продукції – на 14 %. Визначте: обсяг реалізованої продукції в звітному та

прогнозованому роках, частку нових технологій за обсягом виробництва. Обґрунтуйте отримані результати.

7. Визначте коефіцієнт оновлення техніко-технологічної бази у підприємницькій структурі та обґрунтуйте отримані результати відповідно до наступних вихідних даних:

№	Показник	Значення показника, млн грн	
		На початок року	На кінець року
1.	Первісна вартість основних засобів	750,0	<i>Розрахунок</i>
2.	Введено нових основних засобів протягом року	-	25,0
3.	Вибуло застарілих основних засобів протягом року	-	10,0
4.	Залишкова вартість основних засобів	150,0	145,0

8. Розрахувати залишкову вартість основних засобів та коефіцієнт придатності за попередній та звітний період:

Показник	Попередній період		Звітний період	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	17376,9	20447,6	20447,6	21541,0
Амортизація основних засобів, тис. грн	5479,1	6540,7	6540,7	7820,0
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>
Коефіцієнт придатності	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Розрахунок</i>

Обґрунтувати отримані результати.

9. Підприємницька структура за поточний рік мала обсяг виробництва 3500 од. за ціною 1100 грн за одиницю. У наступному році керівництво прийняло рішення про проведення механізації та автоматизації виробничого процесу, після чого обсяги виробленої продукції зросли на 25 %, за ціною 1200 грн за одиницю. Розрахуйте показник рівня механізації та автоматизації виробництва для даного підприємства та обґрунтуйте отримані результати.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цілями та завданнями розділу є:

1. Виділити основні положення національного законодавства, що регламентують права й обов'язки підприємців.
2. Скласти загальне уявлення щодо сучасних форм організації підприємницької діяльності як мережеві структури й аутсорсинг.
3. Надати оцінку можливим перевагам і недолікам різних форм організації підприємницької діяльності.

Ключові терміни та поняття:

Суб'єкти підприємницької діяльності, форми власності, господарські товариства, підприємницька мережа, кластер, франчайзинг, лізинг, субпідряд, аутсорсинг, віртуальне підприємство.

3.1. Правовий статус суб'єктів підприємницької діяльності

У Конституції України записано, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом (ст. 42). Відповідно до Господарського Кодексу України (ст. 55), суб'єктами господарювання, в тому числі підприємницької діяльності, визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Суб'єктами підприємницької діяльності є:

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

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

Суб'єкти господарювання реалізують свою господарську компетенцію на основі права власності та права оперативного управління нею відповідно до визначення цієї компетенції у Господарському кодексі та інших законах [16].

З-поміж суб'єктів господарської діяльності за обсягом виручки та кількістю працівників виділяють суб'єктів мікропідприємництва. До них належать суб'єкти 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.

До суб'єктів малого підприємництва належать суб'єкти 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.

Суб'єктами великого підприємництва є суб'єкти будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

До суб'єктів середнього підприємництва належать ті, що більше малих підприємств, але не досягають показників великих.

Важливою для підприємництва є класифікація суб'єктів за правовим статусом. Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або родини; воно несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філіал іншого підприємства (фірми). Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників фірми.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.

Орендні підприємства. Оренда полягає в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами

оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних і комунальних підприємств або їхніх структурних підрозділів (філій, цехів, дільниць), а також окремі одиниці майна.

Господарські товариства, що є об'єднаннями юридичних та (або) фізичних осіб. У більшості країн із ринковою економікою такі товариства залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні та акціонерні. В Україні крім цих видів товариств законодавством передбачено можливість створення товариства з додатковою відповідальністю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні види господарських товариств в Україні

Види	Характеристика
товариство з обмеженою відповідальністю	Господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається Договором про створення товариства, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном.
товариство з додатковою відповідальністю	Товариство, статутний капітал якого поділено на частки, визначені у Договорі про створення товариства. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного капіталу, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.
акціонерне товариство	Товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Види акціонерних товариств: публічне акціонерне товариство; приватне акціонерне товариство.
повне товариство	Товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.
командитне товариство	Товариство, в якому разом з одним або більше учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства

Серед господарських товариств найбільше розповсюдження мають товариства з обмеженою відповідальністю серед малих суб'єктів підприємницької діяльності й акціонерні товариства для середніх і великих суб'єктів підприємництва.

Згідно із законодавством більшості держав товариством з обмеженою відповідальністю вважається господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки, які надають його учасникам

право на отримання дивідендів, участь в управлінні, а також право на отримання частини майна при ліквідації товариства. Законодавство припускає створення ТОВ однією особою. Учасники (учасник) ТОВ не відповідає за зобов'язаннями товариства та мають ризик збитків, пов'язаних з господарською діяльністю в межах вартості своїх внесків. Цим ТОВ відрізняється від повного та командитного товариств, в яких наявна повна солідарна та майже не обмежена відповідальність учасників усім їх майном за зобов'язання товариства.

Як правило, товариство з обмеженою відповідальністю створюється декількома особами, які за необхідністю визначають взаємні зобов'язання зі створення товариства, укладають договір, в якому визначається порядок і умови створення товариства, розмір статутного капіталу, частка в статутному капіталі кожного з учасників, термін і порядок вкладання внесків, інші умови. Основним установчим документом ТОВ є Статут, Корпоративний договір та Договір про створення товариства. Ці документи містять вказівки щодо: основної господарської діяльності, складу та компетенцій органів управління; порядку прийняття рішень відносно діяльності ТОВ; розміру та порядку формування обов'язкового резервного фонду; правил передавання та зміни номінальних часток у статутному капіталі. Статут та Корпоративний договір товариства з урахуванням всіх змін зберігається в установі, яка здійснювала державну реєстрацію.

Найбільш розвинутою формою господарських товариств для середніх і великих підприємств є акціонерне товариство. Головним атрибутом такого товариства слугує акція – цінний папір без встановленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному капіталі товариства; підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним; дає учаснику товариства право на одержання частки прибутку у вигляді дивідендів та участь у розподілі майна при ліквідації товариства. Виділяються два види акціонерних товариств: публічне акціонерне товариство; приватне акціонерне товариство. Принципова різниця між ними полягає в такому:

Публічні акціонерні товариства:

- мають право як на публічне, так і на приватне розміщення акцій (перше розміщення акцій завжди приватне);
- акціонери можуть відчужувати акції без згоди інших акціонерів;
- зобов'язано пройти процедуру лістингу та залишатися в реєстрі хоч би однієї фондової біржі;
- зобов'язано повідомляти фондову біржу, на якій воно зареєстровано, про збори акціонерів, про порядок денний, про зміни в порядку денному та реорганізацію й інші кола питань, що визначені законодавчими актами.

Приватні акціонерні товариства:

- не можуть мати кількість акціонерів більшу, ніж 100 осіб;
- мають право тільки приватного розміщення акцій;
- переваги акціонерів перед третіми особами (що не є акціонерами) в придбанні акцій цього суб'єкта підприємництва;
- акції не можуть продаватися на фондовій біржі, окрім проведення на біржі аукціону;
- згідно зі статутом підприємства, власнику привілейованих акцій можуть надати право голосу по більшому колу питань (окрім визначених законом).

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги: фінансові – створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярного одержання доходу в формі дивідендів на акції; економічні – акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями; соціальні – акціонування є важливою формою роздержавлення власності суб'єктів підприємництва будь-яких розмірів, перетворення найманих працівників на власників певної частки майна підприємства.

Одну з груп підприємців утворюють фізичні особи, які здійснюють господарську діяльність без створення юридичної особи. Вони діють від власного імені, приймають всі ризики особисто та відповідають за своїми обов'язками усім належним їм приватним майном.

Першою обов'язковою вимогою щодо індивідуальних підприємців є державна реєстрація. Якщо громадянин не здійснив державну реєстрацію в якості суб'єкта підприємницької діяльності, але фактично займається нею, то він порушує діюче законодавство та до нього можливе застосування правових санкцій. Другою важливою вимогою є наявність у фізичної особи повної громадянської дієздатності, яка настає після 18 років. Виключенням з цих правил є: зареєстрований шлюб; наявність дитини; письмова згода батьків, опечителів або органу опіки. В цих випадках фізична особа отримує повну громадянську дієздатність з моменту державної реєстрації його у якості підприємця.

Вибір правових форм діяльності підприємців обумовлено багатьма факторами, які проявляються по-різному в залежності від виду діяльності, масштабу суб'єкта, можливості фінансування, у тому числі і тим, що кожна з форм має свої переваги та недоліки. Знання специфіки правових форм дозволяє визначити майнову відповідальність контрагента з бізнесу й уникнути невиправданого ризику. В багатьох випадках правовий статус розвитку підприємницької справи змінюється від індивідуального підприємництва до акціонерного товариства публічного типу.

3.2. Мережеві форми організації підприємницької діяльності

Мережеві форми організації підприємництва займають перехідну позицію від жорстких ієрархічних структур до слабких і навіть хаотичних ринкових зв'язків. Для мереж характерна взаємозалежність у господарській діяльності на відміну від необов'язкових, вибіркових відносин у ринковому середовищі та строго формалізованої ієрархічної підпорядкованості. Основною економічною базою створення мережевих форм, її системоутворюючими чинниками є: об'єктивна потреба у функціональному взаємодоповненні; техніко-технологічна сумісність активів; узгодженість вподобань суб'єктів діяльності.

Можна виділити три типові моделі формування мережі. У першій моделі – мережа спеціалізованих співвиконавців формується навкруги великої компанії, яка є основним замовником для співвиконавців, ставить загальний темп і ритм діяльності. У другій моделі – мережу формують близькі за родом діяльності та розмірами підприємства, які працюють на своїх локальних ринках і створюють загальні фонди для спільних закупівель, стабілізації оперативної діяльності та покращених умов щодо інноваційного розвитку. У третій моделі – мережею є кластер підприємств, які неформально взаємодоповнюють одне одного за видами діяльності, продуктами та послугами на певній території. Так, в житловому районі міста є точки торгівлі харчовими та промисловими товарами, підприємства побутового обслуговування, відділення банків, розважальні заклади тощо. Місцева влада несе відповідальність за функціональну повноту мережі та соціальну відповідальність її учасників. У практиці зустрічаються перехресні модифікації усіх трьох моделей.

Згідно з чинним законодавством [16], в Україні можуть створюватися і функціонувати два типи інтеграційних утворень (об'єднань суб'єктів підприємництва): добровільні й інституціональні.

1. Суб'єкти підприємництва мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному антимонопольному законодавству. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки, підприємства та інші первинні суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. *Форми добровільних об'єднань підприємств [21]*

Асоціації – найпростіша форма договірної об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів).

Корпорації – договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів, із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також окремі держави (наприклад Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Концерни – форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства (фірми) різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). Після створення концерну суб'єкти господарювання втрачають свою самостійність, підпорядковуючись потужним фінансовим структурам. За сучасних умов значно розширюється мережа міжнародних концернів.

Картелі – договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту виготовленої продукції. Синдикати – організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реаліза-

цію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Так само може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції.

Трести – монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрямки їхньої діяльності.

Фінансові групи – об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності.

Холдинги – специфічна організаційна форма об'єднання капіталів: інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднувані у холдингу суб'єкти мають юридичну й господарську самостійність. Проте право вирішення основних питань їхньої діяльності належить холдинговій компанії.

Нині основними формами добровільних об'єднань підприємств дедалі більше стають концерни, корпорації та фінансові (промислово-фінансові) групи.

2. В Україні поряд із добровільними створюються і функціонують так звані інституціональні об'єднання, діяльність яких започатковується в директивному порядку міністерствами (відомствами) чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України. До таких належать виробничі, науково-виробничі (науково-технічні), виробничо-торговельні та інші подібні об'єднання (комплекси, центри), що інтегрують стадії створення (проекування), продукування, реалізації та післяпродажного сервісного обслуговування виробів тривалого використання. У народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації, створені на базі колишніх вузькогалузевих міністерств. Інституціональні міжгалузеві об'єднання підприємств та організацій створюються і діють під різноманітними офіційними назвами в агропромисловому комплексі, будівництві, житлово-комунальному господарстві та інших взаємопов'язаних секторах економіки України.

До таких інтеграційно-організаційних утворень застосовуються економічні методи управління корпоративного характеру, які належним чином корелюють з методами управління первинними ланками (підприємствами, фірмами, компаніями) відповідних виробничо-господарських систем.

За рішенням Кабінету Міністрів України може створюватись промислово-фінансова група – об'єднання підприємств на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також із метою виробництва кінцевої продукції [21].

Специфічними контрактними формами підприємницьких мереж є франчайзинг і лізинг.

Франчайзинг. В останні десятиріччя в країнах з розвинутою ринковою економікою значного поширення набула система договірних відносин щодо кооперації господарської діяльності великих, середніх, малих і мікрофірм у галузі розподілу продукції та послуг, яка нині широко відома у світі під назвою франчайзинг.

Франчайзинг – це метод здійснення підприємницької діяльності, за яким потужна, відома фірма надає іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак, виготовляти або продавати її продукцію (надавати послуги) в обмін на зобов'язання виплачувати частку доходу та за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій [27].

Із застосуванням франчайзингу зменшуються доходи підприємства, але зменшується і ризик. Такий метод підприємництва прийнятний для фірми-початківця. Найбільша кількість фірм, що працюють за системою франчайзингу, зосереджена в таких сферах: мережа ресторанів та кафе, продуктових магазинів, будівельна та реконструкційна діяльності, автосервіс тощо. Активно використовуються франчайзинг у роздрібній та оптовій торгівлі товарами, при наданні різного роду послуг (бухгалтерські, аудиторські, юридичні, туризм та готельне господарство). Франчайзинг може поширюватися на будь-яку господарську діяльність, для якої розроблені процеси виробництва, переробки та продажу товарів і послуг.

Яскравим прикладом використання франчайзингової системи є індустрія пляшкових безалкогольних напоїв. Так, компанії «Кока-Кола», «Пепсіко» і «Севен Ап» завдяки франчайзингу дістали можливості виробляти концентрований сироп централізовано та постачати його місцевим заводам, що спеціалізуються на розливі, власники яких у кінцевому результаті ставали керівниками місцевого роздрібного продажу. У сфері громадського харчування розвитку та значного

зростання бізнесу на засадах франчайзингу набула компанія «Макдональдс» з новою стратегією швидкого обслуговування клієнтів як у США, так і в інших країнах, у тому числі і в Україні. Всього в Україні відкрито майже 100 ресторанів, що дозволило додатково створити 5,5 тис. робочих місць. Обсяг інвестицій в економіку України склав майже 100 млн дол. Для організації та ефективного функціонування проекту побудовані сучасні заводи з переробки м'яса та картоплі.

Правові та ділові взаємовідносини між суб'єктами франчайзингу визначаються франчайзинговою угодою, за якою одна особа (франчайзер), яка має розроблену систему ведення певної діяльності, дає дозвіл іншій особі (франчайзі) використовувати цю систему відповідно до вимог франчайзера в обмін на винагороду. Ця система має назву франшизна система або франшиза (від англ. franchise – привілей, пільга, особливе право).

Основні види франчайзингу склалися відповідно до форм взаємодії великих і малих фірм. Враховуючи це, розрізняють франчайзинг товарний; виробничий; діловий (ліцензійний).

При першій формі франчайзингу – товарній – франчайзером звичайно є великий виробник, у якого дилер франчайзі набуває права на продаж і сервісне обслуговування товарів відповідної марки. При цьому реалізація продукції кінцевим споживачам здійснюється винятково від імені франчайзера. Часто право на продаж і сервіс покупців фірма-франчайзі одержує на певній території. Як приклади тут можуть бути дилерські мережі з торгівлі технікою (наприклад, автомобілями), а також системи фірмових бензоколонок.

У випадку виробничого франчайзингу має місце продаж підприємствам-франчайзі технологій, патентів по них і сировини для виготовлення певного продукту. Найчастіше за все право використання технологій, патентів, «ноу-хау» і право реалізації продукції надається в межах певного продукту. Класичний приклад такого типу франчайзингу – виробництво безалкогольних напоїв з концентратів і за технологією компанії «Кока-кола», «Пепсі-кола» тощо.

Третій вид – діловий франчайзинг – передбачає придбання ліцензії на так званий «бізнес-формат», що охоплює практично всі елементи виробничо-господарського циклу великого підприємства, від сировини і технологій до організаційних схем і методів звітності. Найбільше розповсюдження цей вид франчайзингу отримав у торгівлі, побутовому обслуговуванні, готельному бізнесі, громадському харчуванні. Саме так функціонує відомий «Макдональдс» [27]. Реалізація специфічних переваг франчайзингу стає основою підвищення життєздатності всіх суб'єктів підприємництва. Завдяки винятковій ринковій мобільності франчайзинг довів свою ефективність та життєздатність. Так, за даними

Адміністрації малого бізнесу США (англ. Small Business Administration, SBA), на кінець п'ятого року існування ліквідувалися лише 14 % франчайзингових підприємств, тоді як для незалежних малих форм господарювання цей показник становив більше 65 %. Однією з головних причин швидкого поширення та успіху франчайзингу є поєднання в ньому глибоких знань, досвіду та стійкого фінансового стану франчайзера – організатора справи, володаря генеральної ліцензії, власника «ноу-хау» або патенту, головного консультанта і досвідченого постачальника необхідних продуктів, матеріалів, сировини, обладнання, технології, які необхідні для здійснення підприємницької діяльності, – та франчайзі – енергійного підприємця, менеджера, діяльність якого є повністю самостійною, але його підприємство функціонує не як відособлений суб'єкт правовідносин, а як частина єдиного комплексу, об'єданого франчайзером, котрий є власником нематеріальних активів підприємства, що надані франчайзі.

Нематеріальні активи (тобто інтелектуальна власність) є причиною, заради якої сотні тисяч підприємців-франчайзі погоджуються платити за право користування системою франчайзера навіть у тих небагатьох випадках, коли вони знають її в усіх деталях. Інтелектуальна власність охоплює широке коло об'єктів: товарні знаки і знаки обслуговування, винаходи, промислові знаки, фірмові найменування, авторські права тощо. Всі ці об'єкти за всього їх різноманіття захищені патентами, свідоцтвами або сертифікатами виключних прав, які видані державними органами влади. Саме тому, що вони захищені, й у разі неправомірного запозичення права власності на них його можна захищати в судовому порядку, потенційні франчайзі змушені укладати угоди і отримувати право використання відповідних об'єктів інтелектуальної власності за платню. Формування та подальший розвиток системи франчайзингу в Україні сприятимуть вирішенню багатьох проблем становлення суб'єктів підприємництва, зокрема залученню в мале та середнє підприємництво широкого кола осіб, які не насмілюються займатися бізнесом без підтримки та навчання. У наших умовах основу потенційних франчайзі можуть скласти представники військово-промислового комплексу та науково-технічна інтелігенція, військовослужбовці, звільнені в запас та ін., тобто ті, хто залишився без роботи і бажає зайнятися більш надійним та ефективним бізнесом. До цієї категорії також слід віднести підприємців-початківців та інших осіб, здатних займатися підприємницькою діяльністю «під керівництвом». Крім того, франчайзинг сприятиме опануванню малим та середнім підприємництвом нових технологій, створенню додаткових робочих місць, підвищенню якісного рівня підготовки кадрів, розширенню сфер діяльності суб'єктів підприємництва.

Одним із методів оновлення матеріальної бази і основних засобів малих та середніх підприємств різних форм власності є лізинг як ефективний спосіб стимулювання інвестиційної активності, залучення додаткових вкладень, у тому числі іноземних, у розвиток економіки, насамперед її виробничої сфери.

Лізинг – це підприємницька діяльність, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або перебуває у його власності за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів [16]. В умовах перехідного періоду більшість суб'єктів малого та середнього підприємництва не можуть ні виділити кошти для інвестицій, ні взяти кредит, оскільки, не в змозі забезпечити його заставою, а комерційні банки без цього кредитів не дають. Для розв'язання цих суперечностей застосовуються фінансові методи, відомі під назвою «лізинг». Лізинг для суб'єкта малого та середнього підприємництва забезпечує такі переваги:

1) стовідсоткове кредитування, яке не вимагає негайного початку платежів. Договір підписується на повну вартість, а лізингові платежі є поточними і, як правило, починаються після постачання майна або пізніше;

2) набагато простіше отримати контракт за лізингом, ніж позику;

3) до лізингових операцій залучаються великі кошти банківських установ, страхових, акціонерних та інших товариств;

4) лізинг привабливий можливістю, яка надається суб'єктами малого підприємництва, що не мають достатнього капіталу для купівлі обладнання, отримати останнє шляхом оренди, крім того, на вигідніших умовах, ніж за контрактами купівлі-продажу;

5) можливість отримати через лізинг сучасні та високопродуктивні технічні засоби, які надають можливість не тільки оперативної реконструювати виробництво, а й спрямувати зекономлені кошти на інші потреби;

6) лізинг дає можливість отримати додаткові інвестиції від іноземних партнерів, причому не у грошовому вираженні, що викликає певні складнощі, а в машинах та устаткуванні, які потрібні для виробничої діяльності.

Суб'єктами лізингу можуть бути: лізингодавець – суб'єкт підприємницької діяльності, у тому числі банківська або небанківська фінансова установа, який передає в користування майно за договором лізингу; лізингоодержувач – суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує в користування об'єкти лізингу за договором лізингу; продавець лізингового майна – суб'єкт підприємницької діяльності,

що виготовляє майно (машини, устаткування тощо) та/або продає власне майно, яке є об'єктом лізингу. Причинами бурхливого розвитку лізингових операцій у світовій комерційній практиці були: по-перше, швидке моральне старіння техніки; по-друге, зростаюча конкуренція. Для тих, хто починає свою справу, пробитися на ринок дуже складно. Тому треба шукати такі способи маркетингу, які дали б можливість клієнтам на практиці ознайомитися зі зразками продукції, що виготовляється. Пропонуючи її в лізинг на певний термін, виробник нерідко бере на себе проблеми зі встановленням і обслуговуванням обладнання, навчання персоналу свого клієнта.

До лізингу почали охоче звертатися при підписанні угод на здійснення капіталомістких проектів, у тому числі при будівництві промислових підприємств, постачанні літаків, суден тощо. Відповідно до законодавства більшості країн лізинг до недавнього часу регулювався загальними нормами, які визначали відносини сторін при передачі майна на тимчасове зберігання. Однак у цивільному праві промислово розвинутих країн вже надаються юридичні визначення оренди (лізингу) машин і обладнання, а в окремих країнах прийняті спеціальні закони. Поняття «лізинг майна» трактується досить широко. Проте, незважаючи на відмінності в юридичних нюансах та оцінках тлумачення лізингу як економічної категорії, можна стверджувати, що суттєвою особливістю цієї форми є не розподіл функцій власності, а саме відокремлення використання майна від володіння ним.

У міжнародній практиці в основному використовуються два види лізингу: фінансовий і оперативний.

Фінансовий лізинг – це договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує в платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, близький до його повної амортизації. У США вважається, що лізинг є фінансовим, коли: а) строк лізингу дорівнює або більший, ніж 75 % очікуваного строку корисної служби лізингового майна; б) теперішня вартість мінімальних лізингових платежів дорівнює або більша, ніж 90 % вільної ринкової ціни аналогічного майна. В Україні для фінансового лізингу встановлено строк користування об'єктом лізингу, який не менше строку, за який амортизується 60 % вартості об'єкта лізингу, а сума лізингових платежів за період договору фінансового лізингу має включати не менше 60 % вартості об'єкта лізингу в цінах на день укладання договору. Після закінчення строку договору фінансового лізингу об'єкт лізингу, переданий лізингоодержувачу згідно з договором, переходить у власність лізингоодержувача або викуповується ним за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг – це договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує у платне кори-

стування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, менший строку, за який амортизується 90 % вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладення договору. Після закінчення строку договору оперативного лізингу він може бути продовженим або об'єкт лізингу підлягає поверненню лізингодавцю і може бути повторно переданий іншому лізингоодержувачу за договором лізингу.

Фінансовий та оперативний лізинг можуть здійснюватися у формі зворотного, пайового або міжнародного лізингу. Зворотний лізинг — це договір лізингу, який передбачає набуття лізингодавцем майна у власника і передачу цього майна йому в лізинг. Пайовий лізинг передбачає укладення багатостороннього договору лізингу за участю суб'єктів лізингу та одного або кількох кредиторів, які беруть участь у договорі лізингу своїми коштами. При цьому сума інвестованих кредиторами коштів не може становити більше 80 % вартості набутого для лізингу майна. Міжнародний лізинг — це договір лізингу, що здійснюється суб'єктами лізингу, які перебувають під юрисдикцією різних держав, або в разі, якщо майно чи платежі перетинають державні кордони. В Україні є величезні можливості для розвитку лізингових операцій, особливо для малих підприємств.

З метою отримання доходу значна кількість державних підприємств і організацій готові пустити в обіг зайву техніку. У промисловості, капітальному будівництві нагромаджений значний парк маловикористовуваного і надлишкового обладнання. Передача його малим і середнім підприємствам на умовах лізингу може підняти рівень віддачі фондів. Все більших темпів набуває процес формування фермерських господарств, але вони найчастіше не можуть отримати інвестиції у вигляді прямих довгострокових банківських позик через відсутність гарантій достатньо надійного для банків їх повернення. Альтернативою в цьому випадку є розвиток та використання лізингових операцій як засобу закупівлі необхідної техніки без отримання прямих банківських кредитів. Лізинг вигідний і державі, оскільки заборгованість підприємств іноземним лізингодавцям не зараховується до загальної фінансової заборгованості країн-імпортерів, на чийй території знаходяться орендарі. Взагалі, з точки зору орендаря, економічні переваги лізингових угод виявляються в чотирьох групах факторів. Це поява зручного джерела фінансування, економія коштів, зменшення ступеня ризику і стимулювання оновлення виробництва. Окрім ряду переваг для окремих суб'єктів лізингових операцій, лізинговий бізнес дуже позитивно впливає на економіку країни: сприятливо діє під час перехідного періоду, який характеризується спадом виробництва, нестабільністю фінансового сектору, кризою банківської системи. Саме такий період зараз переживає Україна. Тому лізинг, ви-

ходячи із зарубіжного досвіду розвинутих країн та країн, що розвиваються, в змозі допомогти у вирішенні багатьох проблем українських підприємств, які потребують переоснащення своїх виробництв, придбання ноу-хау високотехнологічного та дорогого устаткування [6].

Головними цілями формування підприємницьких мереж є:

по-перше, підвищення економічної ефективності за рахунок збільшення масштабів діяльності без значного ускладнення структури управління. Домінування горизонтальних зв'язків в організації управління мережею забезпечує адаптивність і динамічність реакції на специфіку локальних ринків і темпи змін, які в них відбуваються;

по-друге, зниження трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком постачальників, споживачів, інвесторів, а також зі встановленням відносин з державою, суспільством і внутрішньогалузевих.

Самостійність діяльності кожного учасника єдиної мережі не знижує його відповідальності за індивідуальний кінцевий результат, а в широко розставлені межі потрапляє більше можливостей.

3.3. Аутсорсингова форма організації підприємництва

При виробництві, навіть не дуже складних виробів використовуються десятки найменувань матеріалів, технологічних процесів і знарядь праці. Зокрема електророзетка виготовляється з пластмаси, кераміки, латуні, сталі різних марок. Кожен із цих матеріалів потребує відповідних технологій отримання й обробки. При збиранні виробу потрібні кріпильні матеріали, прилади повірки електроізоляції, пакувальні матеріали. При розширенні номенклатури, ускладненні конструкції і прискоренні темпів зміни модифікацій в геометричній прогресії зростає кількість і складність завдань технічного, технологічного, наукового, кадрового та фінансового характеру. Тому жодна, навіть найбільша корпорація не в змозі виготовляти продукцію без організації взаємодії зі сторонніми постачальниками як матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів і технічних засобів, так і різноманітних послуг – проектних, транспортних, фінансових, комунікаційних тощо.

В ринковій економіці існує дві основні форми організації взаємодії між виробниками та їх постачальниками. Перша форма – суто ринкова, характеризується періодичним конкурентним відбором постачальників за критеріями ціна, якість продукції або послуг, надійність поставок. Друга форма – аутсорсингова, передбачає створення довгострокових партнерських відносин з постачальниками. В дослівному перекладі з англійської аутсорсинг (outsourcing) означає використання зовнішніх ресурсів. В такому розумінні термін «аутсорсинг» може містити будь-

які зовнішні постачання. Насправді, під аутсорсингом розуміється зовнішнє довгострокове обслуговування специфічних потреб підприємства. Зокрема аутсорсинг пов'язаний не постачанням стандартного програмного забезпечення, а є його пристосуванням до індивідуальних вимог клієнта та подальше обслуговування на випадок можливих збоїв або змін в умовах експлуатації. Використання зовнішніх спеціалістів необхідно, якщо відсутні власні або потрібна тривала і дорога перекваліфікація внутрішніх (інсорсингових) служб. По суті, функції, які виконуються зовнішніми незалежними організаціями, стають частиною внутрішнього бізнес-простору підприємницької структури. Використання аутсорсингу дозволяє знизити ризики використання малоефективних або застарілих альтернативних ресурсів, за рахунок використання за договором досвіду, активів, знань і вмінь вузькоспеціалізованої організації. При досить високому ступені розвитку співробітництва можуть знижуватися операційні витрати, особливо якщо аутсорсингова організація візьме на свій баланс техніку та/або обслуговуючий персонал. Імовірна ситуація, при якій клієнту не вигідно здійснювати закупівлю обладнання, оскільки воно буде використовуватися рідко, а в організації, яка здійснює аутсорсинг, воно буде використовуватися для багатьох підприємців. Закупівля обладнання на паях дозволить розподілити капітальні вкладення, а заощаджені кошти спрямувати на інші цілі.

В Україні діє декілька сотень аутсорсингових компаній, які зареєстровані на сайті rogm.ua [30]. Основні сфери їх діяльності – це ІТ-послуги, ресурсне забезпечення виробничих процесів, рекрутмент, бухгалтерський облік і звітність, маркетинг, різні види робіт і послуг. При цьому підприємств, які беруть участь в аутсорсинговій діяльності, значно більше, оскільки до них можна віднести більшість підрядних договорів і договорів щодо спільних науково-технічних проектів.

Серед організаційних форм підприємницької взаємодії (інтеграції) в галузі виробництва насамперед необхідно виділити субпідрядну систему. Вона являє собою довгострокові відносини у сфері постачання між великою (головною) компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими суб'єктами підприємництва, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції вузької номенклатури, або такої, що виробляється відносно невеликими обсягами. Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими компаніями за контрактами малим та середнім фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих. Суб'єктам малого підприємництва така форма кооперації дуже вигідна, оскільки підвищує шанси залишитися самостійними у своїй товарній групі. Використовуючи виробничий потенціал малих фірм, великі головні

компанії надають їм певні пільги: гарантують закупівлю значної частки виробленої продукції, доставляють або дають в оренду засоби виробництва, визначають пільгові умови придбання сировини та матеріалів тощо. Субпідрядна система особливо розвинена в галузях масового складального виробництва. Наприклад, в автомобільній, електротехнічній, електронній промисловості, у деяких сферах машинобудування.

Реалізація субпідрядних робіт стала важливою складовою господарської стратегії малих фірм, сприяє зростанню їх незалежності. Нерідко спеціалізовані малі підприємства встановлюють ділові контакти не з однією, а з декількома великими компаніями і самі активно шукають нових споживачів своєї продукції. В основі створення системи субпідряду як форми кооперування великого, середнього і малого бізнесу лежать об'єктивні фактори, які породжені науково-технічним прогресом, насамперед принципові зміни технічної бази виробництва. У цілому нові технічні досягнення зробили малого підприємця важливим фактором будь-якого промислового комплексу. У специфічних умовах сучасного етапу науково-технічного розвитку важко однозначно оцінити ефективність зрушень, що відбуваються у концентрації виробництва, але можна стверджувати, що розвиток і спеціалізації, і механізму кооперації робить середнє і мале підприємство складовою великого виробництва, допомагає йому, у тому числі й через субпідряд, подолати традиційні обмеження малого виробництва, підвищує його місце і роль у зростанні ефективності суспільного виробництва. Особливо це стосується управління та реалізації крупних проєктів, які не можливі без підрядних робіт.

Проектна форма організації підприємницької діяльності ставить проблеми, що вимагають більш значних зусиль для свого вирішення, ніж інші форми. Наприклад, кожна стадія проєкту за своїми характеристиками передбачає свої методи управління, не прийнятні на інших стадіях. Над концепцією проєкту працює відносно невелика група фахівців в умовах високої невизначеності, й у цьому випадку логічно використати неформальні (колективні) методи управління, спрощені оцінки витрат і строків виконання робіт. Однак розширення сфери застосування неформальних і спрощених методів управління на більш пізні стадії проєктного циклу призводить до вповільнення робіт і процесу зростання витрат.

Потрібна така організація виконання робіт у проєкті, щоб, з одного боку, забезпечувалося однозначне досягнення цілей проєкту за строками, якісними показниками і витратами ресурсів, а з іншого – швидко й ефективно адаптуватися до умов, що змінюються. Субпідрядна система підходить до цього найкраще. Завдання організації ефективного управління проєктом містять у собі:

- 1) розподіл сфер впливу й відповідальності між учасниками проекту;
- 2) установалення формальних правил і забезпечення взаємодії основних виконавців;
- 3) забезпечення доступу всіх учасників проекту до інформації, що має відношення до їх сфери відповідальності в необхідний термін і в оптимальній формі;
- 4) забезпечення гнучкості використання наявних і притягнутих матеріальних, людських і фінансових ресурсів.

Ці завдання реалізуються на трьох організаційних рівнях: концептуальному, стратегічному й оперативному.

1. Концептуальний. На цьому рівні визначаються конфігурація зв'язків і основні принципи взаємодії учасників проекту; приймаються рішення, що стосуються цілей і пріоритетів проекту, загальних об'єктів фінансування.

2. Стратегічний рівень. На рівні стратегії організаційними елементами слугують підприємства, підрозділи, провідні менеджери. Тут визначаються шляхи досягнення цілей, відбувається розподіл фінансових ресурсів і сфер відповідальності, а також здійснюється координація робіт.

3. Оперативний рівень. Тут призначаються виконавці окремих частин роботи, виділяються матеріально-технічні й підтримуючі ресурси [15].

Формами організації аутсорсингу можуть бути контракти, асоціації, проекти стратегічного співробітництва в інноваціях, спільні підприємства та холдинги. Аутсорсинг може бути повний, при якому всю певну функцію на підприємстві-замовнику виконує аутсорсингова організація, або частковий, коли на аутсорсинг передаються тільки окремі операції з певної виробничої або адміністративної функції.

В будь-якому випадку необхідне чітке узгодження та координація дій партнерів із аутсорсингу на всіх стадіях укладання угоди, функціонування та розвитку діяльності. Це досягається за рахунок: чітко визначених завдань співробітництва; узгодження планів на оперативному та тактичному рівнях; забезпечення сумісності технологічних процесів; заохочення керівництвом командної роботи виконавців із обох сторін; можливості контролю якості наданих послуг на основі спільно прийнятих стандартів; оцінки результатів співробітництва та правил винагороди за результати.

Аутсорсинг передбачає взаємне розкриття сторонами власних способів роботи, потенціалу можливостей, фактичного співвідношення витрат і доходів, інших комерційних таємниць. Звідси виходить потреба у дотриманні конфіденційності взаємодії і високий рівень довіри між партнерами. Довіра має спиратися не стільки на механізм юридичних положень угоди та нормативних актів, а на куль-

турну спільність і прийняття економічних і організаційних реалій один одного. Оскільки повністю формалізувати будь-яку взаємодію між людьми неможливо, то довіра дозволить зосередити увагу на тому, як подолати виникаючі проблеми й як попередити їх появи.

У граничному випадку при використанні аутсорсингу від підприємницької структури може залишитися головний офіс, який приєднаний до віртуального комунікаційного простору. Такий простір має зв'язки, які дозволяють в реальному масштабі часу створювати бази даних, бази знань і управляти бізнес-процесами, тобто потоками робіт для досягнення проміжних і кінцевих цілей.

Віртуальне підприємство – це співтовариство територіально роз'єднаних фірм чи співробітників, що обмінюються продуктами праці і спілкуються винятково електронними засобами при мінімальному або цілком відсутньому особистому контакті. По суті віртуальне підприємство – це нова форма економічної організації суб'єктів господарювання, які об'єднують свої зусилля для надання певної послуги, що традиційно надавалась одним підприємством (рис. 3.2).

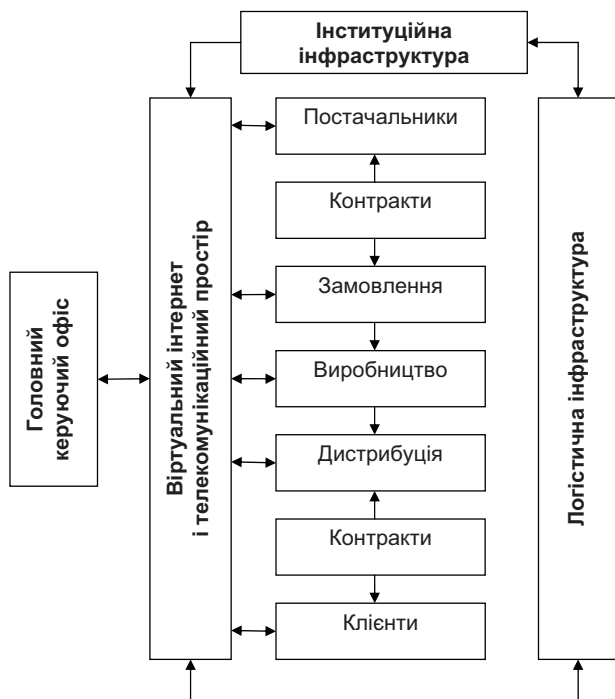


Рис. 3.2. Структура віртуального підприємства

Проблеми аутсорсингу та віртуалізації підприємництва посилюються тенденціями створення «безлюдних виробництв» на основі передавання виконавчо-технологічних функцій від людини до машини, точніше до гнучких автоматизованих систем. Проте слід пам'ятати, що будь-яка організаційна гнучкість має певні межі, після яких вона переходить до нестійкості.

Висновки

1. У Конституції України записано, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом (ст. 42). Відповідно до Господарського Кодексу України (ст. 55), суб'єктами підприємницької діяльності визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють діяльність на основі права власності та права оперативного управління нею, мають сукупність господарських прав та обов'язків і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах свого майна, крім випадків, передбачених законодавством.

2. Господарські товариства є об'єднаннями юридичних та (або) фізичних осіб. Серед малих суб'єктів підприємницької діяльності найбільше розповсюдження мають товариства з обмеженою відповідальністю, а для середніх і великих суб'єктів підприємництва – акціонерні товариства.

3. Вибір правових форм діяльності підприємців обумовлено багатьма факторами, які проявляються по-різному в залежності від виду діяльності, масштабу суб'єкта, можливості фінансування, у тому числі і тим, що кожна з форм має свої переваги та недоліки. Знання специфіки правових форм дозволяє визначити майнову відповідальність контрагента з бізнесу й уникнути невиправданого ризику. В багатьох випадках правовий статус підприємницької справи змінюється в процесі розвитку від індивідуального підприємництва до акціонерного товариства публічного типу.

4. Мережеві форми організації підприємництва займають перехідну позицію від жорстких ієрархічних структур до слабких і навіть хаотичних ринкових зв'язків. Для мереж характерна взаємозалежність в господарській діяльності на відміну від обов'язкових, вибіркового відносин у ринковому середовищі та строго формалізованої ієрархічної підпорядкованості. Основною економічною базою створення мережевих форм, її системоутворюючими чинниками є: об'єктивна потреба у функціональному взаємодоповненні; техніко-технологічна сумісність активів; узгодженість вподобань суб'єктів діяльності.

5. Франчайзинг – це метод здійснення підприємницької діяльності, за яким потужна, відома фірма надає іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак, виготовляти або продавати її продукцію (надавати послуги) в обмін на зобов'язання виплачувати частку доходу та за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.

6. Лізинг – це підприємницька діяльність, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізинго-одержувачу майна, що є власністю лізингодавця або перебуває у його власності за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

7. Аутсорсингова форма передбачає створення довгострокових партнерських відносин з постачальниками послуг чи товарів. Використання зовнішніх спеціалістів необхідно, якщо відсутні власні або потрібна тривала і дорога перекваліфікація внутрішніх (інсорсингових) служб. Використання аутсорсингу дозволяє знизити ризики використання мало-ефективних або застарілих альтернативних ресурсів, за рахунок використання за договором досвіду, активів, знань і вмінь вузькоспеціалізованої організації.

Додаткова література

1. Грив Г., Роуди Т., Шипилов А. Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 259 с.

2. Захарченко В. И., Осипов В. Н. Кластерная форма территориально-производственной организации // Экономические кластеры как новая форма организации производства в регионе. Одесса : Фаворит - Печатный дом, 2010. Ч.1. 122 с.

3. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : уч. пособие. М. : Кнорус, 2006. 256 с.

4. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры. Украинский контекст. Киев : Логос, 2002. 646 с.

5. Тимошук В. П. Адміністративні послуги : посібник / Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 3

Контрольні запитання:

1. Виділити суб'єктів підприємницької діяльності.
2. Визначити основні види господарських організацій.
3. Надати класифікацію суб'єктів підприємництва.
4. Надати характеристику господарських товариств.
5. Схарактеризувати основні види мереж у підприємництві.
6. Виділити основні переваги та недоліки мереж.

7. Навести приклади мережевих форм діяльності.
8. Які тенденції розвитку мережевої форми організації підприємницької діяльності?
9. Надати характеристику франчайзингу.
10. Визначити основні переваги та недоліки використання лізингу в підприємницькій діяльності.
11. Розкрити сутність головним цілям формування підприємницьких мереж.
12. Сформулювати сутність аутсорсингу.
13. Визначити переваги та недоліки залучення для виконання роботи позаштатних співробітників у підприємництві.
14. Представити визначення віртуального підприємства.
15. Надати характеристику структури віртуального підприємства.

Тестові завдання:

1. Вставте слова у відповідному відмінку:

Відповідно до Господарського Кодексу України (ст. 55), суб'єктами господарювання, в тому числі підприємницької діяльності, визнаються учасники ..., які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську ... (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене ... і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в його межах, крім випадків, передбачених законодавством.

2. Суб'єктами підприємницької діяльності є:

- а) господарські організації – юридичні особи;
- б) громадяни України;
- в) громадяни іноземних держав;
- г) особи без громадянства;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

3. Встановіть відповідність між суб'єктом підприємницької діяльності за обсягом виручки та кількістю працівників і його характеристиками.

Суб'єкти підприємницької діяльності за обсягом виручки та кількістю працівників	Характеристика суб'єктів підприємницької діяльності за обсягом виручки та кількістю працівників
1. Суб'єкти мікропідприємництва;	а) 51-249 осіб та річний дохід 10-50 мільйонів євро; б) від 250 осіб та річний дохід перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро; в) до 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України; г) не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 мільйонів євро.
2. Суб'єкти малого підприємництва;	
3. Суб'єкти середнього підприємництва;	
4. Суб'єкти великого підприємництва.	

4. Добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності, характерною ознакою яких є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна – це:

- а) одноосібні підприємства;
- б) кооперативні підприємства (кооперативи);
- в) орендні підприємства;
- г) господарські товариства.

5. Встановіть відповідність між основними видами господарських товариств в Україні та їх характеристиками.

Види господарських товариств	Характеристика видів господарських товариств
1. Акціонерне товариство;	<p>а) товариство, в якому разом з одним або більше учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства;</p> <p>б) товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном;</p> <p>в) товариство, статутний капітал якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного капіталу, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника;</p> <p>г) товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами та не менш ніж еквівалент у сто мінімальних заробітних плат, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном;</p> <p>д) товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.</p>
2. Командитне товариство;	
3. Повне товариство;	
4. Товариство з додатковою відповідальністю;	
5. Товариство з обмеженою відповідальністю.	

6. Серед господарських товариств найбільше розповсюдження мають товариства з обмеженою відповідальністю серед середніх і великих суб'єктів підприємництва й акціонерні товариства для малих суб'єктів підприємницької діяльності.

- а) правильно;
- б) неправильно.

7. Встановіть відповідність видів акціонерних товариств та їх характеристик:

- 1) Публічне акціонерне товариство;
 - 2) Приватне акціонерне товариство;
- а) акції не можуть продаватися на фондовій біржі, окрім проведення на біржі аукціону;
 - б) акціонери можуть відчувувати акції без згоди інших акціонерів;
 - в) згідно зі статутом підприємства, власнику привілейованих акцій можуть надати право голосу по більшому колу питань (окрім визначених законом);

- г) зобов'язано пройти процедуру лістингу та залишатися в реєстрі хоча б однієї фондової біржі;
- д) зобов'язано повідомляти фондову біржу, на якій воно зареєстровано, про збори акціонерів, про порядок денний, про зміни в порядку денному та реорганізацію та інші кола питань, що визначені законодавчими актами;
- е) мають право тільки приватного розміщення акцій;
- ж) мають право як на публічне, так і на приватне розміщення акцій (перше розміщення акцій завжди приватне);
- з) не можуть мати кількість акціонерів більшу, ніж 100 осіб;
- и) переваги акціонерів перед третіми особами (що не є акціонерами) в придбанні акцій цього суб'єкта підприємництва;
- 1) _____; 2) _____.

8. Встановіть відповідність між типами переваг акціонерної форми господарювання та її характеристиками.

Типи переваг акціонерної форми господарювання	Характеристика типів переваг акціонерної форми господарювання
1. Фінансові переваги;	а) акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями;
2. Економічні переваги;	
3. Соціальні переваги.	
	б) акціонування є важливою формою роздержавлення власності суб'єктів підприємництва будь-яких розмірів, перетворення найманих працівників на власників певної частки майна підприємства;
	в) створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярного одержання доходу в формі дивідендів на акції.

9. Державна реєстрація індивідуального підприємця як фізичної особи до 18 років можлива у наступних випадках:

- | | |
|---|-------------|
| а) зареєстрованого шлюбу; | д) а, б, в; |
| б) навчання в ЗВО; | е) б, в, г; |
| в) наявності дитини; | ж) а, в, г; |
| г) письмової згоди батьків, попечителів або органу опіки; | з) а, б, г; |
| | и) всі. |

10. Виділити типові моделі формування мережі:

- а) мережа спеціалізованих співвиконавців формується навкруги великої компанії, яка є основним замовником для співвиконавців, ставить загальний темп і ритм діяльності;
- б) мережею є кластер підприємств, які неформально взаємодоповнюють одне одного за видами діяльності, продуктами та послугами на певній території;
- в) мережею є акціонери, які здійснюють підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями всім своїм майном;
- г) мережу створюють близькі за родом діяльності та розмірами підприємства, які працюють на своїх локальних ринках і створюють загальні фонди для

спільних закупівель, стабілізації оперативної діяльності та створення умов щодо інноваційного розвитку;

д) а, б, в;

з) а, б, г;

е) б, в, г;

и) всі.

ж) а, в, г;

11. Встановіть відповідність форм добровільних об'єднань підприємств та їх характеристик.

Форми добровільних об'єднань	Характеристика форм добровільних об'єднань
1. Асоціації; 2. Корпорації; 3. Консорціуми; 4. Концерни; 5. Картели; 6. Трести; 7. Фінансові групи; 8. Холдинги.	<p>а) договірне об'єднання суб'єктів підприємництва переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту виготовленої продукції. Така форма об'єднання суб'єктів підприємництва є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції;</p> <p>б) договірні об'єднання суб'єктів господарювання на засаді інтеграції їх науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів, із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;</p> <p>в) монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому суб'єкти підприємництва повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрямки своєї діяльності;</p> <p>г) найпростіша форма договірної об'єднання суб'єктів підприємництва (підприємств, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності;</p> <p>д) об'єднання юридично та економічно самостійних суб'єктів підприємництва різних галузей народного господарства. На чолі стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу, координують усі сфери їхньої діяльності;</p> <p>е) специфічна організаційна форма об'єднання капіталів: інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками цього об'єднання або іншого добровільного об'єднання;</p> <p>ж) тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками можуть бути державні і приватні фірми, а також окремі держави;</p> <p>з) форма статутних об'єднань суб'єктів підприємництва, що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли одне об'єднання інтегрує підприємства різних видів економічної діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). Після створення об'єднання суб'єкти господарювання втрачають свою самостійність, підпорядковуючись потужним фінансовим структурам.</p>

12. Здійснення підприємницької діяльності, за якою потужна, відома фірма надає іншому підприємству право використовувати своє ім'я та товарний знак, виготовляти або продавати її продукцію (надавати послуги) в обмін на зобов'язання виплачувати частку доходу та за умови дотримання технологій виробничих і обслуговуючих операцій, відноситься до:

- а) картелі;
- б) лізингу;
- в) синдикату;
- г) франчайзингу.

13. Самостійність діяльності кожного учасника єдиної мережі не знижує його відповідальності за індивідуальний кінцевий результат, а в «широко розташовані мережі потрапляє» більше можливостей.

- а) правильно;
- б) неправильно.

14. Надайте визначення терміна «Аутсорсинг (outsourcing)»: Аутсорсинг (outsourcing) – **це...**

15. Корпорація в змозі виготовляти продукцію без організації взаємодії зі сторонніми постачальниками як матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів і технічних засобів, так і різноманітних послуг – проектних, транспортних, фінансових, комунікаційних, **тому що** при розширенні номенклатури, ускладненні конструкції і прискоренні темпів зміни модифікацій продукції в геометричній прогресії зростає кількість і складність завдань технічного, технологічного, наукового, кадрового та фінансового характеру.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

16. Застосування аутсорсингу необхідно, якщо:

- а) відсутні власні служби для виконання необхідних функцій;
- б) потрібна тривала і дорога перекваліфікація внутрішніх (інсорсингових) служб;
- в) потрібно знизити ризики використання малоефективних або застарілих альтернативних ресурсів;
- г) невігідно здійснювати закупівлю обладнання самостійно, оскільки воно буде використовуватися рідко;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

17. Розвиток спеціалізації і механізму кооперації, у тому числі й через субпідряд, робить середнє і мале підприємництво складовою великого виробництва, **тому що** субпідряд допомагає середньому і малому підприємництву подолати традиційні обмеження малого бізнесу, підвищує його місце і роль у зростанні ефективності суспільного виробництва.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

18. Завдання організації ефективного управління проектом містять:

- а) розподіл сфер впливу й відповідальності між учасниками проекту;
 - б) становлення формальних правил і забезпечення взаємодії основних виконавців;
 - в) забезпечення доступу всіх учасників проекту до інформації, що має відношення до їх сфери відповідальності, в необхідний термін і в оптимальній формі;
 - г) забезпечення гнучкості використання наявних і притягнутих матеріальних, людських і фінансових ресурсів;
- д) а, б, в;
 - е) б, в, г;
 - ж) а, в, г;
 - з) а, б, г;
 - и) всі.

19. Встановіть відповідність між організаційними рівнями здійснення проектної діяльності та її характеристиками.

Організаційні рівні здійснення проектної діяльності	Характеристика організаційних рівнів здійснення проектної діяльності
1. Концептуальний рівень; 2. Стратегічний рівень; 3. Оперативний рівень.	а) визначаються конфігурація зв'язків і основні принципи взаємодії учасників проекту, приймаються рішення, що стосуються цілей і пріоритетів проекту, загальних обсягів фінансування; б) визначаються шляхи досягнення цілей, відбувається розподіл фінансових ресурсів і сфер відповідальності, а також здійснюється координація робіт; в) призначаються виконавці окремих частин роботи, виділяються матеріально-технічні й підтримуючі ресурси.

20. Проблеми аутсорсингу та віртуалізації підприємництва посилюються тенденціями створення «безлюдних виробництв» на основі передавання виконавчо-технологічних функцій від людини до машини, тобто до гнучких автоматизованих систем.

- а) правильно;
- б) неправильно.

Практичні завдання:

Завдання 1. Обговорення сутності, визначення переваг та недоліків заснування різних видів господарських товариств в Україні та світі:

- 4) Повні товариства;
- 5) Командитні товариства;
- 6) Товариства з обмеженою відповідальністю;
- 7) Товариства з додатковою відповідальністю;
- 8) Акціонерні товариства.

Завдання 2. Наведіть приклади успішної діяльності господарських товариств у різних сферах економічної діяльності у світі за видами:

- 1) Повні товариства;
- 2) Командитні товариства;
- 3) Товариства з обмеженою відповідальністю;
- 4) Товариства з додатковою відповідальністю;
- 5) Акціонерні товариства.

РОЗДІЛ 4

ЕКОНОМІЧНІ ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Виділити базові принципи забезпечення соціально-економічної стійкості підприємницької діяльності.
2. Сформулювати вимоги до самофінансування господарської діяльності.
3. Визначити поняття справедливої оплати праці та методів її оцінки.
4. Показати взаємозв'язок ціни, вартості та собівартості товарної продукції.
5. Описати основні підходи до захисту бізнесу від шахрайства.

Ключові терміни та поняття:

Принципи підприємництва, стійкість, баланс, самофінансування, беззбитковість, оплата праці, соціальна справедливість, закон вартості, якість, конкурентоспроможність, безпека, шахрайство, рейдерство, рекет, право на захист, конфіденційність.

4.1. Принципи окупності та самофінансування

В будь-якій господарській діяльності постійно потрібно шукати баланс між функціонально пов'язаними, але протилежно спрямованими силами. Попит пов'язаний з пропозицією, але ж вони по-різному впливають на ціну. Децентралізація позитивно впливає на ініціативу виконавців, а ця ініціатива може негативно впливати на досягнення об'єктивно необхідних загальних, централізованих цілей. Для підприємницької діяльності баланс, стан рівноваги не може бути досягнутий раз і назавжди, що пов'язано з досить швидкими коливаннями кон'юнктури, виникаючих та зникаючих можливостей. Одночасно проходить закономірний процес розвитку продуктивних сил –

техніки, технології, інфраструктури, виробничих відносин – способів організації виробництва, розподілу, обміну, споживання, і суспільства в цілому – матеріальних і духовних потреб, культурних цінностей, способів комунікації.

Процес пошуку балансу для підприємницької структури може бути: стійким – підприємець у змозі оперативно реагувати на короткострокові зміни та виділяти ресурси на випереджальний розвиток; нестійким – досягнуті результати забезпечують тільки поточне функціонування в умовах слабо змінюваного середовища; деградуючим – можливості для здійснення діяльності звужуються аж до повної її зупинки. Загальна стійкість бізнесу підприємця досягається балансом за багатьма параметрами. До найважливіших з них можна віднести співвідношення доходів і витрат, оплати та продуктивності праці, ціни й якості продукції, а також рівня захисту від ворожих дій.

Для досягнення цілей підприємницьку діяльність необхідно організувати за певними принципами, тобто загальноновизнаними і поширеними правилами господарських дій.

Почнемо з принципу окупності та самофінансування, який передбачає досягнення балансу між доходами та витратами в коротко- та середньострокові періоди.

У короткостроковому періоді фактори виробництва стабільні, тобто незмінні, за цих умов операційні витрати досить чітко можна поділити на змінні та постійні. Змінні є функцією обсягу виробництва, а постійні – функцією часу і від обсягу виробництва не залежать. Якщо всі змінні витрати з певним припущенням вважати пропорційними, то формальна залежність витрат від обсягу виробництва буде така:

$$B = B_{zo} \times N + B_{\Pi}, \quad (4.1)$$

$$B_o = B_{zo} + \frac{B_{\Pi}}{N}, \quad (4.2)$$

де B – сукупні операційні витрати за певний період, грн;
 B_{zo} – змінні витрати на одиницю продукції, грн;
 N – обсяг виробництва продукції, натуральні одиниці виміру;
 B_{Π} – постійні витрати за даний період, грн;
 B_o – сукупні витрати на одиницю продукції (собівартість продукції), грн.

Графічна інтерпретація цих залежностей показана на рис. 4.1.

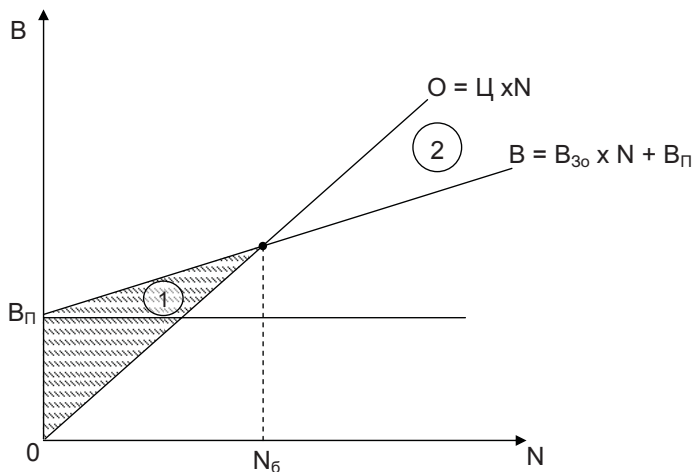


Рис. 4.1. Точка беззбитковості (N_b):
1 – сфера збитків ($N_{зб}$); 2 – сфера прибутків ($N_{пр}$)

З формули (4.1) і графіка на рис. 4.1 видно, що зі зростанням обсягу виробництва витрати на одиницю продукції знижуються за рахунок постійних витрат. Тому збільшення обсягу виробництва є важливим чинником зниження собівартості продукції. Як вже зазначалося, така закономірність властива передусім в межах певної виробничої структури і стабільних факторів виробництва, тобто у короткостроковому періоді. За цих умов широко застосовується аналіз залежності прибутку від обсягу виробництва і продажу продукції та структури витрат.

Його називають аналізом системи «витрати-випуск-прибуток», або за англійською назвою «cost-volume-profit relationships», скорочено CVР-аналіз.

Внаслідок наявності постійних витрат (B_p) виробництво продукції до певного її обсягу (точки беззбитковості N_b) є збитковим, оскільки загальні витрати в сумі змінних і постійних (B) більші за виручку – $B > O$. Сфера збиткового виробництва ($N_{зб}$) на графіку (рис. 4.1) знаходиться в межах:

$$0 \leq N_{зб} < N_b \quad (4.3)$$

Зі зростанням обсягу виробництва за умови, що змінні витрати на одиницю продукції менші за ціну, тобто $B_{зo} < Ц$, збитки зменшуються, і в точці беззбитковості вони дорівнюють нулю.

На практиці беззбитковий обсяг виробництва обчислюється, як правило, аналітично. Необхідна для цього формула виводиться досить просто. В точці беззбитковості виручка дорівнює сукупним витратам і для цього необхідна кількість виробів $N_{\text{б}}$:

$$N_{\text{б}} = \frac{B_{\text{п}}}{\Pi_{\text{о}} - B_{\text{з\text{о}}}} . \quad (4.4)$$

В чисельнику цієї формули постійні витрати на весь обсяг виробництва, у знаменнику – різниця між ціною ($\Pi_{\text{о}}$) та змінними витратами на одиницю продукції (маржинальний прибуток на одиницю продукції – питомий маржинальний прибуток).

У стартовий період роботи підприємства, коли $N = 0$, збитки дорівнюють постійним витратам. Із збільшення обсягу виробництва і продажу на один виріб, $\Delta N = 1$, збитки зменшуються на питомий маржинальний прибуток ($\Pi_{\text{о}} - B_{\text{з\text{о}}}$). Після досягнення точки беззбитковості відповідно зростає прибуток.

Беззбитковий обсяг виробництва за наведеною формулою визначається у натуральному вимірі. Це прийнятно для однопродуктового виробництва. У багатопродуктовому виробництві в цьому випадку виникає проблема розподілу постійних витрат між виробництвами окремих продуктів. Тому за цих умов частіше визначають загальний обсяг беззбиткового виробництва у грошовому вимірі, тобто у обсязі виручки (O). Після простих перетворень формули (4.4) матимемо:

$$N_{\text{б\text{г}}} = \frac{B_{\text{п}}}{k_{\text{МП}}} , \quad (4.5)$$

де $N_{\text{б\text{г}}}$ – беззбитковий обсяг виробництва (точка беззбитковості), грн;

$k_{\text{МП}}$ – коефіцієнт маржинального прибутку.

Коефіцієнт маржинального прибутку показує величину останнього на одну гривню випуску продукції і обчислюється за формулою:

$$k_{\text{МП}} = \frac{O - B_{\text{з}}}{O} , \quad (4.6)$$

де $B_{\text{з}}$ – змінні витрати на весь обсяг продукції, грн.

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є рівень перевищення беззбиткового обсягу виробництва над фактичним (плановим) обсягом виготовленої продукції. Коефіцієнт безпеки операційної (виробничої) діяльності (k_{σ}) обчислюється так:

при натуральному вимірі обсягу продукції (однопродуктове виробництво):

$$k_{\sigma} = \frac{N - N_{\sigma}}{N} \quad (4.7)$$

у випадку вартісного (грошового) виміру обсягу продукції (багатопродуктове виробництво):

$$k_{\sigma} = \frac{O - N_{\sigma}}{O}, \quad (4.8)$$

де N , O – фактичний або плановий обсяг продукції відповідно у натуральному і грошовому вимірі.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на прибутковість діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги і навпаки – при його зниженні такий ризик зростає.

Прибутковість підприємницької діяльності вимірюється двома показниками – прибутком і рентабельністю.

Прибуток – це та частина доходу, що залишається після відрахування певних витрат, пов'язаних з отриманням даного доходу. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відображає дохід (виручку) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у т.ч. платежі від здачі в оренду об'єктів інвестиційної нерухомості) за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать третій стороні, та податків (наприклад, ПДВ – 20 % від доходів) і зборів.

У підприємстві загальнозживаними є такі поняття прибутку:

1. Валовий прибуток – це різниця між виручкою та виробничими витратами (собівартістю реалізованої продукції).
2. Операційний прибуток дорівнює валовому прибутку за мінусом невикористаних витрат.

3. Прибуток (збиток) до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

4. Чистий прибуток характеризує прибуток від діяльності підприємства після оподаткування.

5. Маржинальний прибуток характеризує обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат.

Рентабельність – це відносний показник фінансової ефективності діяльності підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів). Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Рентабельність продукції (P_n) характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулою:

$$P_n = \frac{\Pi_{od}}{C_{pn}} \times 100\% , \quad (4.9)$$

де Π_{od} – прибуток від операційної діяльності, грн;

C_{pn} – повна собівартість реалізованої продукції, грн.

У багатомономенклатурному виробництві поряд з рентабельністю всієї продукції обчислюється також рентабельність окремих її різновидів.

Рентабельність одного виробу (P_i) розраховується формулою:

$$P_i = \frac{C_i - C_i}{C_i} \times 100 , \quad (4.10)$$

де C_v, C_i – відповідно ціна й повна собівартість і-го виробу, грн.

Рентабельність продажу (P_{pp}) характеризує ефективність реалізації продукції підприємства і обчислюється за формулою:

$$P_{pp} = \frac{\Pi_{od}}{ЧД} \times 100\% , \quad (4.11)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції за певний період, грн.

Чим вищі показники рентабельності, тим більш привабливою є підприємницька діяльність.

4.2. Принципи справедливої оплати праці

Підприємницька діяльність як форма товарно-грошових виробничих відносин потребує визначення принципів і методів оплати праці як самого підприємця, так і найманих працівників. Така система повинна забезпечити ефективне стимулювання трудової діяльності, орієнтувати не тільки на кількісні, але і на якісні показники кінцевого результату, сприяти зростанню кваліфікації виконавця, відповідати вимогам соціальної справедливості й одночасно виключити зрівнялівку в оплаті працівників [13]. Загальні соціальні й економічні функції заробітної плати представлені на рис. 4.2.

Оплата праці підприємця й найманого працівника відрізняється за низкою характеристик. Для підприємця розмір оплати вимірюється отриманим чистим прибутком, який він самостійно розподіляє на споживання та накопичення. Іншими словами, це схоже скоріше на дивіденди від інвестицій, ніж на заробітну плату у чистому вигляді. Мотивуючими факторами виступають перспектива накопичення приватної власності, свобода вибору міри та виду активності, соціальний статус. Виконавець, частіше за все, отримує обговорену плату або за витрачений час (погодина оплата), або за кількість виробленої продукції чи робіт (відрядна оплата). Для найманого працівника важливі стабільність і достатність заробітної плати для повсякденного існування, що покладено в основу задоволення винагородою за працю.

При виборі форми оплати праці співробітників враховується ряд характеристик діяльності. Застосування відрядної оплати ефективно, якщо існують можливості кількісного нормування та точного врахування об'ємів і якості виконаних робіт. При цьому зростання індивідуального виробітку залежить багато в чому від самого працівника, його кваліфікації та інтенсивності доданих зусиль. Погодинна оплата обирається у випадках, коли відсутня можливість або необхідність збільшення інтенсивності праці. Зокрема коли у роботі переважають контрольні функції за ходом виробничих процесів, а досягнення якісних показників кінцевого результату важливіше за об'єми виконаних робіт.

Стимулююча функція заробітної плати спирається на теорію очікування [7]. Вона показує, що, вибираючи альтернативні варіанти своєї поведінки в будь-якій ситуації, людина оцінює можливості виконання роботи, очікувану за це винагороду і зусилля, які вона готова витратити на отримання цих результатів. У первинному вигляді теорія очікувань була запропонована В. Врумом у вигляді формули (4.12) і алгоритму її розрахунку:



Рис. 4.2. Головні соціальні й економічні функції заробітної плати [22]

$$M = OPP \times OBP \times BA, \quad (4.12)$$

де M – мотивація;

OPP – очікувані результати виконання роботи;

OBP – очікувана винагорода за роботу;

BA – валентність, значимість результатів роботи і винагорода для виконавця.

Очікувані результати виконання роботи відображають оцінку виконавця щодо того, наскільки його зусилля визначають ступінь виконання майбутньої роботи. Оцінка очікування варіюється від 0 до 1. Якщо людина вважає, що виконання роботи повністю визначається зовнішніми умовами і не залежить від її знань, умінь і зусиль, то сподівання дорівнює 0. Оцінки в діапазоні між 0 і 1 відповідають уявленню людини про те, наскільки її зусилля впливають на виконання. Очікувана винагорода за роботу відображає оцінку наслідків для людини у разі виконання або невиконання роботи – винаго-

рода, покарання, реакції колективу тощо. Тут також очікування оцінюється в діапазоні від 0 до 1. 0 – якщо покарання або винагорода не залежить від рівня виконання і 1 – якщо рівень зовнішньої реакції повністю залежить від рівня виконання. Валентність відображає ступінь важливості для людини результату її дій, як у частині виконання роботи, так і винагороди. Якщо результати її зусиль значимі для людини, то валентність має позитивні значення, якщо ні – нулю. Якщо результати марні для конкретної людини, то валентність має негативне значення. Механізм мотивації діє по ланцюжку: зусилля – рівень виконання – рівень винагороди чи покарання. На практиці це означає, що працівник повинен мати системне уявлення щодо: своїх можливостей впливати на ступінь виконання роботи; залежності між його зусиллями і результатами його праці і колективу в цілому; винагороди за майбутню працю, яка представляє для людини певною мірою достатню цінність.

Надалі теорія очікування була розширена Л. Портером і Е. Лоулер за рахунок включення в неї принципу справедливості С. Адамса. Суть теорії справедливості (рівності) С. Адамса полягає в тому, що людина оцінює цінність результату для себе шляхом порівняння своїх і чужих зусиль на отримання однакової винагороди. На основі проведених емпіричних досліджень було показано, що людина втрачає мотивацію до підвищення продуктивності праці, якщо, за її оцінкою, інші члени колективу отримують незаслужені привілеї. При цьому незадоволеність може настати навіть тоді, коли людина отримує винагороду вище середнього по відношенню до її кваліфікації. Людина може врахувати у своїй оцінці такі додаткові характеристики, як вік, тривалість роботи в організації, сімейний стан тощо.

Різноманітні методи нарахування заробітної плати комбінуються в залежності від видів робіт і умов їх виконання, доповнюються преміями за кількісні та якісні показники трудової діяльності, надбавками за кваліфікацію або особливі умови, в тому числі шкідливість для здоров'я, терміновість, підвищену складність. Останнім часом до системи оплати праці також відносять соціальний пакет – медична страховка, надання службового транспорту та житла, різноманітні разові виплати тощо.

Ступінь задоволеності оплатою за працю, тобто відчуття, що вона відповідає здійсненим зусиллям і рівноцінна до трудового внеску інших учасників діяльності, залежить від реального прожиткового мінімуму, стану ринку праці, загального рівня споживання та соціального захисту в країні (рис. 4.3).

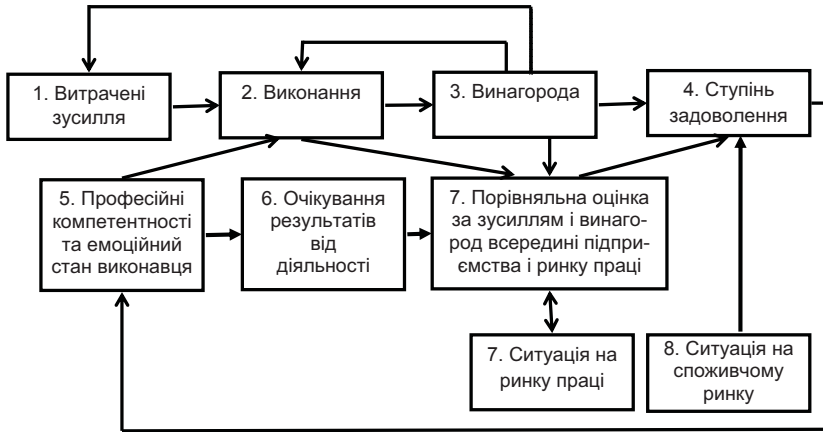


Рис. 4.3. Структура механізму формування рівня задоволеності

В основі схеми на рис. 4.3 міститься мотиваційний механізм трудової діяльності Портера–Лоулера з урахуванням теорії очікування В. Врума [7]. Для адаптації конкретно до справедливої оплати праці були додані такі елементи, як: ситуація на ринках праці та споживчих товарів. Також доданий зв'язок, який показує вплив задоволеності працею на емоційний стан виконавця і, відповідно, рівень мотивації.

В якості основного фактора, який пов'язує стан споживчого ринку з рівнем задоволеності заробітною платою, є інфляція. По-перше, при інфляції необхідно визначити правила здійснення індексації заробітних плат для працівників, які б компенсували зниження фактичного доходу співробітників і різко не погіршували економічний стан підприємства через підвищення собівартості товарів і послуг. По-друге, інфляція сприяє зрівнюванню, оскільки спочатку здійснюється процес підвищення мінімальної заробітної плати. Щодо високооплачуваних працівників заробітна плата зростає не такими швидкими темпами та зазвичай в менших пропорціях. Крім того, нові співробітники можуть одразу отримувати заробітну плату вищу, ніж вже працюючі.

Якогось універсального способу вирішення проблем, пов'язаних з інфляцією, не існує. Це один з багатьох підприємницьких ризиків, які демпфуються тільки наявністю внутрішніх і зовнішніх резервів. Необхідно забезпечити зіставність по відношенню до заробітних плат, які існують на ринку праці у підприємств-конкурентів і у найбільш цінних категорій працівників.

Визначення справедливої оплати праці – процес складний і суперечливий. Тут характер і зміст праці тісно переплетені з соціальними ролями, економічними інтересами й емоційно-моральними настроями. Однак це найважливіша умова формування авторитету підприємця, визнання його лідером і гарантом успіху в моральному та матеріальному планах.

4.3. Дія закону вартості товару через співвідношення ціни, собівартості та якості товару

Товари та послуги як результат підприємницької діяльності містять дві основні властивості: здатність задовольняти якусь матеріальну або духовну потребу (споживча вартість) і придатність до обміну на інші товари та послуги в певних кількісних пропорціях (мінова вартість). Мінові пропорції, що виражені в грошових одиницях, формують ціну товару.

Первісно ціни встановлюють виробники виходячи з індивідуальної собівартості товару та бажаної норми прибутку. Під впливом ринкових відносин попиту та пропозиції ціни корегуються та визначається їх економічно визнаний рівень. Для підприємця утворюється різниця між бажаним і реальним прибутком або навіть збитком. При цьому ціни на той самий тип товару, у відповідності до закону вартості, диференціюються згідно з рівнем корисності конкретного товару для споживача, тобто в залежності від його якості. Відповідно, щоб досягти бажаної рентабельності виробництва, підприємець повинен знижувати собівартість і/або підвищувати якість товару.

Продукція, що випускається підприємцем, повинна бути узгоджена із суспільними потребами за споживчими властивостями – якості продукції та купівельної спроможності споживача, що безпосередньо пов'язано з ціною продукції. У свою чергу ціна і якість продукції визначаються характеристиками задіяних засобів виробництва, знаннями та вміннями персоналу, витратами виробництва і збуту. У разі порушення координації цих причинно-наслідкових зв'язків з'являтимуться або незадоволена потреба, або незатребувана продукція. Ефективність механізму узгодження інтересів виробника і споживача може бути представлена в наступному вигляді [9, 10, 15]:

$$\frac{\Delta K}{K} > \frac{\Delta C}{C} > \frac{\Delta B}{B}, \quad (4.13)$$

де $\Delta K/K$ – відносне підвищення якості продукції;

$\Delta C/C$ – відносне підвищення ціни продукції;

$\Delta B/B$ – відносне підвищення витрат виробництва.

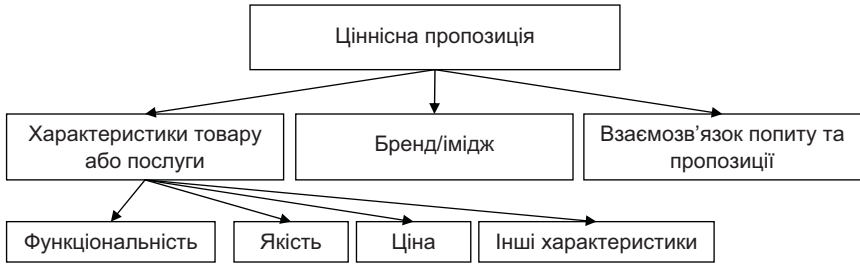


Рис. 4.4. Модель ціннісної пропозиції

При дотриманні цих пропорцій споживча вартість – ефект для споживача, повинен зростати в більшій мірі, ніж витрати на його отримання. Ефект для виробника – підвищена ціна, яка повинна зростати швидше, ніж витрати на виготовлення і збут продукції. Ціна при цьому стимулює як підвищення якості продукції, так і попит на неї. Збільшення масштабу виробництва знижує умовно-постійні витрати на одиницю продукції, дає додатковий прибуток підприємству і створює можливості для наступного інвестування в якість.

У прикладному значенні якість для споживача визначається як сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти індивідуальні потреби, у відповідності до функціонального призначення. Зокрема індивідуальне призначення легкового автомобіля може містити у собі: поїздки містом, які пов'язані з обмеженням швидкості та маневреності; поїздки у сільській місцевості, що передбачають бездоріжжя та необхідність перевезення різноманітних вантажів; далекі та довготривалі міжміські поїздки; створення іміджу для власника тощо.

Хоча загальне функціональне призначення одне і те ж, а технічні вимоги до автомобіля будуть різні. Окрім функціональної якості слід також враховувати якість виготовлення, зручність і вартість обслуговування. Узагальнено це можна представити моделлю ціннісної пропозиції (рис. 4.4). Співвідношення комплексної якості до ціни купівлі складають основу конкурентоспроможності товару на ринку, тобто рівень його привабливості в порівнянні з аналогічними товарами або товарами-замінниками. Замінником автомобіля може бути громадський транспорт, мотоцикл, скутер, велосипед.

У той же час, якість продукції для виробника – це показники технологічності, складності та тривалості виробничих циклів, дефіцитності матеріалів і комплектуючих, витрат на збут. Власні вимоги до якості продукції виникають у роздрібній торгівлі. Вони пов'язані

з пакуванням, можливістю тривалого зберігання, технологією продажу, впізнанністю бренду. Для суспільства важливі екологічність і безпека товарів. Виникають ризики порушення просування товару через розбіжності понять якості у споживачів, виробників та торговельних посередників. Ці та інші супутні ризики створюють передумови щодо коливання ціни товару біля його споживчої вартості. Скорочення можливих втрат від дії закону вартості досягається шляхом удосконалення усіх сфер підприємницької діяльності. Необхідно створювати запас міцності за рахунок постійного зростання релевантних знань і вмінь, виявлення та реалізації нових можливостей (опціонів) у продукції, технології, організації справи та відношень зі споживачами, партнерами та навіть конкурентами.

4.4. Принципи безпеки здійснення підприємницької діяльності

В одному ряду з найважливішими функціями підприємництва – відтворення, управління, збір та обробка інформації, творчість – фігурує функція забезпечення безпеки діяльності. Збереження матеріальних цінностей, конфіденційної інформації, здоров'я та життя підприємця, співробітників та членів їх родин. Це обов'язкова умова виживання та розвитку будь-якої комерційної ініціативи [46]. Економічна сторона безпеки підприємництва характеризується за допомогою трансакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою стейкхолдерів і захистом прав власності [24]. Юридична – законодавством щодо порушення прав підприємців [39, с. 957-974]. Найбільшу небезпеку для підприємців являють рейдери, рекетири, шахраї, недобросовісні конкуренти.

Під рейдерством, рейдерським захопленням розуміється зміна основних власників та/або керівників підприємницької структури без їх згоди. Якщо в розвинутих країнах рейдерство – це більш-менш законний, високоінтелектуальний та складний, але прибутковий бізнес, то в країнах, що розвиваються, рейдерство частіше за все проходить із застосуванням сили та/або порушенням громадянсько-правових норм. Зокрема це може бути проведення акціонерного зібрання без кворуму, яке приймає рішення про призначення нового керівництва або додатковий випуск акцій. Ці акції тут же викупає рейдер, отримує контрольний пакет і починає витісняти попередніх власників. Нове або підкуплене старе керівництво створює фіктивну заборгованість перед рейдером або підробляє угоду щодо продажу акцій з пред'явленням його реєстроутримувачу.

До рейдерської діяльності відносять і корпоративний шантаж. За допомогою міноритарного пакету акцій створюються перешкоди щодо нормальної роботи підприємницької структури в розрахунку на те, що керівництво викупить цей пакет за завищеною ціною, аби позбутися шантажистів [35].

Захист від рейдерства повинен базуватися на принципах своєчасності й економічної доцільності. Принцип своєчасності передбачає попереджувачий характер заходів підвищення безпеки на основі аналізу та прогнозування ситуації. Рекомендуються наступні заходи з попередження рейдерства: наявність і постійне удосконалення схеми управління на основі чіткої взаємодії внутрішніх підрозділів і служб, сторонніх організацій, а також координації діяльності з державними структурами та правоохоронними органами; регулярний аудит і перевірка стану документів щодо реєстрації; прозорість власності та забезпечення достатнього рівня самофінансування; у випадку неспівпадіння юридичної і фактичної адреси, покладення на установу-реєстратора обов'язків висилати розписку щодо отримання документів на реєстрацію за всіма адресами.

Рекет – здирицтво, часто з застосуванням погроз або прямого насильства. Найбільш розповсюдженою формою рекету є так зване «кришування». Збираючи дань, рекетири гарантують захист від здирицтва з боку інших злочинних угруповань або навіть корумпованих урядовців. Рекетири намагаються брати на себе роль верховного арбітра в спірних ситуаціях між своїми клієнтами з питань боргових зобов'язань, виконання контрактних угод, розподілу майна. При цьому розповсюдженням є прийом «вилка»: одні представники угруповання погрожують, а інші начебто захищають підприємця. В дев'яностих роках минулого століття приблизно 85 % підприємницьких мали свою «кришу». Ні до чого хорошого це не призвело. Апетити рекетирів зростали, багато підприємств переходили до їх рук, а багатства, накопичені у такий спосіб, не скоро будуть приносити користь суспільству.

Для захисту від рекетира підприємцю перш за все потрібно бути чистим від криміналу: не винаймати «кругих чоловіків» для розбірок, не придбати товари або майно сумнівного походження, не порушувати свої обов'язки та чужі права. Важливий обережний підбір партнерів із бізнесу та співробітників. З'їздити з кимось на пікнік або сходити до сауни зовсім не означає дізнатися і зрозуміти людину. Інформацію щодо тих, з ким слід здійснювати ділові стосунки, потрібно збирати регулярно, системно та з різних джерел.

У випадку виникнення погрози рекету слід звертатися до владних структур та правоохоронних органів. А якщо погроза виходить саме звідти, то необхідне широке оголошення ситуації через соціальні

мережі та пресу. Випадки погроз необхідно зафіксувати на диктофон та за можливістю сфотографувати переслідувачів. При відсутності коштів на особисту охорону необхідно використовувати відповідні технічні засоби – камери спостереження, кодові замки, переговорні пристрої, підключення до системи позавідомчої охорони.

Згідно зі ст. 190 Кримінального Кодексу України [31], шахрайством називається розкрадання чужого майна або прав на нього обманом або зловживанням довіри. Обман – це переконання потерпілого у вигідності чи обов'язковості передачі майна, прав на нього або на грошові кошти. Існує певні типові способи здійснення обману. Шахрай може: видавати себе за особу, що має право на отримання майна або грошей, – за інкасатора, представника влади, за посланника близького постраждалій людині; отримуючи плату за роботу або кошти на придбання товару, виконувати прийняті зобов'язання навіть не планується; змінює зовнішній вигляд товару або видає одну річ за іншу, зокрема використовує етикетки відомих фірм для саморобних товарів; замовчувати про обставини, які для цього випадку є суттєвими й обов'язковими. Наприклад, запропонувати вкласти гроші в проекти, які не мають дозвільної документації; пропонувати підроблені документи для отримання матеріальних вигід – підроблені накладні, вимоги, чеки, лотерейні білети тощо.

Для попередження шахрайства необхідні компетентність і пильність. Необхідно помічати і розпізнавати симптоми шахрайства. Для афер із інвестиціями специфічними ознаками є: надзвичайно високі відсоткові ставки; наполегливі прохання вкласти гроші як можна швидше; невідомі для даної галузі або місцевості особи; непідтверджена незалежним аудитом фінансова документація; наявність усних домовленостей, які не можна розголошувати; демонстрація особливої привабливості інвестиції на рівні чистих емоцій; неможливість відійти від справи або повернути свої вкладення; необхідність для досягнення успіхів великих позик тощо.

Статистично доведено, що від своїх працівників фірми зазнають збитків більших, ніж від зовнішніх стейкхолдерів. Тут не можна недооцінювати такий фактор, як необхідність самовиправдання для починаючих шахраїв. Серед них такі: моя фірма мені винна більше, ніж я їй; я потім все компенсую; вони багаті, нічого не помітять; отримане буде спрямоване на благі справи. Людина судить про себе за своїми намірами та не розглядає себе у якості шахрая. Симптомами можливого шахрайства з боку найманих працівників є: слабкий внутрішній контроль, незвичайна поведінка, що виходить за звичні рамки образу життя; наявність нарікань і скарг. Однак завжди повинен зберігатися принцип презумпції невинуватості.

У ст. 32 Господарського Кодексу та в Законі «Щодо захисту від недобросовісної конкуренції» наведено загальне поняття «недобросовісної конкуренції» як будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим і іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. В Законі визначені три види правопорушень: неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання, створення перепон суб'єктам господарювання в процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг; неправомірний збір, розголошення та використання комерційної таємниці. Однак, виходячи із загального визначення, може бути визнана недобросовісною конкуренцією будь-яка поведінка або метод конкурентної боротьби, які пов'язані з порушенням загальноприйнятих норм і правил чесної конкуренції.

Названі безпосередньо у Законі дії не є виключно недобросовісною конкуренцією. Так, неправомірне використання ділової репутації підприємців може підпадати під дію Закону щодо шахрайства, оскільки воно містить такі правопорушення, як: неправомірне використання чужих позначень, рекламних матеріалів і пакування; копіювання зовнішнього вигляду виробу; неправомірне використання товару іншого виробника. Крім того, склад цих порушень пов'язаний з незаконним використанням інтелектуальної власності та засобів індивідуалізації. Без згоди правовласника можуть використовуватися товарні знаки, фірмові найменування або ім'я підприємця. Також можлива імітація, копіювання та пряме відтворення товарів конкурента під іншим позначенням.

Ще одним видом порушень є створення перешкод у конкуренції, що пов'язано одночасно з антимонопольним законодавством. Цей Закон додає до складу цього правопорушення такі пункти: дискредитація суб'єктів господарювання; продаж товарів і надання послуг із примусовим асортиментом; схилення до бойкоту суб'єкта господарювання; схилення постачальника до дискримінації замовника; схилення до розторгнення договору з конкурентом; підкуп співробітника постачальника або замовника.

Суб'єкт підприємницької діяльності, що є власником технічної, організаційної або іншої ділової інформації, має право на її захист від незаконного використання третіми особами. Повинні виконуватися умови, що ця інформація має комерційну цінність, вона не відома третім особам та до неї немає вільного доступу інших осіб на законних підставах, а власник інформації вживає належних заходів з їх конфіденційності. Конфіденційні відносини можуть існувати між підприємцем і його працівниками, між партнерами в підприємстві, між іншими комерційними та некомерційними контрагентами.

Згідно із законодавством, не можуть містити комерційну таємницю установчі документи та документи, що дозволяють займатися

окремими видами підприємницької діяльності; інформація за всіма формами державної звітності та дані, що потрібні для її перевірки; відомості щодо чисельності працівників та їх заробітної плати у цілому, за посадами та професіями; наявність вільних робочих місць; документи щодо платоспроможності й інші відомості, які належать оголошенню у відповідності до діючого законодавства.

Порушенням законодавства є: неправомірне збирання комерційної таємниці – підслуховування, підкуп співробітників, крадіжка документів, розголошення комерційної таємниці – повідомлення іншим особам, публікація у засобах масової інформації, допуск до комерційної таємниці сторонніх осіб з боку владних і комерційних структур, що підписували договір конфіденційності; схилення до розголошення комерційної таємниці шляхом шантажу та насильства; неправомірне використання комерційної таємниці інших суб'єктів шляхом упровадження у виробництво або при плануванні, організації та координації практичної діяльності.

Без створення правових основ забезпечення конфіденційності будь-які подальші претензії підприємця до будь-кого є безпідставними. Необхідно регламентувати: порядок визначення та фіксації рівня секретності інформації; порядок роботи з інформацією певного рівня секретності; заходи відповідальності за різні правопорушення законних інтересів підприємницької структури та спричинений при цьому збиток; організацію охорони та захисту носіїв конфіденційної інформації; використання апаратних і програмних засобів захисту в інформаційних системах.

Підприємець повинен сам аналізувати та вивчати рівень погрожуючої йому небезпеки. Перший та обов'язковий крок – це врахування усіх відомостей і фактів, що є, на його думку, підозрілими. Необхідно пам'ятати про існування погроз і підшукувати за допомогою спеціалістів прийнятні варіанти забезпечення безпеки.

Висновки

1. Загальна стійкість бізнесу підприємця досягається балансом за багатьма параметрами. До найважливіших з них можна віднести співвідношення доходів і витрат, оплати та продуктивності праці, ціни й якості продукції, а також рівня захисту від ворожих дій.

2. Процес пошуку балансу для підприємницької структури може бути: стійким – підприємець у змозі оперативно реагувати на короткострокові зміни та виділяти ресурси на випереджальний розвиток; нестійким – досягнуті результати забезпечують тільки поточне функціонування в умо-

вах слабо змінюваного середовища; деградуєчим – можливості для здійснення діяльності звужуються аж до повної її зупинки.

3. Рівень безпеки операційної діяльності визначається на основі беззбиткового обсягу виробництва. Критерієм такої безпеки є рівень перевищення беззбиткового обсягу виробництва над фактичним (плановим) обсягом виготовленої продукції.

4. Підприємницька діяльність як форма товарно-грошових виробничих відносин потребує визначення принципів і методів оплати праці як самого підприємця, так і найманих працівників. Така система повинна забезпечити ефективне стимулювання трудової діяльності, орієнтувати не тільки на кількісні, але і на якісні показники кінцевого результату, сприяти зростанню кваліфікації виконавця, відповідати вимогам соціальної справедливості й одночасно виключити зрівнялівку в оплаті працівників. Визначення справедливої оплати праці – процес складний і суперечливий. Тут характер і зміст праці тісно переплетені з соціальними ролями, економічними інтересами й емоційно-моральними настроями. Однак це найважливіша умова формування авторитету підприємця, визнання його лідером і гарантом успіху в моральному та матеріальному планах.

5. Первісно ціни встановлюють виробники виходячи з індивідуальної собівартості товару та бажаної норми прибутку. Під впливом ринкових відносин попиту та пропозиції ціни корегуються та визначається їх економічно визнаний рівень. Для підприємця утворюється різниця між бажаним і реальним прибутком або навіть збитком. При цьому ціни на той самий тип товару, у відповідності до закону вартості, диференціюються згідно з рівнем корисності конкретного товару для споживача, тобто в залежності від його якості. Відповідно, щоб досягти бажаної рентабельності виробництва, підприємець повинен знижувати собівартість і/або підвищувати якість товару.

6. В одному ряду з найважливішими функціями підприємництва – відтворення, управління, збір та обробка інформації, творчість – фігурує функція забезпечення безпеки діяльності. Збереження матеріальних цінностей, конфіденційної інформації, здоров'я та життя підприємця, співробітників та членів їх родин. Це обов'язкова умова виживання та розвитку будь-якої комерційної ініціативи. Економічна сторона безпеки підприємництва характеризується за допомогою транзакційних витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою стейкхолдерів і захистом прав власності. Юридична – законодавством щодо порушення прав підприємців. Найбільшу небезпеку для підприємців являють рейдери, рекейтири, шахраї, недобросовісні конкуренти.

7. Суб'єкт підприємницької діяльності, що є власником технічної, організаційної або іншої ділової інформації, має право на її захист від незаконного використання третіми особами. Повинні виконуватися умови, що інформація, яка має комерційну цінність, була не відома третім осо-

бам та до неї відсутній вільний доступ інших осіб (крім законних підстав), а власник інформації вживає належних заходів з їх конфіденційності. Конфіденційні відносини можуть існувати між підприємцем і його працівниками, між партнерами в підприємстві, між іншими комерційними та некомерційними контрагентами.

Додаткова література

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 5-те вид., оновлене. К. : Знання, 2011. 390 с.
2. Клименко С. М., Дуброва О. С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
3. Фролова Л. В., Іванчук К. О. Управління стійким економічним розвитком торговельного підприємства : монографія. Одеса : ОНПУ, 2017. 226 с.
4. Шкварчук Л. О. Ціноутворення : підручник. К. : Кондор, 2006. 460 с.
5. Экономическая безопасность и конкурентная разведка : учеб. пособие / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева, Н. В. Захарченко ; под ред. В. И. Захарченко. Одесса : Атлант, 2017. 519 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 4

Контрольні запитання:

1. Сформулювати сутність принципу самоокупності в підприємстві.
2. Яка роль принципу самофінансування в здійсненні підприємницької діяльності?
3. Виділити умови впровадження принципів самоокупності та самофінансування в практичну діяльність суб'єктами підприємництва.
4. Надати визначення категоріям «оплата праці» та «мотивація».
5. Виділити основні функції оплати праці.
6. Яке значення має оплата праці в підвищенні якості трудового життя?
7. Визначити зміст закону вартості товару в ринкових умовах.
8. Виділити основні функції закону вартості товару в розвитку підприємницької діяльності.
9. Яка роль закону вартості товару в створенні, функціонуванні та розвитку підприємницької діяльності?
10. Визначити об'єкти забезпечення безпеки підприємницької діяльності.
11. Виділити суб'єктів забезпечення безпеки підприємницької діяльності.
12. Сформулювати основні завдання системи безпеки підприємницької діяльності.
13. Які основні види загроз підприємницької діяльності?
14. Розкрити основні принципи побудови корпоративної безпеки в підприємстві.

Тестові завдання:

1. Попит пов'язаний з пропозицією, але ж вони по-різному впливають на ціну.

- а) правильно;
- б) неправильно.

2. Для підприємницької діяльності баланс, стан рівноваги не може бути досягнутий раз і назавжди, **тому що** підприємницька діяльність не пов'язана з досить швидкими коливаннями кон'юнктури, виникаючих та зникаючих можливостей.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

3. Встановіть відповідність між типами балансу у підприємницькій структурі та їх характеристиками.

Типи балансу у підприємницькій структурі	Характеристика типів балансу у підприємницькій структурі
1. Стійкий баланс; 2. Нестійкий баланс; 3. Деградууючий баланс.	а) досягнуті результати забезпечують тільки поточне функціонування в умовах слабо змінюваного середовища; б) можливості для здійснення підприємницької діяльності звужуються аж до повної її зупинки; в) підприємець у змозі оперативного реагувати на короткострокові зміни та виділяти ресурси на випереджальний розвиток.

4. Принцип окупності та самофінансування передбачає:

- а) досягнення балансу між доходами та витратами в коротко- та середньострокові періоди;
- б) ефективне стимулювання трудової діяльності, орієнтацію не тільки на кількісні, але і на якісні показники кінцевого результату, сприяння зростанню кваліфікації виконавця, відповідність вимогам соціальної справедливості;
- в) збереження матеріальних цінностей, конфіденційної інформації, здоров'я та життя підприємця, співробітників та членів їх родин;
- г) здатність задовольняти якусь матеріальну або духовну потребу і придатність до обміну на інші товари та послуги в певних кількісних пропорціях.

5. Встановіть відповідність назви витрат та їх характеристик.

- 1) Змінні витрати;
- 2) Постійні витрати;
- а) залежать від обсягу виробництва;
- б) не залежать від обсягу виробництва;

- в) є функцією від обсягу виробництва;
 г) є функцією часу.
 1) _____; 2) _____.

6. Якщо B – сукупні операційні витрати за певний період, грн; B_{30} – змінні витрати на одиницю продукції, грн; N – обсяг виробництва продукції, натуральні одиниці виміру; B_n – постійні витрати за даний період, грн. Сукупні операційні витрати за певний період (B) визначаються за формулою:

- а) $B = B_{30} + B_n$;
 б) $B = B_{30} + B_n \times N$
 в) $B = B_{30} \times N + B_n$;
 г) $B = (B_{30} + B_n) \times N$

7. Зі зростанням обсягу виробництва витрати на одиницю продукції знижуються за рахунок:

- а) змінних витрат;
 б) постійних витрат;
 в) витрат на оплату праці.

8. Якщо N_6 – точка беззбитковості, натуральні одиниці виміру; B_n – постійні витрати за даний період, грн; ζ_o – ціна одиниці продукції, грн; B_{30} – змінні витрати на одиницю продукції, грн. Точка беззбитковості в натуральному обсязі (N_6) визначається за формулою:

а) $N_6 = \frac{B_n}{\zeta_o + B_{30}}$;

б) $N_6 = \frac{\zeta_o + B_3}{B_n}$;

в) $N_6 = \frac{\zeta_o - B_3}{B_n}$;

а) $N_6 = \frac{B_n}{\zeta_o - B_{30}}$.

9. Коефіцієнт маржинального прибутку показує:

- а) величину маржинального прибутку на одну гривню сукупних операційних витрат за певний період;
 б) величину маржинального прибутку на одну гривню випуску продукції;
 в) величину чистого прибутку на одну гривню сукупних операційних витрат за певний період;
 г) величину чистого прибутку на одну гривню випуску продукції.

10. На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності.

- а) правильно;
 б) неправильно.

11. Надайте визначення терміна «Прибуток»:

Прибуток – це....

12. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відображає дохід (виручку) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать третій стороні, та податків і зборів.

- а) правильно;
- б) неправильно.

13. Встановіть відповідність між видами прибутку та їх характеристиками.

Вид прибутку	Характеристика певного виду прибутку
1. Валовий прибуток;	а) алгебраїчна сума прибутків (збитків) від операційної, фінансової та інших видів підприємницької діяльності; б) різниця між виручкою за мінусом виробничих і невиробничих витрат; в) різниця між виручкою та виробничими витратами (собівартістю реалізованої продукції); г) характеризує обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат; д) характеризує прибуток від підприємницької діяльності після оподаткування.
2. Операційний прибуток;	
3. Прибуток (збиток) до оподаткування;	
4. Чистий прибуток;	
5. Маржинальний прибуток.	

14. Надайте визначення терміна «Рентабельність»:

Рентабельність – це....

15. Чим нижчі показники рентабельності, тим більш привабливою є підприємницька діяльність.

- а) правильно;
- б) неправильно.

16. Принцип справедливої оплати праці передбачає:

- а) досягнення балансу між доходами та витратами в коротко- та середньостроковій періоди;
- б) ефективне стимулювання трудової діяльності, орієнтацію не тільки на кількісні, але і на якісні показники кінцевого результату, сприяння зростанню кваліфікації виконавця, відповідність вимогам соціальної справедливості;
- в) збереження матеріальних цінностей, конфіденційної інформації, здоров'я та життя підприємця, співробітників та членів їх родин;
- г) здатність задовольняти якусь матеріальну або духовну потребу і придатність до обміну на інші товари та послуги в певних кількісних пропорціях.

17. Розрахунок оплати праці підприємця й найманого працівника відрізняється, **тому що** для підприємця розмір оплати вимірюється отриманим чистим прибутком, який він самостійно розподіляє на споживання та накопичення.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

18. До головних функцій заробітної плати відносяться:

- | | |
|--------------------|-------------|
| а) відтворювальна; | е) б, в, г; |
| б) регулююча; | ж) а, в, г; |
| в) стимулююча; | з) а, б, г; |
| г) соціальна; | и) всі. |
| д) а, б, в; | |

19. Оплата праці за витрачений час – це:

- а) відрядна оплата;
- б) погодинна оплата;
- в) премія.

20. Оплата праці за кількість виробленої продукції чи робіт – це:

- а) відрядна оплата;
- б) погодинна оплата;
- в) премія.

21. Стимулююча функція заробітної плати спирається на теорію очікування.

- а) правильно;
- б) неправильно.

22. Інфляція сприяє зрівнюванню персоналу в оплаті праці, **тому що** під дією інфляції спочатку здійснюється процес підвищення мінімальної заробітної плати.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

23. Якщо $\Delta K/K$ – відносне підвищення якості продукції; $\Delta C/C$ – відносне підвищення ціни продукції; $\Delta B/B$ – відносне підвищення витрат виробництва. Ефективність механізму узгодження інтересів виробника і споживача може бути представлена в наступному вигляді:

а) $\frac{\Delta K}{K} < \frac{\Delta C}{C} < \frac{\Delta B}{B}$;

б) $\frac{\Delta K}{K} > \frac{\Delta C}{C} < \frac{\Delta B}{B}$;

в) $\frac{\Delta K}{K} > \frac{\Delta C}{C} = \frac{\Delta B}{B}$;

б) $\frac{\Delta K}{K} > \frac{\Delta C}{C} > \frac{\Delta B}{B}$.

24. Принцип безпеки здійснення підприємницької діяльності передбачає:

а) досягнення балансу між доходами та витратами в коротко- та середньострокові періоди;

б) ефективне стимулювання трудової діяльності, орієнтацію не тільки на кількісні, але і на якісні показники кінцевого результату, сприяння зростанню кваліфікації виконавця, відповідність вимогам соціальної справедливості;

в) збереження матеріальних цінностей, конфіденційної інформації, здоров'я та життя підприємця, співробітників та членів їх родин;

г) здатність задовольняти якусь матеріальну або духовну потребу і придатність до обміну на інші товари та послуги в певних кількісних пропорціях.

25. Зміна основних власників та/або керівників підприємницької структури без їх згоди є:

а) недобросовісною конкуренцією;

б) рекетерством;

в) рейдерством;

г) крадіжкою.

26. Для афер із інвестиціями специфічними ознаками є:

а) надзвичайно високі відсоткові ставки;

б) наполегливі прохання вкласти гроші якомога швидше;

в) невідомі для даної галузі або місцевості особи;

г) наявність усних домовленостей, які не можна розголошувати;

д) демонстрація особливої привабливості інвестицій на рівні чистих емоцій;

е) неможливість відійти від справи або повернути свої вкладення;

ж) необхідність для досягнення успіхів великих позик;

з) всі;

и) всі, окрім а);

к) всі, окрім б);

л) всі, окрім в);

- м) всі, окрім г;
- н) всі, окрім д;
- о) всі, окрім е;
- п) всі, окрім ж.

27. Згідно із законодавством не можуть містити комерційну таємницю:

- а) відомості щодо наявності вільних робочих місць;
- б) відомості щодо чисельності працівників та їх заробітної плати;
- в) відомості щодо основних покупців продукції підприємницької структури та обсягів збуту;
- г) документи щодо платоспроможності суб'єкта підприємництва, які належать оголошенню;
- д) інформація за всіма формами державної звітності та дані, що потрібні для її перевірки;
- е) установчі документи та документи, що дозволяють займатися певними видами підприємницької діяльності;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

28. Порушенням законодавства є неправомірне збирання та розголошення комерційної таємниці.

- а) правильно;
- б) неправильно.

Практичні завдання:

Завдання 1. Підприємець займається виробництвом одного виду продукції. Ціна одиниці продукції становить 900 грн, змінні витрати підприємця на виробництво одиниці продукції дорівнюють 500 грн. Постійні витрати за звітний період плануються на рівні 25 000 грн. Розрахувати точку беззбитковості в натуральному і грошовому вираженні, побудувати графік беззбитковості. Визначити запас міцності в разі, якщо в плановому періоді обсяг реалізації продукції (в грошовому вираженні) складе 20 000 тис. грн. Зробити висновки щодо доцільності введення даного виду підприємницької діяльності.

Завдання 2. Підприємець планує започаткування власної справи. В таблиці 4.1 наведені дані про можливі результати виготовлення та реалізації трьох видів виробів. Розподіл постійних витрат за кожним видом виробу здійснюється на базі обсягу виробництва продукції в грошовому еквіваленті.

Таблиця 4.1

Вихідні дані для виконання завдання

Вариант	Ціна за 1 кг виробу, грн			Змінні витрати на одиницю продукції, грн			Кількість виробів N, кг			Постійні витрати на весь обсяг продукції, грн
	A	B	B	A	B	B	A	B	B	
1	13	12	11	7	6	5	5	6	3	43
2	9	7	5	5	4,5	3,3	20	21	23	108
3	5	3	4	3,1	1,2	3	11	12	13	34
4	6	5	3	2,4	1,3	2,2	1	11	14	8
5	7	6	5	4,6	2,4	2,3	16	12	13	89
6	6	9	8	3,5	5,7	5,6	13	14	1	78
7	7	6	5	3,5	3,4	2,3	10	11	12	94
8	8	8	6	3,5	4,6	3,5	9	8	20	63
9	6	5	7	3,5	2,4	2,4	8	7	9	41
10	9	8	7	5,8	4,7	3,6	15	14	13	120
11	8	7	6	4,7	3,6	2,5	13	14	15	130
12	3	4	5	1,2	1,2	2,4	20	7	5	114
13	5	6	7	1,2	1,3	1,4	5	4	6	54
14	7	5	3	3,6	2,4	1,2	10	11	2	68
15	7	4	6	3,6	1,3	1,3	20	5	2	90
16	9	9	8	4,7	3,6	2,5	8	9	7	103
17	8	9	10	4,6	4,7	4,8	7	9	23	36
18	10	11	12	5,9	8	8,1	16	17	13	113
19	21	20	23	14	13	12	6	5	9	57
20	15	16	17	10	8	7	7	8	6	72
21	13	12	14	7	6	8	11	12	13	132
22	54	43	32	44	30	20	4	3	15	200
23	22	23	24	13	11	10	8	9	8	123
24	6	7	8	3,5	2,4	1,3	9	7	8	60
25	5	6	7	1,3	1,4	1,5	10	11	2	81
26	8	7	6	3,6	2,5	1,4	12	13	3	71
27	5	4	3	1,3	1,2	0,6	14	16	1	86
28	11	12	13	5	6	8	10	11	3	103
29	13	14	15	8	8	9	16	12	14	203
30	23	24	25	15	16	15	10	12	13	204

Завдання:

Розрахувати точку беззбитковості в натуральному і грошовому вираженні.

Побудувати графік беззбитковості.

Визначити запас міцності для кожного виду продукції в натуральному і грошовому виражі.

Зробити висновки щодо доцільності випуску кожного з видів продукції та підприємницької діяльності у цілому.

Завдання 3. Визначити прибуток суб'єктів підприємництва, що випускають однакову продукцію, якщо витрати на виробництво та реалізацію продукції у них наступні: $V_1 = 300$ грн/шт., $V_2 = 350$ грн/шт., $V_3 = 385$ грн/шт., а річний обсяг випуску продукції є: $V_1 = 150$ тис. шт./рік, $V_2 = 50$ тис. шт./рік, $V_3 = 10$ тис. шт./рік. Відомо, що рентабельність такого виробу складає 15 %.

Завдання 4. Планові витрати на виробництво та реалізацію продукції складуть 500 грн, а ціна – 600 грн. Визначити рентабельність продукції та рентабельність продажу.

Завдання 5. Суб'єкт підприємництва за звітний період реалізував 100 одиниць товару А за ціною 20 грн/од. та 50 одиниць товару Б за ціною 100 грн/од. Визначити рентабельність продукції і рентабельність продажу продукції підприємницькою структурою, якщо загальна собівартість реалізованої продукції за звітний період склала 6 000 грн.

РОЗДІЛ 5

ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Виділити та структурувати умови та фактори зовнішнього впливу на успішність підприємницької діяльності.
2. Описати функції державних органів по відношенню до господарюючих суб'єктів і їх завдання з підтримки підприємницької активності.
3. Визначити умови формування конкурентного середовища в галузі та на ринках збуту товарів і послуг.
4. Надати розуміння тіньової економіки та її структури відповідно до міжнародних стандартів.
5. Показати взаємозв'язок між тіньовою економікою та підприємництвом.

Ключові терміни та поняття:

Фактори впливу, зовнішнє середовище, регуляторна політика, ліцензування, оподаткування, монополія, стандарти, галузевий ринок товарів, контактна аудиторія, тіньова економіка, неформальна економіка, нелегальна економіка.

5.1. Зовнішнє середовище підприємництва та регуляторна політика держави

Сучасне підприємництво розвивається в умовах прискореного зростання складності внутрішньофірмових і, особливо, зовнішніх відносин. Підприємницьке середовище характеризується постійним зростанням невизначеності і ризиками внаслідок прийняття неадекватних управлінських рішень, в тому числі пов'язаних з економічними реформами, а також посиленням та урізноманітненням форм конкуренції, що трансформує його зі стійкого в турбулентне.

В широкому розумінні, підприємницьке середовище – це сукупність умов і факторів, які впливають на розвиток підприємницької структури, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

Існуюча на сьогоднішній день компромісна концепція побудови підприємницького середовища всебічно поєднує економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на діяльність суб'єкта підприємництва, особливості його взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами тощо. За даної концепції існує зовнішнє макро- і мезо-, а також внутрішнє (мікро-) середовище. На рис. 5.1 наведено будову середовища господарювання суб'єктів підприємництва.

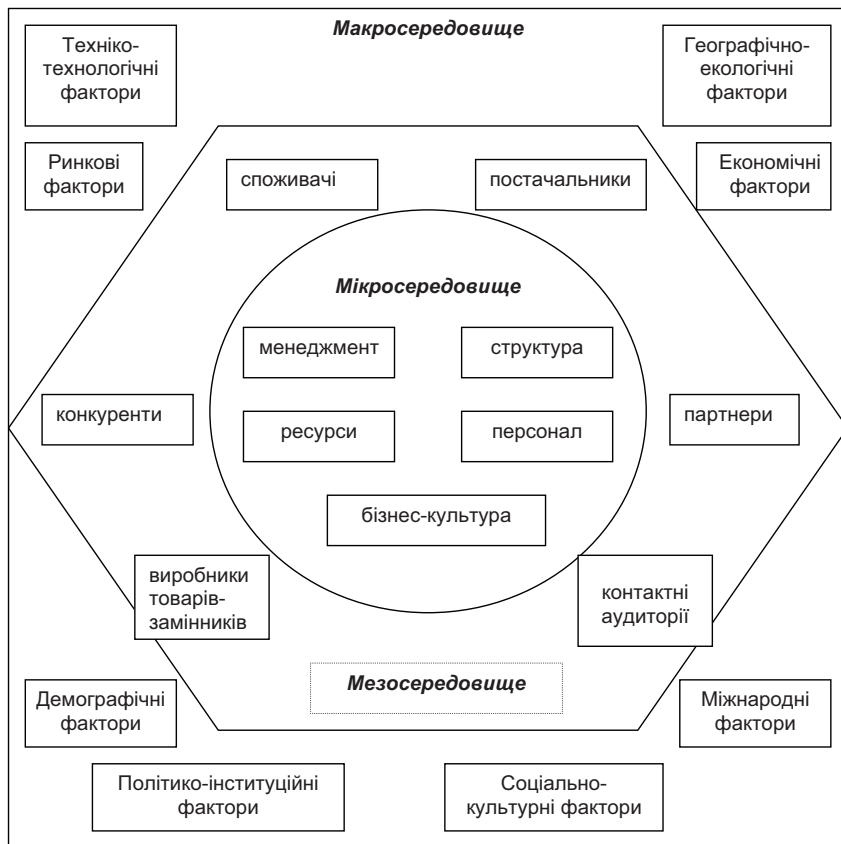


Рис. 5.1. Середовище господарювання суб'єктів підприємництва

Макросередовище – це зовнішнє середовище непрямого впливу, фактори якого впливають на підприємство опосередковано через елементи мікросередовища. Макрофактори однакові для всіх підприємницьких структур, але за рахунок відмінностей на мезо- та мікрорівнях їх реакції будуть різними. При цьому зворотна дія окремого підприємця на макросередовище зазвичай незначна.

Мезосередовище – це сукупність зовнішніх факторів прямого впливу, що формують результативність діяльності взаємопов'язаної сукупності підприємств та домогосподарств, і на які кожне з них може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Мікросередовище – це сукупність внутрішніх факторів, що формують довгострокову результативність підприємницької структури і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників і працівників суб'єкта підприємництва.

Далі будуть розглянуті основні фактори непрямого впливу з акцентом на регуляторну політику держави. Більш загальний опис зовнішнього середовища можна дати, схарактеризувавши його як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших, зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та зрозуміти можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємства від дії цих факторів, а також визначити сценарії розвитку підприємницької структури, які відповідають найбільш вірогідним тенденціям змін у зовнішньому середовищі.

Класифікація факторів зовнішнього середовища у зв'язку з їх різноманітністю досить різниться, і в її основу можуть бути покладені різні підходи, але частіше всього аналізуються такі основні фактори непрямого впливу на підприємницьку структуру.

1) Техніко-технологічні фактори

Багато науковців наполягають на тому, що саме технологічні фактори є найважливішими в діяльності підприємницької структури, і доводять це результатами емпіричних досліджень. І дійсно, в сучасну епоху швидкого розвитку високих технологій постійна адаптація підприємства до вирішальних змін у технологічному сегменті забезпечує і підтримує його конкурентоспроможність на адекватному рівні. Технологічний сегмент відноситься до рівня та напрямку науково-технічного прогресу, що відбувається в суспільстві, в тому числі до створення, виробництва та комерціалізації нових видів продукції, процесів або матеріалів; до загальних досягнень інноваційної діяльності та результатів фундаментальної науки.

Однією зі складових аналізу середовища є розгляд технологічних тенденцій та подій, що відбуваються за межами ринку або галузі, але які здатні вплинути на бізнес-стратегії операторів ринку. Можливо, такі події відкривають нові можливості, і підприємство повинно бути готовим використати їх, але нова альтернативна технологія може нести з собою і загрози.

Стратегічний успіх більш ймовірний при створенні технологій, ніж під час їх прогнозування та наступної розробки планів відповідних дій. Тому важливо розрізняти підтримуючі та руйнуючі технології. Підтримуючі збільшують або покращують віддачу існуючого виробництва, тоді як руйнуючі передбачають зміни бізнес-моделей, активів і компетенцій, необхідних для досягнення успіху.

Поява нової, нехай навіть більш ефективної технології зовсім не означає, що компанії, які використовують звичні методи, враз втраять конкурентоспроможність. Група дослідників з Університету Пардье вивчила наслідки появи принципово нових технологій у 15 суб'єктів підприємництва п'яти галузей: дизель-електричні локомотиви замість паровозів; транзистори замість електронних ламп; кулькові ручки замість пір'євих авторучок; ядерні електростанції замість електростанцій на органічному паливі; електробритви замість безпечних бритв. Було зроблено два цікаві висновки: по-перше, комерційне використання старих технологій продовжувалось ще досить довгий час, частково тому, що зацікавлені фірми продовжували їх удосконалювати. З моменту винаходу електробритви обсяг продаж її прямого конкурента – безпечних бритв – навіть збільшився на 800 %. Таким чином, поява нової технології сама по собі не означає закінчення стадії росту попередньої. По-друге, передбачити результати впровадження нової технології відносно важко. Всі досліджені нові технології спочатку залишались досить дорогими, крім того вони не стільки орієнтувалися на існуючі ринки, скільки створювали нові.

2) Економічні фактори

Дослідження економічної компоненти зовнішнього середовища дозволяє відслідковувати, як формуються та розподіляються ресурси. Поточний та прогнозний стан економіки здійснює вирішальний вплив на діяльність підприємств. Тому найважливіші параметри економіки повинні постійно діагностуватись та прогнозуватись. Серед них виділяють наступні:

- характер економіки та економічних процесів (фінансова стабільність, інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства», в тому числі можливості вивезення прибутків;

- масштаби економічної підтримки окремих видів економічної діяльності;
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри та темпи загального зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання частки окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського процента;
- політика й система ціноутворення, рівень централізовано регульованих цін;
- стабільність національної валюти;
- сальдо платіжного балансу тощо.

Названі параметри здійснюють на підприємницькій структурі неоднаковий вплив, наприклад, стабілізація закупівельних цін на продукцію сільського господарства для її виробників розглядається як загроза, а для переробних підприємств – як вигода. Негативний вплив фінансової кризи на підприємства, що працюють з імпортною продукцією, але ж відкриває нові можливості для підприємств-експортерів, продукція яких стає конкуретоспроможнішою на зовнішніх ринках.

3) Міжнародні фактори

В умовах глобалізації все більша частина підприємств діє на світовому ринку, що спричиняє необхідність відстежувати специфічну область зовнішнього середовища – сферу міжнародного співробітництва. Загрози та нові можливості тут можуть виникнути в результаті: більш легкого доступу до сировинних ресурсів іноземних компаній або вітчизняних за кордоном; діяльності іноземних фірм; створення іноземних картелів; зміни валютного курсу; прийняття політичних рішень у країнах, що виступають в якості іноземних інвесторів, і т.п. До факторів міжнародного середовища відносять: структуру господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної плати; вартість транспортних послуг; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП і податків; міжнародні інвестиції; систему державного регулювання ЗЕД і заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку.

Дослідження проблем, пов'язаних з цими факторами, повинні бути спрямовані на зміцнення національного ринку, пошук урядової підтримки та захист іноземних інвесторів.

4) Демографічні фактори

Демографія відноситься до сфери, фактори якої, на жаль, не часто враховуються. Хоча відомо, що чим вища щільність насе-

лення, тим вища підприємницька активність. Підприємства дуже відрізняються за кількістю залученої робочої сили, за її віковим і статевим співвідношенням. Як правило, підприємницька структура може прогнозувати свій можливий ринок на майбутнє за статистичними даними щодо населення, але, наприклад, зміни населення, що пов'язані з міграцією, менш передбачувані та можуть зробити організацію вразливою. В суспільствах, де велике значення мають расові, релігійні та етнічні характеристики, потрібно також враховувати зміни цих аспектів демографічної ситуації. Таким чином, до основних демографічних факторів відносять: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); наявна та потенційна робоча сила та її кваліфікаційні характеристики.

Для підприємств, що використовують зовнішній ринок праці, демографічні умови в навколишньому середовищі відображаються і на їх забезпеченості трудовими ресурсами.

5) Соціально-культурні фактори

Вивчення та врахування соціальних факторів спрямовано на те, щоб вияснити вплив на бізнес наступних соціально-культурних явищ: сприйняття/недовіра приватного бізнесу; переважний характер відносин «підприємство-громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; менталітет суспільства; рівень освіти; зміна соціальних настанов до культурних цінностей; традиції та звичаї, що існують в суспільстві, та мобільність людей до змін життя тощо.

Вивчення соціально-культурних факторів важливе за двома обставинами. По-перше, вони є всепроникаючими, тобто такими, що обумовлюють внутрішнє середовище підприємницької структури. По-друге, вони впливають на інші компоненти зовнішнього середовища і таким чином здійснюють опосередкований вплив на суб'єкт підприємництва.

б) Географічно-екологічні фактори

Особливий вплив на діяльність підприємства має його місце розташування. Підприємницька структура в індустріально розвиненому регіоні буде мати набагато більше контактів з іншими підприємствами, ніж підприємницька структура в сільській місцевості. Клімат і географічне розташування накладають свої обмеження на розподіл ресурсів. Транспортні та комунікаційні витрати вищі, якщо підприємство віддалене від своїх сировинних ринків або споживачів продукції. Навіть такі побутові питання, як витрати на опалення, кондиціонування повітря та охолодження, необхідно вважати обмеженнями. До даної групи відносять наступні фактори: природно-кліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; за-

конодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво; транспортні умови та передумови подорожчання енергоносіїв.

7) Політико-інституційні фактори

Політичні фактори повинні вивчатися в першу чергу для того, щоб вище керівництво мало уявлення про наміри органів державної влади та конкретні засоби і методи здійснення цієї політики. Це важливо для того, щоб знати, які державні програми має на меті уряд у сфері політики та економіки, в якій мірі ці програми підпорядковані інтересам конкретного підприємства, які групи лобіювання існують в державному апараті, яке відношення уряду до різних галузей і регіонів економіки країни. До даної групи належать наступні фактори: стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності суб'єктів підприємництва; рівень протекціонізму; зростання/зменшення ролі уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки окремих видів економічної діяльності підприємств; вимоги забезпечення рівня зайнятості й регулювання ринку праці; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих видів економічної діяльності та підприємств; рівень корумпованості державних структур; рівень економічної свободи держави та інші.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [23], державні органи повинні: вдосконалювати правове забезпечення господарських відносин між суб'єктами підприємництва та адміністративних відносин підприємців з регуляторними та іншими владними органами; не допускати прийняття недоцільних і неефективних регуляторних актів; усувати бар'єри для легальної підприємницької діяльності та створювати сприятливі умови для неї; зменшити пряме втручання держави у діяльність суб'єктів господарських відносин, окрім випадків порушення ними законодавства країни.

У довгостроковій перспективі держава повинна установити стратегічні орієнтири розвитку економіки та суспільства, сприяти їх досягненню. У тому числі за рахунок: випереджальної підготовки спеціалістів у пріоритетних областях діяльності; створення науково-технічного заділу; розвитку соціальної, ринкової і транспортної інфраструктури, а також комунікаційних мереж; покращення умов життєдіяльності населення. Це цілком співвідноситься з політикою стійкого розвитку, що впроваджується на рівні ООН та інших міжнародних організацій.

В середньостроковому періоді основними засобами регулювання державою діяльності суб'єктів господарювання є внесення змін

у: нормативні та законодавчі акти; систему оподаткування; ціни та тарифи природних монополій; методи сертифікації і стандартизації; розподіл державних замовлень і завдань; надання податкових і майнових пільг, дотацій і компенсацій; пряме інвестування та субсидування в цільові проекти.

Нормоутворююча діяльність держави містить: заборонну функцію – антимонопольне законодавство, боротьба з недобросовісною конкуренцією та шахрайством тощо; функцію захисту майнових прав і свобод, у тому числі расових, релігійних, за статевою ознакою або за політичними переконаннями. Також до нормоутворюючої діяльності відноситься ліцензування, патентування та квотування.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право суб'єкта господарювання-ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов. Відносини, пов'язані з ліцензуванням певних видів господарської діяльності, регулюються законом.

Торговий патент – це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого строку. Спеціальний торговий патент – це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта господарювання на особливий порядок оподаткування відповідно до закону. Порядок патентування певних видів підприємницької діяльності встановлюється законом.

У необхідних випадках держава застосовує квотування, встановлюючи граничний обсяг (квоти) виробництва чи обігу певних товарів і послуг. Порядок квотування виробництва та/або обігу (включаючи експорт та імпорт), а також розподілу квот встановлюється Кабінетом Міністрів України відповідно до закону.

Система оподаткування в Україні, податки і збори встановлюються виключно законами України. Система оподаткування будується за принципами економічної доцільності, соціальної справедливості, поєднання інтересів суспільної держави, територіальних громад, суб'єктів господарювання та громадян.

З метою вирішення найважливіших економічних і соціальних завдань держави закони, якими регулюється оподаткування суб'єктів господарювання, повинні передбачати:

- оптимальне поєднання фіскальної та стимулюючої функцій оподаткування;
- стабільність (незмінність) протягом кількох років загальних правил оподаткування;
- усунення подвійного оподаткування;
- узгодженість з податковими системами інших країн.

Ставки податків мають нормативний характер і не можуть встановлюватись індивідуально для окремого суб'єкта господарювання. Система оподаткування в Україні повинна передбачати граничні розміри податків і зборів, які можуть стягуватися з суб'єктів господарювання. При цьому податки та інші обов'язкові платежі, що відповідно до закону включаються до ціни товарів (робіт, послуг) або відносяться на їх собівартість, сплачуються суб'єктами господарювання незалежно від результатів їх підприємницької діяльності.

У науковій літературі є різні підходи як щодо визначення критеріїв природних монополій, так і самого поняття «природна монополія» з урахуванням історичних, політичних, економічних, інституційних умов їх утворення та діяльності. Ознака природності має свідчити про те, що існують певні об'єктивні (не штучно створені) чинники виникнення та існування такого явища. Одним із перших різницю між штучною і природною монополіями визначив Джон Стюарт Міль [42]. Основним критерієм віднесення ринків до категорії природної монополії в більшості економічних джерел є наявність на таких ринках значного ефекту від економії на масштабах виробництва, яка пояснюється специфікою технологічних умов виробництва. Тому доцільно уточнити критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорії суб'єктів природних монополій для вітчизняної економіки: відсутність можливостей для створення економічно ефективного альтернативного джерела постачання товарів і послуг внаслідок того, що: витрати на створення аналогічного альтернативного джерела товарів, послуг становлять 100 % фактичного обсягу витрат на надання послуг споживачам; термін окупності будівництва нового джерела постачання аналогічних товарів перевищує 10 років; вартість стаціонарних мереж або іншого стаціонарного обладнання, яке використовується для задоволення попиту відповідної кількості споживачів, перевищує 200 тис. грн; унікальність споживчих властивостей товарів і послуг суб'єкта господарювання пов'язана з тим, що: вони не можуть бути замінені аналогічними товарами з альтернативних джерел; споживачі за нормальних економічних умов не можуть відмовлятися від цих товарів і послуг у зв'язку з виникненням у цьому випадку аварійних надзвичайних ситуацій; обсяги споживання є відносно сталими і дуже мало залежать від зміни цін; кількість споживачів – фізичних осіб перевищує 100 осіб.

Отже, у багатьох випадках сутність і особливості функціонування природних монополій пов'язані з мережевою організацією виробництва. Цілісна мережа, яка охоплює великі території й має диспетчерські служби, які володіють ситуацією й керують оперативним усуненням недоліків у роботі, коштує надто дорого. Тому утримання паралельних мереж веде до невиправданого зростання витрат

на одиницю виробленої продукції. Проблематичним є створення нових мереж. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України встановлено, що стратегічно важливими для економіки і безпеки держави є підприємства (організації), що відповідають одному або кільком критеріям: підприємства (організації) – суб'єкти природних монополій, що провадять діяльність на загальнодержавному ринку товару; підприємства (організації) займають монополічне (домінуюче) становище на загальнодержавному ринку товару за умови, що цей товар має важливе соціально-економічне значення; підприємства (організації) паливно-енергетичного комплексу входять до об'єднаної енергетичної системи.

Насамперед потребує уваги діяльність природної монополії, частина якої в загальному обсязі виробництва є надмірно високою, а ціни мають тенденцію до неперервного зростання. Підприємства з постачання електричної енергії магістральними мережами належать до загальнодержавних природних монополій. Отже, питання вдосконалення ціноутворення та державного регулювання монополічних цін є актуальними. Природні монополії є переважно стратегічними об'єктами, від яких залежать не тільки рівень умов життєдіяльності населення і розвитку виробничої сфери, а й безпека держави, тобто ефективне функціонування природних монополій належить до питань національної безпеки. Оскільки в цьому випадку механізм конкуренції не працює, то органи державної влади для уникнення розбалансування всієї системи ринкового господарства мають контролювати таких виробників (оскільки будь-яка монополія схильна зловживати своєю ринковою владою).

Основою соціально-економічної політики, за допомогою якої держава може оцінювати дію економічного зростання та розвитку діяльності будь-яких організацій, є рівень добробуту його населення. У галузях ПМ та суміжних до них галузях (виробництво та розподілення електроенергії, газу та води, транспорт і зв'язок) виробляється значна частка ВВП України та структура експорту й імпорту України. Половина ВВП підприємств суб'єктів ПМ – оплата праці найманих працівників. Таким чином, підприємства, що працюють на природно-монополічних ринках, відіграють значну стратегічну роль в економіці України [2].

У підприємницькій сфері застосовуються такі регуляторні документи: Державні стандарти України; Кодекси усталеної практики; класифікатори; технічні умови; міжнародні, регіональні і національні стандарти (стандарти інших країн застосовуються в Україні відповідно до чинних міжнародних договорів України). Застосування стандартів чи їх окремих положень є обов'язковим для:

- суб'єктів господарювання, якщо на стандарти є посилання в нормативно-правових актах;
- учасників угоди (контракту) щодо розроблення, виготовлення чи постачання продукції, якщо в ній (ньому) є посилання на певні стандарти;
- виробника чи постачальника продукції, якщо він склав декларацію про відповідність продукції певним стандартам чи застосував позначення цих стандартів у її маркуванні;
- виробника чи постачальника, якщо його продукція сертифікована щодо вимог стандартів.

У разі виготовлення продукції на експорт, якщо угодою (контрактом) визначено інші вимоги, ніж ті, що встановлено нормативно-правовими актами України, дозволяється застосування положень угоди (контракту), якщо вони не суперечать законодавству України у частині вимог до процесу виготовлення продукції, її зберігання та транспортування на території України.

З метою запобігання наданню послуг та реалізації продукції, небезпечних для життя, здоров'я та майна громадян і довкілля, сприяння споживачеві у виборі продукції, створення умов для участі суб'єктів господарювання в міжнародному економічному, науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі здійснюється сертифікація, тобто підтвердження відповідності якості продукції та послуг вимогам стандартів.

Державне замовлення є засобом державного регулювання економіки шляхом формування на договірній (контрактній) основі складу та обсягів продукції (робіт, послуг), необхідної для державних потреб, розміщення державних контрактів на поставку (закупівлю) цієї продукції (виконання робіт, надання послуг) серед суб'єктів підприємництва, незалежно від їх форми власності. Державний контракт – це договір, укладений державним замовником від імені держави з суб'єктом господарювання – виконавцем державного замовлення, в якому визначаються економічні та правові зобов'язання сторін і регулюються їх господарські відносини. Поставки продукції для державних потреб забезпечуються за рахунок коштів Державного бюджету України та інших джерел фінансування, що залучаються для цього, в порядку, визначеному законом. Кабінет Міністрів України, інші органи виконавчої влади можуть встановлювати державні завдання, що є обов'язковими для суб'єктів підприємництва [27].

Слід визначити, що відносини між державою та підприємницькими структурами в даний час знаходяться в пошуку балансу взаємних інтересів і очікувань.

5.2. Конкурентне середовище підприємницької діяльності

При розгляді конкурентного середовища підприємництва слід розрізнити наступні поняття:

- ринкові відносини, що спираються на широку свободу вибору партнерів за діловою взаємодією та систему формальних і неформальних норм і правил поведінки (інститутів) при організації такої взаємодії;
- ринок різних товарів і послуг, які претендують на обмежений бюджет конкретної сукупності кінцевих споживачів і формують попит-пропозицію на кожний з товарів;
- галузевий ринок товарів і послуг, які в певній мірі близькі за функціональним призначенням і основними характеристиками технології їх отримання.

При визначенні ринкової стратегії важливо зрозуміти, з ким та за рахунок чого збирається конкурувати підприємство, на якому конкретному локальному ринку та в якій конкретній сфері діяльності. Зокрема підприємець-початківець найчастіше конкурує за джерела ресурсів, середні за розмірами підприємства – за споживача на локальному ринку, а великі – на ринках технологічних нововведень.

У певній мірі на ці запитання надає відповідь модель М. Портера, хоча формально вона відноситься тільки до галузевої конкуренції (рис. 5.2). Насправді ця модель дозволяє додатково аналізувати стан підприємницької структури в мережі «постачальники – виробники аналогічної продукції – товари споживчого кошика – кінцеві споживачі».

1. Споживачі. Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – кількісний і якісний. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту. Розрізняють кінцевих споживачів та організації-споживачі (держава, виробники та ін.). Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики. Аналізуючи споживачів, особливу увагу приділяють аналізу попиту, ідентифікуючи його вплив на підприємство за допомогою певних факторів: кількість і концентрація споживачів; характер попиту на продукцію (постійний, сезонний, розвинений), еластичність попиту за ціною; рівень доходів цільових груп споживачів; характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів у разі переходу на іншу продукцію; оцінка якості обслуговування з боку споживачів; мотивація придбання тощо. Вплив з боку покупців виражається у вимогах найбільш високої якості при найбільш низьких цінах.

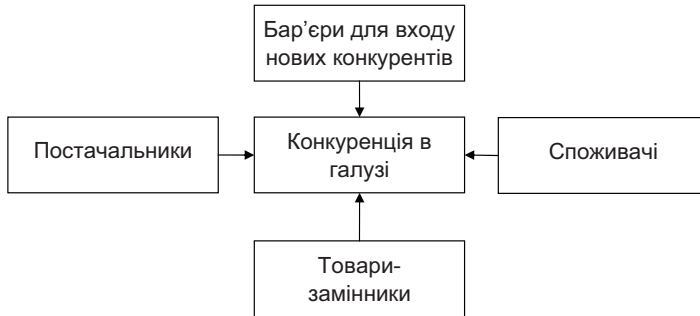


Рис. 5.2. П'ять факторів конкуренції за М. Портером [7]

2. Постачальники. Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання та регулярністю постачання ресурсів, враховуючи наступні чинники, які можуть використовуватись для характеристики постачальників: оцінка тенденцій та розподіл ринків сировини; характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі; оцінка важливості та еластичності окремих ресурсів за ціною; кількість і концентрація підприємств-постачальників; оцінка витрат, пов'язаних зі змінами постачальника; можливості використання ресурсів-замінників і кількість підприємств, що можуть їх поставляти. Постачальники можуть монопольно та непередбачено підвищувати ціну, обмежувати об'єми поставок, знижувати якість товарів і послуг, змінювати терміни постачання.

3. Виробники товарів-замінників. Товари-замінники виконують ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках: зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі; зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники; підвищення конкуренції всередині галузі за місце на скороченому ринку та між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби; необхідність пошуку нових напрямків діяльності та пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

4. Бар'єри для входу нових конкурентів. На інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі, особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці, можливість

виникнення підприємств, що можуть потенційно увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й розподіл товарів. Для характеристики конкурентів можна використовувати такі фактори: частка ринку, що обслуговується; імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок; фінансовий стан; розвиток НДДКР, наявність патентів та ліцензій; наявність виробничих потужностей, інформаційно-аналітичних підрозділів; наявність власної системи розподілу та збуту, рівень обслуговування, зв'язків з громадськістю; наявність висококваліфікованих кадрів тощо.

5. Конкуренція в галузі. Аналіз галузі (видів економічної діяльності) – це передусім оцінка пропозиції, яка ґрунтується на визначенні кількісних і якісних факторів виробництва. Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі. Найвідоміші з них Дж. Томпсон, Харрісон і М. Портер. Для характеристики видів економічної діяльності виділяють такі основні показники: значення продукції для суспільства; кількість суб'єктів підприємництва у галузі (наявних і потенційно можливих); прибутковість виду економічної діяльності; темпи зростання/спаду галузі; потужність галузі; технічний рівень виробництва; технології, що застосовуються; стандартність продукції у галузі; канали розподілу та специфіка системи збуту; оптимальний розмір конкурентоспроможного підприємства; фінансова система та вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення.

6. На думку автора підручника, додатково необхідно врахувати ринкову інфраструктуру діяльності. До неї можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють ефективності діяльності підприємницької структури, дають змогу використовувати знання, досвід підприємств, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

7. «Контактні аудиторії». Сюди можна віднести: державні органи управління – мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; засоби масової інформації (ЗМІ) – розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності суб'єкта підприємництва; місцеве населення – перешкоджає діяльності суб'єкта підприємництва, відчувши на собі негативний його вплив, або підтримує – у разі створення ними нових робочих місць та участі у добродійних заходах.

Аналіз конкурентного середовища й оцінка ринкових можливостей здійснюється в ході маркетингових досліджень, які є обов'язковою умовою успіху товарів, послуг і усієї підприємницької справи.

5.3. Вплив тіньової економіки на підприємницьку діяльність

Одним з компонентів підприємницького середовища є так звана «тіньова економіка». Важливість цієї складової для розвитку підприємництва впливає як мінімум з наступних фактів: для України тіньова економіка за різними оцінками становить від 35 % до 50 % ВВП; велика частина підприємців, що є самозайнятими, прямо входять до сфери тіньової економіки; гроші для підкупу чиновників і участі їх в корупційних схемах приходять з тіньової сфери, куди потім і повертаються з великими відсотками.

Слід розуміти, що тіньова економіка – це відноситься не тільки до країн, що розвиваються та з перехідною економікою. В абсолютних величинах тіньова економіка США в 2010 році, за оцінками експертів, становила 1,5 трл дол., що багаторазово перевищує ВВП України. За оцінками австрійського вченого Ф. Шнайдера, загальний обсяг тіньової економіки Євросоюзу до 2013 року становив близько 215 трл євро. Звичайно ж вимірюються непрямі параметри, методики не є цілком якісними, але в будь-якому випадку обсяги вражаючі [25, 70].

Незважаючи на те, що тіньова економіка в певній мірі забезпечує додаткову зайнятість і доходи, а також покращує доступ до дешевших товарів і послуг, тіньова економіка знижує ефективність дій легітимної влади зі збору та розподілу бюджетних коштів, сприяє посиленню впливу мафіозних структур на багато сфер економічного та суспільного життя, спотворює механізми конкуренції.

У різних країнах є відмінності щодо визначення тіньової економіки, способів структуризації і оцінювання. Використовуються також і різні терміни – прихована, неформальна, підпільна, нелегальна і т.д. У 2009 році статистичною комісією ООН було схвалено міжнародний стандарт з національного рахівництва (СНР-2008), в якому був використаний узагальнюючий термін «непостережна (невидима) економіка» і виділені її окремі компоненти (рис. 5.3) [5].

За даним стандартом до основних елементів неспостережної економіки відносяться:

- тіньова (прихована) економіка, що включає виробництво звичайних (дозволених законом) товарів і послуг, яке організовано підпільним чином для ухилення від сплати податків (на прибуток, ПДВ та ін.), ухилення від дотримання певних вимог чи стандартів (вимоги до мінімальної заробітної плати, максимальної тривалості тижня, безпеки робочого місця тощо);
- нелегальна економіка, що охоплює виробництво товарів і послуг, заборонених законом (виробництво і продаж наркотиків,

проституція, контрабанда, торгівля краденими товарами, надання послуг особами, які не мають на це право, тощо);

- неформальна економіка, що включає діяльність некорпорованих підприємств, що належать домашнім господарствам (фермери, підсобні господарства, населення, які реалізують частину продукції на ринку; невеликий бізнес, заснований на використанні праці членів сімей, тощо). Підприємницькі структури неформального сектора, що не є юридичними особами і не ведуть бухгалтерський облік. Сюди також відноситься продукція домашніх господарств, призначена для власного використання (в основному споживання продуктів сільського господарства і будівництво власними силами); виробництво, яке не враховується через недоліки в організації статистичного спостереження.

Поділ суб'єктів неспостережної економіки на три групи умовний і не безперечний, оскільки характеристики цих груп частково перетинаються, а цілі, пов'язані з отриманням економічної вигоди, багато в чому збігаються. Відповідно, триває пошук нових шляхів відображення існуючого стану різних компонентів економіки, їх співвідношення і методів вимірювання. Незважаючи на наявність міжнародного стандарту, термін «неспостережна економіка» використовується в основному як бухгалтерський, а в науковій літературі і практиці домінує термін «тіньова економіка». Частково це пов'язано з тим, щоб не було поганих асоціацій з «неспостережною рукою ринку» А. Сміта, а частково з тим, що в наукових працях термін «тіньова економіка» почав використовуватися значно раніше, ніж у бухгалтерських звітах. В кінцевому рахунку, тіньова економіка «неспостережна» тільки для тих, хто не хоче її бачити. Інше питання про складнощі вимірювання і впливу на таку економіку.

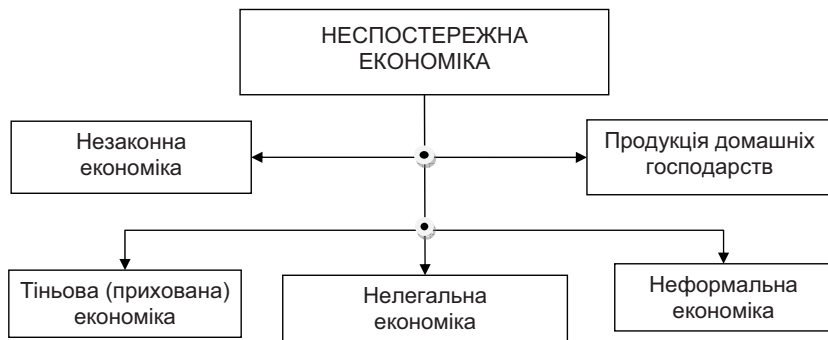


Рис. 5.3. Структура неспостережної економіки за стандартом СНР-2008 [5]

Для оцінки масштабів тіньової економіки використовуються такі групи методів [28]: соціологічні – опитування населення, аналіз даних податкових служб і правоохоронних органів; статистичні – визначення різниці між доходами і витратами підприємницьких структур та домогосподарств; монетарні – базуються на припущенні про готівкові розрахунки в тішовій економіці, і тоді спостерігається зростання грошової маси відповідно до зростання тіньової економіки; структурні – показують, наскільки загальне споживання сировинних і енергетичних ресурсів перевищує сформовані технологічні нормативи в певних галузях господарської діяльності. Всі відомі методи оцінки масштабів тіньової економіки слабо формалізовані, не мають високої точності, у зв'язку з цим вимагають взаємної перевірки (верифікації) і коригування. Зокрема пропонується в монетарних методах, окрім грошової маси, враховувати взаєморозрахунки із застосуванням кредитних карток.

Основними факторами, що сприяють розвитку тіньової економіки, є: необхідність для значної частини населення виживати в економічних умовах, що постійно погіршуються, – інфляція, безробіття, зниження доходів; бажання у підприємців зберегти прибутковість бізнесу при підвищенні прямих і непрямих податків, підвищення цін на сировину при одночасному зниженні платоспроможного попиту; можливість для кримінальних структур отримувати надприбутки в умовах бюрократії, корупції і неадекватної державної політики в правовій та економічній сферах.

Фактори, що сприяють зростанню тіньової економіки, повинні бути нейтралізовані засобами державного регулювання, в тому числі: для населення повинні бути передбачені заходи пом'якшення дій кризових явищ шляхом створення програм соціальних гарантій, субсидій та допомоги, а також забезпечуватися умови, що сприяють сталому зростанню реальних доходів; легалізація та виведення з тіні неформальних економічних відносин, не пов'язаних з кримінальними структурами, за рахунок зниження податкового тягаря і боротьби з недобросовісною конкуренцією; жорсткі репресивні заходи по відношенню до корумпованих і кримінальних структур.

Висновки

1. Основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та зрозуміти можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємства від дії цих факторів, а також визначити сценарії розвитку підприємницької структури, які відповідають найбільш вірогідним тенденціям змін у зовнішньому середовищі. Існуюча на сьогоднішній день

концепція побудови підприємницького середовища всебічно поєднує економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на діяльність суб'єкта підприємництва, особливості його взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами тощо. За даної концепції існує зовнішнє макро- і мезо-, а також внутрішнє (мікро-) середовище.

2. Відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», державні органи повинні: вдосконалювати правове забезпечення господарських відносин між суб'єктами підприємництва та адміністративних відносин підприємців з регуляторними та іншими владними органами; не допускати прийняття недоцільних і неефективних регуляторних актів; усувати бар'єри для легальної підприємницької діяльності та створювати сприятливі умови для неї; зменшити пряме втручання держави у діяльність суб'єктів господарських відносин, окрім випадків порушення ними законодавства країни.

3. В середньостроковому періоді основними засобами регулювання державою діяльності суб'єктів господарювання є внесення змін у: нормативні та законодавчі акти; систему оподаткування; ціни та тарифи природних монополій; методи сертифікації і стандартизації; розподіл державних замовлень і завдань; надання податкових і майнових пільг, дотацій і компенсацій; пряме інвестування та субсидування в цільові проекти.

4. При визначенні ринкової стратегії важливо зрозуміти, з ким та за рахунок чого збирається конкурувати підприємець, на якому конкретно локальному ринку та в якій конкретній сфері діяльності. Зокрема підприємець-початківець найчастіше конкурує за джерела ресурсів та за споживача на локальному ринку, середні за розмірами підприємства – за споживача на галузевому ринку товарів і послуг, які в певній мірі близькі за функціональним призначенням і основними характеристиками технології їх отримання, а великі – на ринках технологічних нововведень.

5. Одним з компонентів підприємницького середовища є так звана «тіньова економіка». Важливість цієї складової для розвитку підприємництва впливає як мінімум з наступних фактів: для України тіньова економіка за різними оцінками становить від 35 % до 50 % ВВП; велика частина підприємців, що є самозайнятими, прямо входять до сфери тіньової економіки; гроші для підкупу чиновників і участі їх в корупційних схемах приходять з тіньової сфери, куди потім і повертаються з великими відсотками. У 2009 році статистичною комісією ООН було схвалено міжнародний стандарт з національного рахівництва (СНР-2008), в якому був використаний узагальнюючий термін «неспостережна (невидима) економіка» і виділені її окремі компоненти.

6. Фактори, що сприяють зростанню тіньової економіки, повинні бути нейтралізовані засобами державного регулювання, в тому числі повинні бути передбачені заходи пом'якшення дій кризових явищ, шляхом створення програм соціальних гарантій, субсидій та допомоги, а також забезпечуватися умови, що сприяють сталому зростанню реальних доходів.

Додаткова література

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Економічна безпека : навч. посіб. / За ред. З. С. Варналія. К. : Знання, 2009. 647 с.
3. Мазур І. І. Детінізація економіки України: теорія та практика : монографія. К. : ВПЦ «Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка», 2006. 239 с.
4. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій : навчальний посібник / За ред. Іванова Ю. Б., Майбурова І. А. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.
5. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 5

Контрольні запитання:

1. Визначити теоретичні засади державної регуляторної політики.
2. Схарактеризуйте основні принципи регуляторної політики підприємництва.
3. У чому полягає вплив регуляторної політики держави на розвиток підприємництва?
4. Виділити основні елементи конкурентного середовища підприємницької діяльності.
5. Представити класифікацію факторів зовнішнього середовища підприємницької діяльності.
6. Перерахувати основні фактори непрямого впливу на суб'єктів підприємництва.
7. Який вплив мають споживачі, виробники товарів-замінників, конкуренти на здійснення підприємницької діяльності?
8. Визначити рівень впливу постачальників матеріально-технічних ресурсів на діяльність суб'єктів підприємництва.
9. Як виокремити бар'єри входу суб'єктів підприємництва в різних сферах бізнесу?
10. Визначити вплив тіньової економіки на підприємницьку діяльність.
11. Розкрити сутність та виділити структуру тіньової економіки.
12. Сформулювати причини і наслідки тіньових економічних відносин суб'єктів підприємництва.

Тестові завдання:

1 Підприємницьке середовище – це сукупність умов і факторів, які впливають на розвиток підприємницької структури, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

- а) правильно;
- б) неправильно.

2. Встановіть відповідність між факторами підприємницького середовища та їх характеристиками.

Вид прибутку	Характеристика певного виду прибутку
1. Макросередовище; 2. Мезосередовище; 3. Мікросередовище.	а) зовнішнє середовище непрямого впливу, фактори якого впливають на підприємство опосередковано через елементи мікросередовища; б) сукупність внутрішніх факторів, що формують довгострокову результативність підприємницької структури і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників і працівників суб'єкта підприємництва; в) сукупність зовнішніх факторів прямого впливу, що формують результативність діяльності взаємопов'язаної сукупності підприємств та домогосподарств, і на які кожне з них може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

3. Зовнішнє середовище можна схарактеризувати як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших, зовнішніх щодо підприємницької структури умов і чинників, **тому що** основне призначення аналізу факторів зовнішнього середовища – визначити та зрозуміти можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємницької структури від дії цих факторів, а також визначити сценарії розвитку підприємницької структури, які відповідають найбільш вірогідним тенденціям змін у зовнішньому середовищі.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

4. Технологічні фактори є найважливішими в діяльності виробничої підприємницької структури, **тому що** в сучасну епоху швидкого розвитку високих технологій постійна адаптація підприємства до вирішальних змін в технологічному сегменті забезпечує і підтримує його конкурентоспроможність на адекватному рівні.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

5. Створення, виробництво та комерціалізація нових видів продукції, процесів або матеріалів; упровадження інноваційної діяльності та результатів фундаментальної науки містяться у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

6. Дослідження процесів формування та розподілення ресурсів здійснюється у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

7. Система оподаткування, загальна кон'юнктура національного ринку, стан фондового ринку, інвестиційні процеси, ставки банківського процента, політика й система ціноутворення, стабільність національної валюти, сальдо платіжного балансу досліджуються у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

8. Загрози та нові можливості, що виникають в результаті: більш легкого доступу до сировинних ресурсів іноземних компаній або вітчизняних за кордоном; діяльності іноземних фірм; створення іноземних картелів; зміни валютного курсу; прийняття політичних рішень у країнах, що виступають в якості іноземних інвесторів, розглядаються у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

9. Чим вища щільність населення, тим вища підприємницька активність.
- а) правильно;
 - б) неправильно.

10. До основних демографічних факторів зовнішнього опосередкованого впливу відносяться:

- а) кваліфікаційні характеристики робочої сили;
- б) наявна та потенційна робоча сила;
- в) розміри та темпи зростання частки окремих сегментів ринку відповідно до інтересів підприємницької структури;
- г) структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

11. Сприйняття/недовіра приватного бізнесу, переважний характер відносин «підприємство-громадські організації», менталітет суспільства, рівень освіти, традиції та звичаї, мобільність людей до змін умов життя відносяться до факторів зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

12. Природно-кліматичні умови; територіальне розміщення, законодавство з екологічних питань, стан екологічного середовища та його вплив на виробництво, транспортні умови та передумови подорожчання енергоносіїв розглядаються у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

13. Стабільність уряду, державна політика, державний контроль і регулювання діяльності суб'єктів підприємництва, міждержавні угоди з іншими країнами, рішення уряду щодо підтримки окремих видів економічної діяльності, регулювання ринку праці, державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих видів економічної діяльності та суб'єктів підприємництва, рівень економічної свободи держави враховуються у факторах зовнішнього опосередкованого впливу:

- а) географічно-екологічні фактори;
- б) демографічні фактори;
- в) економічні фактори;
- г) міжнародні фактори;
- д) політико-інституційні фактори;
- е) соціально-культурні фактори;
- ж) техніко-технологічні фактори.

14. Встановіть відповідність між видами нормоутворюючої діяльності та їх характеристиками.

Вид нормоутворюючої діяльності	Характеристика виду нормоутворюючої діяльності
1. Ліцензування; 2. Патентування; 3. Квотування.	а) встановлює граничний обсяг виробництва чи обігу певних товарів і послуг; б) засвідчує право суб'єкта господарювання займатися певними видами підприємницької діяльності впродовж встановленого строку; в) засвідчує право суб'єкта господарювання на провадження зазначеного виду підприємницької діяльності протягом визначеного строку за умови виконання відповідних умов.

15. З метою вирішення найважливіших економічних і соціальних завдань держави закони, якими регулюється оподаткування суб'єктів господарювання, повинні передбачати:

- а) оптимальне поєднання фіскальної та стимулюючої функцій оподаткування;
- б) стабільність (незмінність) протягом кількох років загальних правил оподаткування;
- в) усунення подвійного оподаткування;
- г) узгодженість з податковими системами інших країн;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

16. Ставки податків можуть встановлюватись індивідуально для окремого суб'єкта господарювання, **тому що** ставки податків мають нормативний характер.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

17. Державне замовлення є засобом державного регулювання економіки шляхом формування на договірній основі складу та обсягів продукції (робіт, послуг), необхідної для державних потреб, розміщення державних контрактів на поставку (закупівлю) цієї продукції, виконання робіт, надання послуг серед суб'єктів підприємництва, незалежно від їх форми власності.

- а) правильно;
- б) неправильно.

18. Встановіть відповідність між поняттями та їх характеристиками, що застосовуються при дослідженні конкурентного середовища підприємництва:

- 1) Ринкові відносини;
- 2) Ринок різних товарів і послуг;
- 3) Галузевий ринок товарів і послуг;
 - а) ґрунтується на системі формальних і неформальних інститутів при організації взаємодії;
 - б) досліджується продукція, яка в певній мірі близька за функціональним призначенням;
 - в) застосовується до продукції, яка подібна за основними характеристиками технології її отримання;
 - г) претендує на обмежений бюджет конкретної сукупності кінцевих споживачів;
 - д) спирається на широку свободу вибору партнерів за діловою взаємодією;
 - е) формується попит-пропозиція на кожний із видів товарів.

- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

19. Вставте слова у відповідному відмінку:

Підприємець-початківець найчастіше конкурує за ... ресурсів, середні за розмірами суб'єкти підприємництва – за ... на локальному ринку, а великі – на ринках технологічних

20. Модель М. Портера містить наступні складові:

- а) Бар'єри входу для нових конкурентів;
- б) Виробники товарів-замінників;
- в) Конкуренція в галузі;
- г) Постачальники;
- д) Ринкова інфраструктура діяльності;
- е) Споживачі;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а);
- и) всі, окрім б);
- к) всі, окрім в);
- л) всі, окрім г);
- м) всі, окрім д);
- н) всі, окрім е).

21. Аналізуючи споживачів, особливу увагу приділяють дослідженню:
- Конкуренції в галузі;
 - Попиту;
 - Постачальників;
 - Пропозиції.
22. Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами:
- Конкуренти;
 - Органи влади;
 - Постачальники;
 - Споживачі.
23. Товари-замінники виконують ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але:
- продаються на інших ринках;
 - використовуються іншими групами споживачів;
 - а) та б).
24. До ринкової інфраструктури відносяться:
- банки;
 - консалтингові, юридичні, аудиторські фірми;
 - науково-дослідні організації;
 - організації системи розподілу та продажу товарів;
 - а, б, в;
 - б, в, г;
 - а, в, г;
 - а, б, г;
 - всі.
25. Партнерські відносини сприяють ефективності діяльності підприємницької структури, **тому що** партнерські відносини дають змогу використовувати знання, досвід партнерів-суб'єктів підприємництва, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

26. Встановіть відповідність назви «контактних аудиторій» та їх характеристик.

Назва «контактних аудиторій»	Характеристика «контактних аудиторій»
1. Державні органи управління; 2. Засоби масової інформації; 3. Місцеве населення.	а) мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; б) перешкоджає діяльності суб'єкта підприємництва, відчувши на собі негативний його вплив, або підтримує – у разі створення ними нових робочих місць та участі у добродійних заходах; в) розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності суб'єкта підприємництва.

27. Встановіть відповідність видів неспостережної економіки за стандартом СНР-2008 та їх характеристики.

Види неспостережної економіки	Характеристика видів неспостережної економіки
1. Тіньова (прихована) економіка; 2. Нелегальна економіка; 3. Неформальна економіка.	а) включає виробництво дозволених законом товарів і послуг, яке організовано підпільним чином для ухилення від сплати податків, ухилення від дотримання певних вимог чи стандартів; б) містить діяльність, що юридично не зареєстрована та належить домашнім господарствам (фермери, підсобні господарства, населення, які реалізують частину продукції на ринку; невеликий бізнес, що заснований на використанні праці членів сімей, тощо); в) охоплює виробництво товарів і послуг, заборонених законом (виробництво і продаж наркотиків, проституція, контрабанда, торгівля краденими товарами, надання послуг особами, які не мають на це право, тощо).

28. Методи оцінки масштабів тіньової економіки не мають високої точності, в зв'язку з цим не вимагають взаємної перевірки (верифікації) і коригування, **тому що** всі відомі методи оцінки масштабів тіньової економіки слабо формалізовані.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

Практичні завдання:

Завдання 1. Проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища для одного з наведених нижче суб'єкта підприємництва.

1. ДП «Електроважмаш»
2. ПрАТ «Харківський ювелірний завод»
3. ПрАТ «Новий Стиль»
4. ПАТ «АВТРАМАТ»
5. ТОВ «Харківський м'ясокомбінат»
6. ПАТ «САН ІнБев Україна»
7. ДНВП «Об'єднання Комунар»
8. ТОВ «Акваізол»
9. Корпорація «Бісквіт-Шоколад»
10. ПАТ «Турбоатом»
11. ПрАТ «Стома»
12. ПАТ «Червона зірка»
13. ТОВ «Завод «Березівські мінеральні води»
14. ТОВ «Швейна фабрика Welly» (Веллі)
15. Балаклійський цементний завод «Балцем»
16. ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (ХАРП)
17. ПАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат»
18. ТОВ Рибоконсервний завод «Екватор»
19. Хлібозавод «Салтівський»
20. ПАТ «Великобурлуцький сиропереробний завод»

Завдання 2. Обґрунтувати, які фактори макросередовища і мезосередовища впливають на діяльність суб'єкта підприємництва, визначеного на базі попереднього Завдання 1.

Змістовий модуль 2

Заснування власної справи та розвиток підприємництва

РОЗДІЛ 6

ТЕХНОЛОГІЯ ЗАСНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СПРАВИ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Розкрити узагальнену структуру процесу відкриття власного бізнесу та виділити його основні етапи.
2. Пояснити основні методи та підходи до пошуку та формування бізнес-ідеї.
3. Обґрунтувати умови застосування різних способів організації власної справи.
4. Сформулювати загальні вимоги щодо практичного відтворення власної ідеї.
5. Пояснити цілі та завдання бізнес-плану та описати основні його етапи.

Ключові терміни та поняття:

Бізнес-ідея, бізнес-можливість, синектика, інверсія, мозковий штурм, морфологічний аналіз, започаткування бізнесу, придбання фірми, установчі документи, статутний капітал, бізнес-план, державна реєстрація, системи оподаткування.

6.1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності

Початок власної справи ставить перед майбутнім підприємцем цілу низку запитань: як правильно вибрати сферу підприємницької діяльності? Яким чином найдоцільніше вести пошук найраціональ-

ніших форм її організації? Як сформувані вміння орієнтуватися у просторі можливостей, що відкриваються з початком бізнесу? І звичайно, поява підприємницької ідеї та її подальше втілення вимагає враховувати певні обмеження, оцінювати ринкову кон'юнктуру, вивіряти можливості створюваного підприємства. З цими та іншими питаннями може зустрічатися у своїй діяльності і діючий підприємець у разі виникнення нової ідеї. В обох випадках початок нового бізнесу або зміна напрямів діяльності вже започаткованої справи вимагає великих зусиль підприємця і значних знань.

Поява підприємницької справи (бізнесу) – це не одномоментна дія, а достатньо тривалий багатостадійний нелінійний процес. Незважаючи на те, що кожне підприємство індивідуальне, а причини та історія його появи є унікальними, процес їх створення в багатьох випадках збігається з узагальненим алгоритмом цілеспрямованої людської діяльності: «бачу – знаю – вмю – можу – хочу – роблю» (рис. 6.1).

Ідея – намір – це актуалізація активного, творчого, багато в чому інтуїтивного пошуку способу усунення дисонансу між реальною ситуацією й очікуваннями. Вона окреслює контури й альтернативи подальших дій. Ідея – задум – це уявлення підприємця щодо перебігу наступних дій до їх початку, деталізація проміжних завдань і способів їх вирішення. В широкому сенсі, бізнес – можливість – це реальний шанс досягти результату при наявності ресурсів.

Підприємницька бізнес-ідея – конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати певний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

Пошук привабливої ідеї бізнесу та її осмислення – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від: споживачів; працюючих фірм; родичів і знайомих. Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідотворним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності. Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. Розглянемо деякі з них.

Метод аналогії (синектика) передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, підказаного, наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи запозиченого в природі.



Рис. 6.1. Узагальнений процес відкриття власної справи

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми:

- перевернути («догори ногами»);
- «вивернути» на протилежний бік;
- поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може наштовхнути на усвідомлення якоїсь нової ідеї.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань.

Сучасні прийоми мозкового штурму розроблені американським підприємцем і винахідником А. Осборном і базуються на створенні обстановки, що дозволяє переборювати психологічну закомплексованість,

обумовлену звичними поглядами про можливе та неможливе. З цією метою роз'єднується в часі процес висування ідей (прямий мозковий штурм) і процес їх оцінки (зворотний мозковий штурм).

План мозкового штурму містить у собі ряд етапів [15]:

1. Формування творчої групи. Найбільш ефективне число учасників у творчій групі становить 5 – 9 чоловік. Хоча відомо і про масові мозкові штурми (до кількох сотень осіб), але учасники однаково групуються в команди до 12 чоловік, і сесія проходить спочатку в групах, а потім керівники груп, після попередньої оцінки ідей, проводять другий тур між собою. До складу групи необхідно включати як фахівців з даної проблеми, так і фахівців із суміжних областей, що забезпечує комплексний і всебічний розгляд завдання.

2. Формулювання завдання. Постановка завдання перед учасниками мозкового штурму повинна містити два чітко й коротко сформульовані аспекти: який бажаний результат, які існують перешкоди для одержання бажаного результату.

Важливо, щоб постановка завдання була викладена у вигляді документа або схеми без різних спеціальних термінів.

3. Доведення до учасників сесії основних правил мозкового штурму:

- заборона будь-якої критики запропонованих ідей;
- головне — кількість, а не якість ідей;
- висловлення ідей короткими пропозиціями;
- прагнення розвивати, комбінувати й поліпшувати висловлені раніше ідей;
- підтримка демократичних, дружніх і довірчих відносин.

4. Проведення сесії. Запрошувати на сесію бажано за 2 – 3 дні з викладом суті завдання. Повну постановку завдання доцільно повідомити тільки провідним спеціалістам.

Загальна тривалість сесії близько 1,5 години:

- а) представлення учасників наради (за необхідності) і знайомство їх із правилами проведення сесії (до 10 хвилин);
- б) постановка завдання з відповідями на питання (до 15 хвилин);
- в) висловлення учасників (до 30 хвилин);
- г) складання відредагованого списку ідей (до 45 хвилин).

Підвищити ефективність роботи можуть різні заходи щодо психологічної підготовки й психоевристичного стимулювання: зручні крісла, фонові музика, чай або кава і т. д.

5. Запис та оформлення результатів. Фіксування ідей, висловлюваних під час сесії, здійснюється будь-яким доступним способом – стенограмою, на магнітофоні, ведеться самостійний запис. Редагування записів робиться колективно з можливою конкретизацією й уточненням висловленої ідей.

Позитивною рисою мозкового штурму є кількість – за одну сесію можна одержати до 60 ідей. Однак його переваги переростають у його ж недоліки:

- пошук, який здійснюється простим перерахуванням варіантів;
- відсутність чітких правил пошуку, більше того – «розмитість», зведена в принцип;
- відсутність критеріїв, що дозволяють оцінити рівень висунутих ідей.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідей з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї.

Метод контрольних запитань є вдосконаленим методом проб і помилок. Дослідник намагається знайти рішення проблеми за допомогою заздалегідь складених навідних запитань. Кожне питання є пробою або серією проб. Існують списки запитань, які можуть бути використані при рішенні різноманітних проблем. Один із найпоширеніших списків А. Осборна включає дев'ять груп питань.

Яке нове застосування можна запропонувати досліджуваній системі?

На яку іншу систему схожа дана система?

Що можна перенести в систему з аналога?

Які можливі модифікації шляхом зміни функцій?

Що можна в системі збільшити?

Що можна в системі зменшити?

Що можна в системі замінити?

Що можна зробити в системі навпаки?

Які нові комбінації елементів системи можливі?

Як бачимо з прикладу, укладачі подібних списків включають до них загальні питання, залишаючи проектувальникові право формулювати за необхідності більш детальні питання. Такі питання повинні мати безпосереднє відношення до критеріїв, згідно з яким буде оцінюватися придатність проекту.

Сутність методу фокальних об'єктів зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення, і тому його названо фокальним.

Метод морфологічного аналізу заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу.

Метод морфологічного аналізу був запропонований швейцарським астрономом Ф. Цвіккі у 1942 році. До теперішнього часу розроблено кілька модифікацій цього методу починаючи від досить простих евристичних алгоритмів до формалізованих завдань комбінаторики. У даному параграфі буде розглянутий підхід, пов'язаний з побудовою «морфологічної карти». Основне завдання методу морфологічного аналізу полягає в тому, щоб визначити всі можливі варіанти рішення проблеми шляхом комбінування основних факторів, що впливають на це рішення, й побудувати морфологічну карту.

Морфологічна карта (матриця, ящик) – це багатомірна таблиця, що містить характеристики об'єкта, способи їх досягнення, параметри характеристик, види можливих перетворень і т. д. У кожній точці n-мірного простору, обумовленого кількістю конкретних видів перетворень, перебуває одне можливе рішення. Розглянемо приклад карти семиразового пошуку. Процес пошуку рішення розбивається на сім етапів: 1) аналіз суспільних потреб; 2) аналіз функцій прототипу; 3) постановка завдання; 4) генерування ідей; 5) конкретизація ідей; 6) оцінка варіантів; 7) вибір варіанта. Методи пошуку рішень також поділяються на сім класів: а) підбір інформації; б) евристичні методи ненаправленого пошуку; в) евристичні методи спрямованого пошуку; г) методи експертної оцінки; д) методи прогнозування; е) методи управління знаннями; ж) формалізовані методи. У результаті морфологічна карта має такий вигляд (рис. 6.2).

	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							

Рис. 6.2. Загальний вигляд морфологічної карти семиразового пошуку

У клітинці Б.4 «евристичні методи ненаправленого пошуку – генерування ідей» – перебувають уже розглянуті методи: мозковий штурм, синектика, метод контрольних питань, а також ряд інших – метод фокальних об'єктів, нетрадиційного мислення й т. д. Вибравши один із них або застосувавши їх послідовно, можливо здійснити пошук ідей, що дозволяють вирішити досліджувану проблему. У той же час клітинка Ж.4 «формалізовані методи – генерування ідей» не містить записів, її заповнення передбачається після розробки відповідних методів.

При всій зовнішній простоті аналогічна таблиця дозволила Менделєєву зробити одне з найбільших відкриттів в історії людства.

Для використання морфологічної карти при рішенні певної проблеми змінюються:

а) осі координат, наприклад по вертикалі, можуть бути показники якості проектованої системи, а по горизонталі – технологічні, економічні, організаційні фактори, що сприяють їх досягненню;

б) ступінь деталізації, зокрема аналіз функцій прототипу, може містити в собі пошук аналога, побудова його функціональної схеми, формування ідеального аналога й т. п.;

в) формування n-мірного простору для дослідження зв'язків між різними групами факторів. Так, у відображену на рис. 4.4 карту можуть бути включені критерії оцінки за кожною стадією, кількісне значення необхідних параметрів проектного рішення, поділених на кілька діапазонів і т. д.

Загальний план виконання морфологічного аналізу включає п'ять пунктів:

а) точне формулювання завдання, що підлягає рішенню;

б) складання списку всіх морфологічних ознак, тобто всіх важливих характеристик об'єкта, його параметрів, від яких залежить рішення проблеми й досягнення основних цілей;

в) складання морфологічної карти;

г) визначення функціональних цінностей для можливих варіантів рішень;

д) вибір найбільш раціональних конкретних рішень.

Переваги методу полягають в його наочності й зовнішній простоті, а основний недолік – велика кількість варіантів, яку необхідно аналізувати.

Отже, якщо з'явилася ідея створення власного бізнесу та її практичного втілення, потрібно ще до початку активних дій ретельно зважити всі можливості підприємства, врахувати перепони і ризики розпочатої справи [27, с. 21-26].

Передумовою втілення ідеї зі створення власного бізнесу є моделювання майбутньої ситуації. Модель – це копія, форма, схема, що відбиває основні властивості та якісні ознаки реального об'єкта

у спрощеному вигляді, а моделювання майбутньої підприємницької діяльності – це чітке уявлення про послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу.

Таким першим кроком в організації підприємницької діяльності виступає ґрунтовне ознайомлення з чинним законодавством та ринковою кон'юнктурою. На цій основі з'являється можливість всебічного врахування існуючих правових та економічних обмежень для створення власної справи.

Для кращого засвоєння правових основ підприємницької діяльності доцільно ретельно вивчити законодавчі акти, звернути увагу на заборонені сфери діяльності або на ті сфери, організація бізнесу в яких пов'язана з певними обмеженнями, – ліцензуванням, отриманням спеціального дозволу тощо. Це дасть змогу уникнути зайвих втрат часу і зусиль, краще зосередитися на більш конкретному колі питань.

До економічних обмежень при створенні підприємства можуть бути віднесені такі:

- високий рівень початкових капіталовкладень;
- значний термін окупності вкладених коштів;
- невизначеність у досягненні комерційного результату;
- відсутність прибутку протягом значного часу діяльності.

Підприємницька діяльність пов'язана з дією багатьох факторів. Зокрема невдало вибраний час для початку діяльності, викликаний сезонними коливаннями або іншими особливостями ринкової ситуації, здатний суттєво знизити ефективність розпочатого бізнесу.

Невідповідність часу і місцю може спостерігатися і в галузевому, і в територіальному аспектах. Слід точно вивірити динаміку майбутньої діяльності, визначити поведінку вже функціонуючих в обраній сфері підприємців. На цій основі стає можливим аналітична оцінка факторів прямого й опосередкованого впливу.

Підприємець повинен звернути особливу увагу на стратегію майбутнього підприємства, його потенційні конкурентні переваги та потребу в додаткових джерелах фінансування:

1. Етап створення підприємницької справи – формування власного капіталу.

2. Початковий етап функціонування суб'єкта підприємництва – залучення додаткових фінансових джерел – кредитів, реінвестування.

3. Етап розвитку підприємницької діяльності – залучення капіталів нових партнерів, зовнішніх інвесторів.

Інформація, необхідна для організації власного бізнесу, може бути отримана двома шляхами.

Перший шлях – це самостійне дослідження ринкової кон'юнктури. Його складовими виступають вивчення товарних і ресурсних ринків,

коливань попиту і пропозиції на них, зміни цін товарів. Крім того, аналізується макроекономічне середовище, вивчається мотивація учасників ринкових відносин. Головним напрямком цих досліджень має стати комплексне вивчення ринку, динаміки його складових, потенційної і реальної ємності.

Визначення можливих розмірів збуту продукції доповнюється аналізом взаємодії покупців і продавців. Поведінка й мотиви потенційних споживачів, адекватність діяльності конкурентів на зміни в ринковому середовищі дають змогу оцінити стан товарних і ресурсних ринків.

Другий шлях організації інформаційного забезпечення майбутнього бізнесу – звернутися за допомогою до спеціалізованих консалтингових фірм. На практиці доведено, що другий спосіб ефективніший. Але обмеженість ресурсів закриває його для багатьох підприємців-початківців. Зазвичай можуть мати місце одночасне використання власної інформативної бази і дані спеціалізованих фірм.

Таким чином, генерування підприємницької ідеї – складний процес, управління яким повинно враховувати зміст цілей та завдань, що виникають на кожному етапі. Конкретизацію завдань кожного етапу створення підприємства можна сформулювати таким чином:

1. Моделювання стратегії майбутньої підприємницької діяльності – розробка сценаріїв розвитку фірми.

2. Формування ефективного уявлення про зміст організаційних заходів зі створення підприємства.

3. Визначення етапів створення фірми і конкретизація діяльності на кожному етапі.

4. Ознайомлення з чинним законодавством, врахування вхідних перепон і правових обмежень в обраній сфері підприємництва.

5. Визначення інформаційних джерел для дослідження ринкової кон'юнктури.

6. Дослідження ринкової інфраструктури та стану ринкової кон'юнктури.

7. Перевірка можливостей підприємства, відповідності його стратегії розвитку ринковим потребам.

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного й правового середовища, специфіки сфери діяльності, існують і загальні проблеми, з якими стикаються підприємці. Однією з перших таких проблем є пошук підприємницької ідеї.

6.2. Вибір способу заснування бізнесу

В підприємницькій діяльності розглядаються три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нової власної підприємницької справи «з нуля» (самостійний підприємець);

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцю (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Вибираючи спосіб входження в бізнес, до уваги беруть такі фактори:

- можливість реалізувати свій власний потенціал;
- фінансові можливості;
- швидкість входження в бізнес;
- наявність обґрунтованої підприємницької ідеї;
- вид бізнесу і стратегічні перспективи;
- інші ринкові фактори.

Розглянемо окремі важливі аспекти кожного із названих вище способів заснування власної справи.

1. Створення нової власної підприємницької справи з «нуля». Якщо у майбутнього підприємця є гроші та ідея, доцільно створити власне підприємство і послідовно пройти всі етапи започаткування підприємницької діяльності. Початковий етап створення нового бізнесу має високий ступінь ризику, тому вимагає від підприємця значних зусиль, організаторських здібностей, кмітливості та оперативності у проходженні всіх етапів і налагодження ділових контактів.

При створенні власного бізнесу враховують такі важливі моменти:

- вибір місцезнаходження підприємства;
- одержання різноманітних дозволів на початок функціонування бізнесу;
- пошук приміщення для офісу та операційної діяльності, їх облаштування;
- формування структури підприємства;
- підбір кадрового потенціалу;
- налагодження ділових контактів.

Спосіб входження в бізнес шляхом створення власного підприємства має свої переваги і недоліки. На шляху свого функціонування суб'єкту підприємництва доводиться проходити стадію, пов'язану із вибором способів входження в бізнес. Кожний підприємець, який бажає розпочати свою справу, повинен ще до початку діяльності про-

рахувати як ціну входження в бізнес, так і виходу з нього, враховуючи всі фактори організації діяльності і орієнтуючись при цьому на світову практику організації підприємницької діяльності.

Відправним моментом, з якого починається кожне нове підприємство, є ідея, покладена в його основу. Саме можливість реалізувати свою власну ідею належить до переваг цього способу заснування бізнесу.

Серед інших переваг можна назвати такі: оригінальність концепції бізнесу, яка вимагає створення нової фірми; повна свобода вибору сфери і виду бізнесу; відсутність ризику придбати фірму з поганою репутацією; можливість реалізації творчого потенціалу підприємця і самоствердження.

Разом з тим, створення нової фірми не застраховує її організаторів від певних недоліків: відсутність сформованого попиту на продукцію фірми; відносно високі затрати на придбання всіх засобів її діяльності; відсутність досвіду роботи з постачальниками, банками, іншими функціональними інституціями; повільний темп входження в бізнес; відсутність «визнаного імені» в момент виходу на ринок і, як наслідок, помітна інерція споживачів у результаті діяльності фірми.

Зокрема вирішуючи проблему пошуку приміщень, підприємцю-початківцю можна запропонувати такі варіанти:

- 1) звертатися за допомогою до агентства з нерухомості;
- 2) знайти приміщення за допомогою знайомих і родичів;
- 3) самостійно телефонувати заступникам керівників різних виробничих та науково-дослідних організацій і проводити переговори про оренду із керівними особами підприємств, які не працюють або працюють не на повну потужність;
- 4) орендувати приміщення через районні житлово-експлуатаційні контори.

Придбання приміщення, наприклад, під офіс породжує необхідність у придбанні оргтехніки, телефаксу, комп'ютерів, копіювального апарату та іншого обладнання для діяльності підприємця, що також доведеться вирішувати на цьому етапі.

Структура підприємства буде визначатися керівником підприємства залежно від виду діяльності, його цільової орієнтації і впливатиме на підбір персоналу. Для малих підприємств обов'язково є наявність таких спеціалістів:

- 1) виконавчий директор, який має організаторські здібності, знає основи бухгалтерської, маркетингової і рекламної діяльності;
- 2) головний бухгалтер з досвідом роботи в комерційних структурах;
- 3) менеджер із рекламної діяльності та маркетингу;
- 4) менеджер із реалізації товарів та послуг.

Одну із перелічених функцій може виконувати засновник підприємства. Створюючи нове підприємство і тільки починаючи свою підприємницьку діяльність, початківці-підприємці обов'язково стикаються з проблемою вибору місцезнаходження і розміщення свого бізнесу.

Серед принципових факторів, які впливають на вибір місцезнаходження підприємства, є пов'язані з: забезпеченням його робочою силою, сировиною і матеріалами; наявністю транспортних розв'язок; необхідністю у сервісному обслуговуванні; надання певних пільг; близькість до ринку збуту.

Після вибору взагалі регіону необхідно визначити місце розміщення підприємства всередині даного регіону (місто, приміська зона, сільська місцевість), керуючись наступним.

Місто. Вартість землі висока, високі податки і платежі, достатньо кваліфікованої робочої сили, але попит на неї може бути високий. Як результат – значний оборот робочої сили, хороші транспортні потужності, високий рівень послуг (банки, готелі і т. д.), але певні труднощі з одержанням дозволу на будівництво.

Приміська зона. Середня за величиною вартість землі, середні податки і платежі, достатні умови для відпочинку, менші складності із одержанням дозволу на будівництво; краще транспортне забезпечення поставок сировини і готової продукції, ніж у місті; достатній рівень обслуговування, достатнє енерго- і водопостачання; можливе залучення кваліфікованої робочої сили із міста і некваліфікованої – із сільських районів, але потрібен транспорт, місце паркування і т. д.

Сільська місцевість. Низька вартість землі; можливість одержання дотації від центральних і місцевих органів влади; низькі податки і платежі; достатня пропозиція некваліфікованої робочої сили; транспортні можливості обмежені; недостатній рівень комерційних послуг.

Отже, розміщення нового підприємства вимагає вирішення складних організаційних і економічних завдань. У зв'язку з тим необхідно більш ґрунтовно розглянути особливості вибору місцезнаходження підприємств різного роду діяльності. Роздрібні торговці прагнуть розміщувати свої торговельні точки у найбільших населених пунктах. Число споживачів і їхня споживча здатність будуть визначати розмір магазину, а значить, і величину інвестицій на його створення. Підприємства гуртової торгівлі знижують свої витрати, розміщуючись у сільській місцевості.

Цікавий момент розвитку роздрібною торгівлі – це поява гіпермаркетів, які часто розміщуються на околицях міста. Цей вид торгівлі забезпечує значну економію коштів власнику, але

його недоліком є залежність від тієї частини населення, яка має власні автомобілі.

Для торгівельних підприємств велике значення має вибір приміщення для його діяльності. Дешеві приміщення вибирають підприємства, у яких: високий прибуток і низький товарооборот; необхідно багато місця для внутрішніх вітрин; є стійкий попит; високі витрати пов'язані зі збутом; посилена реклама і просування товару.

Приміщення з високою орендною платою більше підходять для підприємств, які відводять вагоме місце вітринам, мають високий рівень обороту, низький валовий прибуток, звертаються до випадкових покупців, мають низькі накладні витрати на одиницю продажу, можуть менше займатися рекламою. Крім того, при виборі приміщення треба приймати до уваги і фактори, які диктуються місцевими обставинами. Наприклад, в деяких великих торгівельних зонах успішно функціонують магазини електроприладів, тканин, килимів, меблеві відділи, оскільки великий потік покупців в цих місцях збільшує товарооборот.

2. Якщо підприємець не має власної ідеї, але має у наявності достатню суму коштів, то він може скористатися ще одним способом входження в бізнес – придбати уже сформований, існуючий бізнес. У цьому випадку об'єкт придбання має бути детально вивчений і оцінений за багатьма аспектами: фінанси, маркетинг, операційна діяльність, мотивація продавця, перспективи. Зокрема при оцінці фінансового стану необхідно ознайомитися із фінансовими документами підприємства, впевнитися у точності відображених у них даних, проаналізувати інформацію аудиторських перевірок, провести інспекцію інвентаря, порівняти дані фірми із середньостатистичними для такого типу підприємств і оцінити альтернативні шляхи вкладення інвестицій.

При реалізації намірів придбати існуючий бізнес підприємець обов'язково повинен звертатися за консультаціями до професіоналів, зокрема, до адвокатів – при здійсненні офіційних контрактів; до бухгалтерів – з метою перевірки фінансового стану; до спеціалістів із нерухомості, бізнес-планування та інших сфер діяльності – з метою отримання корисних рекомендацій.

При оцінці фірми у багатьох випадках важливим фактором є її репутація, престиж. Однак, слід враховувати, що більшість малих фірм не можуть пропонувати в якості активу свій престиж, оскільки престиж малого підприємства значною мірою залежить від особистості власника, яка не може бути частиною продажу. Деякі фірми можуть мати особливі переваги, такі як довготривала оренда на хорошому місці чи вигідне місце розташування, що обов'язково необхідно приймати до уваги при оцінці вартості фірми.

Варіантів придбання існуючого бізнесу може бути декілька, тому говорять про повне придбання, коли підприємство купують повністю, із його філіалами та підрозділами (поглинання), і фактично воно перестає функціонувати як незалежна господарська одиниця, або часткове, коли купують один із філіалів діючого підприємства. На вибір того чи іншого варіанту впливає мета придбання (підприємство може стати основою нового бізнесу або тільки певним доповненням до нього), фінансові можливості покупця, тип підприємства, яке купують, його вартість та стратегічні перспективи тощо. Реалізація цього способу входження в бізнес вимагає ознайомлення із діючим законодавством, а також розроблення шляхів інтегрування придбаного підприємства із концепцією вашого бізнесу.

Таким чином, при купівлі-продажу підприємства або інших комерційних структур важливо пам'ятати про те, що саме є предметом угоди – цілісний майновий комплекс, корпоративні права, юридична особа як єдиний об'єкт або щось інше. Якщо мова йде про продаж тільки корпоративних прав, то вони мають свою, як правило, договірну вартість (як домовились – стільки і коштує). Якщо йдеться про цілісний майновий комплекс, то тут зовсім інша ціна з прив'язкою до балансової вартості (завищення або заниження, відповідно, впливає на оподаткування).

Якщо ж йдеться про громадян-власників, то на практиці купівля-продаж підприємства найчастіше здійснюється шляхом простої реєстрації зміни власників. Отже, при купівлі уже існуючої фірми найскладніше питання – визначення її вартості. Існує три методи (поширені в західній практиці) оцінки вартості фірми: дохідний; витратний, порівняльний (ринковий).

Коли дохід фірми визначає, в основному, вартість її майна, і витрати на створення нового бізнесу не дуже перевищують вартість майна бізнесу, який купується, то використовують витратний метод.

Метою купівлі бізнесу є купівля її майбутнього (потенційно можливого) доходу, тому поширенішим є дохідний метод оцінки вартості бізнесу із його різновидами – додаткових доходів, капіталізованих доходів, майбутніх доходів.

Кожний із названих методів має свої недоліки та переваги, тому доцільно визначати вартість бізнесу кількома із них, обравши при цьому найефективніший варіант для конкретного випадку. Кінцева ціна фірми встановлюється в процесі переговорів між покупцем і продавцем.

Цей спосіб входження в бізнес також має переваги і недоліки.

Серед переваг можна назвати:

- а) прискорення процесу входження в бізнес;
- б) придбання фірми, яка успішно функціонує, означає швидкий спосіб одержання прибутку;
- в) існуюча фірма може мати досить вигідне місцезнаходження;

г) існуючий бізнес уже має сформований колектив, контингент постачальників, певні встановлені зв'язки і контакти;

д) уже відома результативність діяльності фірми, яку купують;

е) можливо, що ціна на придбання фірми є значно нижчою, ніж затрати на створення власної справи.

Серед недоліків можна назвати такі:

а) мінливе або ілюзорне благополуччя фірми;

б) можна успадкувати вороже ставлення до фірми;

в) в перспективі місце розташування фірми може виявитись невдалим;

г) низька мобільність, оскільки можлива ситуація, коли важко змінити уже налагоджену діяльність на фірмі;

д) ціна на придбання фірми може виявитись досить високою.

3. Придбання франшизи.

Найчастіше франшиза виникає у галузі торгівлі, послуг, харчування. Вона можлива і в сфері виробництва, науково-пошукової діяльності тощо. Франчайзинг можна розглядати як метод організації бізнесу, що базується на угоді між великими корпораціями (франчайзери) із малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв.

Франчайзер надає право дрібному підприємцю вести справу відповідно до угоди на визначеній території протягом обумовленого часу, забезпечуючи при цьому його своїми товарами, рекламними послугами, технологіями, фірмовим знаком. Франчайзі здійснює свою підприємницьку діяльність під керівництвом франчайзера, який забезпечує його послугами менеджменту, маркетингу через кращу обізнаність із ринковими умовами конкретного регіону.

Система франчайзних відносин зменшує ризик початку підприємницької діяльності, оскільки забезпечує франчайзі бізнес під добре відомим товарним знаком, гарантію якості товарів (послуг), зменшення витрат на рекламу, забезпечення вищого рівня підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, пільгове фінансування та кредитування учасників угоди, забезпечення ефективного інвестування капіталу і т. д.

Однак укладення франчайзного контракту для підприємця означає, насамперед, значні обмеження у прийнятті самостійних рішень стосовно свого бізнесу; зменшення доходів у зв'язку із придбанням франчайзі й постійними платежами франчайзеру; необхідність дотримання операційних стандартів, які встановлює франчайзер, і т. д.

Оцінка позитивних і негативних сторін цього способу входження в бізнес порівняно із іншими дозволить підприємцю сформулювати концепцію майбутнього бізнесу і стане основою для складання бізнес-плану, тобто переходу до наступної стадії в підприємницькому процесі.

6.3. Організаційні етапи заснування власної справи

Початок підприємницької діяльності – надзвичайно складна і ризикована справа, яка вимагає креативності, витрат часу й енергії, цілеспрямованості тощо. При створенні власної справи (бізнесу) поєднуються, узгоджуються та взаємодоповнюються принаймні чотири складові [63]: інтереси, очікування, можливості та мотивація підприємців; стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища; вид і форма передбачуваної діяльності; умови й алгоритм здійснення самого процесу створення власної справи. Для майбутнього успіху важливо майже все: від детально проробленої бізнес-ідеї, технології і ресурсів, необхідних для її реалізації, правового статусу та способів фінансування до місця розташування та навіть найменування. Виважені рішення на стадії створення бізнесу допоможуть подолати відсутність як репутації у клієнтів, постачальників і інвесторів, так і власних вмій і навичок роботи в новому оточенні.

У процесі створення власної справи зазвичай виділяються три стадії: підготовча, установча та організаційна [27, 28].

I. Підготовча стадія включає наступні етапи:

1. Прийняття рішення про підприємницьку діяльність на основі відібраної підприємницької ідеї. Це досить відповідальний, визначальний етап діяльності підприємця. Рішення формується під впливом багатьох факторів.

2. Визначення цілей підприємницької діяльності, розробка стратегії виходу на ринок.

3. Вибір організаційно-правової форми підприємництва. Відповідно до законодавства можна заснувати приватне підприємство, повне, командитне товариство, товариство з обмеженою, додатковою відповідальністю або акціонерне товариство публічне чи приватне. Важливо зазначити, що підприємницьку діяльність можна здійснювати і без набуття статусу юридичної особи (індивідуальна трудова діяльність). При виборі певної форми підприємницької діяльності треба враховувати переваги та недоліки кожної форми організації бізнесу.

II. Установча стадія складається з таких етапів:

1. Визначення складу засновників, пошук партнерів (якщо це необхідно). Допомогу в цій справі можуть надавати бізнес-центри (центри розвитку малого бізнесу), що створені в усіх великих містах України.

2. Визначення величини початкового капіталу, джерел фінансування та відкриття рахунків у банках.

3. Розробка назви підприємства.

4. Підготовку установчих (засновницьких) документів, а саме: установчого (засновницького) договору та статуту.

5. Реєстрація підприємства у відповідних органах державної влади.

III. Організаційна стадія включає:

1. Розподіл функцій управління підприємством між засновниками.

2. Підготовка детального бізнес-плану.

3. Формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції.

4. Підбір персоналу.

5. Організацію виробничого процесу та каналів збуту.

До установчих (засновницьких) документів, що підтверджують статус юридичних осіб, без яких неможливо заснувати фірму, належить рішення про її утворення або установчий договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

Статут підприємства – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства та розподілу прибутку, порядок реорганізації та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут підприємства – це його мала конституція, його основний закон. Статут затверджується власниками підприємства.

Організація підприємства, якщо осіб, які бажають його заснувати, дві або більше, починається з розробки та прийняття установчого договору. Установчий договір – це угода (договір), яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства (фірми) певним шляхом. Суть установчого договору полягає в тому, що він є одним із різновидів згоди про спільну господарську діяльність з утворенням самостійної юридичної особи.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

В установчому договорі засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону. Установчий договір набирає сили з моменту його підписання всіма засновниками (учасниками) підприємства.

Статут підприємства являє собою подальшу деталізацію положень, що містяться в установчому договорі. Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування і місцезнаходження, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству.

Положенням визначається господарська компетенція органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи інших суб'єктів у випадках, визначених законом.

Статут (положення) затверджується власником майна (засновником), суб'єктом господарювання чи його представниками, органами або іншими суб'єктами відповідно до закону.

Колективний договір – це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи уповноваженим ним органом), що укладається (уточняється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке використовує найману працю. Колективний договір, як правило, складається зі вступної частини, що знайомить трудовий колектив із напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності), умов праці і соціально-культурного забезпечення працівників, а також кількох розділів із конкретними зобов'язаннями адміністрації за основними напрямками діяльності колективу.

У колективний договір включають зобов'язання щодо поліпшення умов праці та стану довкілля; заходи для забезпечення зростання продуктивності праці та її оплати, професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, соціального захисту працівників підприємства. Особливе місце у колективному договорі займають зобов'язання в галузі будівництва житла, будинків відпочинку, санаторіїв, медичних і дошкільних установ, спортивно-оздоровчих комплексів. Колективний договір включає також окремий розділ, що визначає порядок участі працівників у використанні прибутку підприємства, якщо таке передбачене статутом.

Сторони, які уклали й підписали колективний договір, повинні періодично (не менше двох разів на рік) взаємозвітувати про його виконання на зборах (конференції) трудового колективу [21].

Найменування вказується в засновницьких документах підприємства і повинно містити зазначення виду підприємства (приватне, товариство, акціонерне товариство, державне), для повних і командитних товариств – прізвища (найменування) учасників та інші необхідні відомості (наприклад, завод, фабрика, майстерня тощо). Найменування господарського товариства не може вказувати на належність товариства до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування.

У міру розвитку ринку найменування стає важливою проблемою. Не дарма засновники закордонних фірм оголошують конкурси та сплачують великі гроші за влучну назву. Виходячи з практики, існують основні принципи розробки назви підприємства, а саме:

1) незмінність (до назви звикають, вона міцно утримується у пам'яті). Це полегшує ділові контакти. Неможливо уявити, щоб всесвітньо відомі фірми «Дженерал Моторз», «Пежо», «Рено», «Міцубісі» раптом перейменували;

2) асоціації з продукцією, що випускається. Бажано, щоб назва підприємства пов'язувалась у людей з характером його діяльності, продукцією та іншими характерними рисами, наприклад, АвтоЗАЗ, Інкомбанк. Вдало підібрана назва сприяє створенню оригінальної емблеми, товарного знаку підприємства. Слід уникати надмірної жорсткості у визначенні характеру діяльності, тому що він може змінитися, наприклад, внаслідок диверсифікації;

3) стислість, естетичність, щоб шляхом заміни літер, їх переставлення або додавання не можна було трансформувати у хибну назву, що привело б до падіння престижу фірми. Обережність потрібна і при використанні абрєвіатури;

4) застосування іноземних слів можливо тільки тоді, коли немає еквівалента у мові даної країни;

5) прийнятність для іноземців. Назва не повинна нагадувати нецензурні, неприємні на слух слова чи поняття, які не сприяють авторитету фірми.

Для створення та початку діяльності підприємства (фірми) необхідний початковий (стартовий) капітал. Цю функцію виконує статутний капітал.

Статутний капітал – це сукупність грошових коштів та майна, яка необхідна для організації та початку функціонування підприємства (фірми).

Статутний капітал створюється внесенням вкладів засновниками (учасниками) і може поповнюватися за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а в разі потреби також додаткових вкладів учасників, у тому числі спонсорів. Вкладом мо-

жуть бути всі види майна – будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності; кошти засновників (учасників), у тому числі у вільно конвертованій валюті; усі види майнових прав – на користування землею та іншими природними ресурсами, різними майновими об'єктами, а також на використання винаходів, «ноу-хау», інших об'єктів інтелектуальної власності та інші права, що не належать до майнових, але мають товарну вартість. Забороняється використовувати для формування статутного фонду товариства бюджетні кошти, а також одержані в кредит та під заставу.

Строки, розмір, порядок внесення та оцінка вкладів кожного засновника (учасника) до статутного фонду обумовлюються в установчих (засновницьких) документах. Мінімальний обсяг статутного фонду становить: для акціонерного товариства – суму, еквівалентну 1250 мінімальним заробітним платам (відповідно до ставки на момент його створення); для інших товариств (товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю, повних та командитних товариств) – 100 мінімальним заробітним платам.

Статутний капітал є не тільки підставою для державної реєстрації, але і стартовим капіталом, від якого залежить функціонування підприємства. Кошти статутного капіталу спрямовуються на розвиток виробництва.

Обсяг статутного капіталу закріплюється в договорі між учасниками товариства. Крім статутного капіталу, підприємства можуть створювати інші фонди, наприклад, резервний, страховий, споживання, соціально-економічного розвитку тощо, які передбачені чинним законодавством України або відповідним рішенням зборів учасників підприємства.

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Таким чином, підприємницький капітал охоплює певні капіталоутворюючі елементи, а саме:

1) усі технічні засоби виробництва (будівлі, споруди, устаткування, рухомий склад транспорту, інструменти тощо), які використовуються підприємцем на законній підставі (не лише як об'єкти власності, а й на правах оренди, лізингу, тимчасового користування тощо);

матеріальні оборотні елементи виробництва (сировину і матеріали, пристосування й інструменти одноразового або короткочасного використання);

оборотні кошти у грошовій формі (фонд оплати праці, кошти для придбання елементів оборотних фондів, фонди обігу, у тому числі грошові кошти на розрахунковому рахунку у банку);

інтелектуальну власність (якщо вона як така буде сприйнята виробництвом або ринком), тобто власне підприємницька ідея, спосіб виготовлення сировини або готової продукції, спосіб надання товару нових властивостей і якісних характеристик – все те, що прийнято називати «ноу-хау».

Отже, величину підприємницького капіталу ($K_{\text{п}}$) можна обчислити за формулою:

$$K_{\text{п}} = T_{\text{е}} + M_{\text{оe}} + K_{\text{о}} + B_{\text{ін}} \quad (6.1)$$

де $T_{\text{е}}$ – технічні елементи;

$M_{\text{оe}}$ – матеріальні оборотні елементи;

$K_{\text{о}}$ – оборотні кошти в грошовій формі;

$B_{\text{ін}}$ – інтелектуальна власність (нематеріальні активи).

Початковим прийнято називати капітал, що вкладається у будь-яку власну справу з самого початку практичної реалізації підприємницького проекту, на початковій стадії підприємницької діяльності в цілому. Необхідний розмір початкового (стартового) підприємницького капіталу визначається на основі економічних розрахунків щодо конкретного проекту, розробленого стосовно прийнятої нової підприємницької ідеї.

Підприємництво, де фізична особа виступає як суб'єкт підприємницької діяльності, є найзручнішим способом провадження бізнесу на початковому етапі. Це не потребує складання статуту або установчого договору, не потребує формування статутного фонду, а отже, й великого початкового капіталу. Не треба мати окрему юридичну адресу, оскільки адресою, як суб'єкта підприємницької діяльності, буде домашня адреса підприємця. Вам не обов'язково відкривати рахунок у банку й виготовляти печатку.

Блок-схема реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності наведена на рис. 6.3.

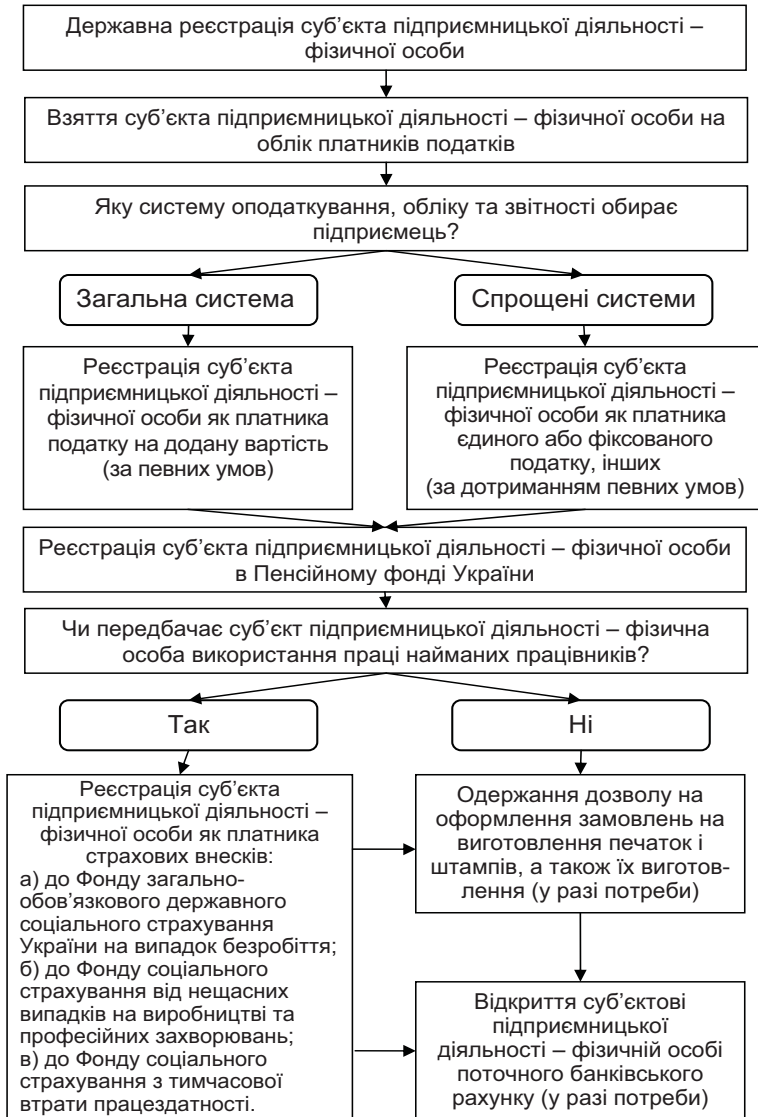


Рис. 6.3. Блок-схема реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи [27]

Найважливіша функція держави – розробка законодавства та забезпечення виконання законів, тобто правове регулювання. Сьогодні правове регулювання підприємництва здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Однак уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів підприємництва та зайнятих на них свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку підприємництва, яка має бути першоосновою, фундаментом формування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

6.4. Бізнес-план та його роль у заснуванні підприємницької справи

Бізнес-план – це документ, у якому на конкретний господарський період визначені завдання із економічного і соціального розвитку підприємницької структури.

Сутність планування виявляється у тому, що:

- воно має справу з вибором із багатьох можливих альтернатив розвитку підприємства в майбутньому;
- планування є безперервним процесом прийняття рішень, у ході якого встановлюються й постійно уточнюються у часі цілі й завдання розвитку підприємства, визначаються стратегія й політика щодо їх досягнення, розробляються детальні плани, в яких скоординовано виконання показників, що відображають різні сторони ведення економіки підприємства;
- основним у плануванні повинен стати принцип, відповідно до якого функціонування підприємства має бути рентабельним.

Через відмінності, що виходять з окремих напрямів діяльності підприємства, планування поділяється на стратегічне, середньострокове, короткострокове та поточне.

Стратегічне планування – це бачення підприємства у майбутньому, його місця та ролі в економіці, а також основних шляхів та засобів досягнення цього стану. Це узагальнений план, зроблений на підставі різних прогнозів. Період такого розгляду складає 10-15 років.

На базі стратегічного планування здійснюється середньострокове планування на найближчі 3-5 років. У ньому всі прогнози отримують своє економічне обґрунтування й уточнення з урахуванням тенденцій розвитку господарської ситуації на найближчий час.

На основі цих планів здійснюється короткострокове планування. Його вираженням є плани розвитку з періодом від 1 до 3 років, їх особливістю є те, що показники найближчого року ко-

ригуються щоквартально, а показники другого й третього років – щопівроку або щорічно.

Через динамічність процесів, які відбуваються у господарському та політичному житті країни, слід здійснювати поточне планування терміном до 1 року. Його основою є короткострокові плани й поточні тенденції розвитку попиту та пропозиції. У ньому показники встановлюються на рік з розбивкою на квартали.

Принципи планування визначають характер і зміст планової діяльності на підприємстві, а їх дотримання створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування.

Підприємницька діяльність включає процес прийняття рішень, їхньої реалізації й оцінку результатів початих дій. План дозволяє пов'язати ці елементи в єдине ціле. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є бізнес-план.

Успіх у світі бізнесу вирішальним чином залежить від трьох елементів:

1. Розуміння загального стану справ на даний момент.
2. Уявлення того рівня, якого підприємець прагне досягти.
3. Планування процесу переходу з одного стану в інший.

Бізнес-план дозволяє вирішити ці проблеми. Він включає розробку мети і завдань, що ставляться перед підприємцем на найближчу і далеку перспективу, оцінку поточного стану економіки, сильних і слабких сторін виробництва, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Бізнес-план допоможе попередити і гідно зустріти багато проблем у розвитку власної справи. Звичайно, він не допоможе уникнути всіх помилок, але дає можливість продумати свої дії. Він є інструментом, за допомогою якого стає можливим контроль і управління виробництвом. Бізнес-план дозволяє управляти за попереднім планом, а не просто реагувати на події. Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає змогу визначити життєздатність підприємницької ідеї в умовах конкуренції;
- містить орієнтири, згідно з якими підприємець буде діяти на етапі становлення та розвитку власної справи;
- прогнозує процеси розвитку виробництва;
- конкретизує шляхи досягнення мети й подолання перешкод;
- слугує важливим елементом виробничої діяльності підприємця;
- є фактором, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках щодо вкладення коштів та розвитку виробництва.

Склад, структура й обсяг бізнес-плану визначаються специфікою виду діяльності, розміром підприємницької справи і метою складання. Очевидно, що чим більша фірма, тим складніша її функціональна діяльність, тим повніша й більш обґрунтована розробка розділів плану. Бізнес-план невеликої справи значно простіший за складом, структурою й обсягом, ніж план великого виробництва.

Склад і структура бізнес-плану також залежать від розмірів пропонуваного ринку збуту, наявності конкурентів і перспектив розвитку створюваного підприємства. Оскільки чим більше ринок збуту, тим більшу кількість його сегментів необхідно враховувати, а наявність великої кількості конкурентів вимагає вивчення найбільш привабливих з них, їх товарів і послуг. А це ускладнює структуру бізнес-плану. Особливо важливі для підприємця сегменти ринку чи найбільш важливі конкуренти можуть бути винесені в особливий розділ плану для більш детального вивчення.

У залежності від мети складання бізнес-плану (як план обґрунтування інвестицій, для фінансових партнерів, залучення партнерів, контрактів з персоналом) розділи можуть розроблятися з тим чи іншим ступенем конкретизації.

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. Однак, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкриваються основна ідея і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту і задоволення ним потреб ринку, дається оцінка ринку і встановлюється стратегія поведінки підприємця на визначених ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування і пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи росту власної справи.

Послідовність складання бізнес-плану полягає в дотриманні наступних дій:

1. ухвалення рішення про створення нової справи чи впровадження заходів з удосконалення діючої підприємницької діяльності;
2. аналіз власних можливостей і здатності взятися за реалізацію задуманого проекту;
3. вибір виробу чи послуги, виробництво яких будуть метою задуманого проекту;
4. дослідження можливого ринку збуту;
5. складання прогнозу обсягів збуту (для першого року – щомісячно, для другого – поквартально);
6. вибір місця для здійснення комерційної чи виробничої діяльності;
7. розробка плану виробництва;

8. розробка плану маркетингу;
9. розробка організаційного плану;
10. розробка юридичної схеми майбутньої власної справи;
11. вирішення питань організації бухгалтерського обліку;
12. вирішення питань страхування;
13. розробка фінансового плану;
14. написання резюме до бізнес-плану.

Таким чином, бізнес-план з'являється як визначена модель діяльності суб'єкта підприємництва, що використовує всі напрацювання традиційного планування відповідно до категорій ринкової економіки: бізнесу, конкурентної боротьби, діяльності маркетингових служб, комерційного ризику, стратегії фінансування, досягнення безбитковості і необхідного рівня рентабельності, якісного обслуговування споживача.

Стандартний бізнес-план має певну структуру й послідовність розділів. Оптимальним за структурою вважається бізнес-план, що включає такі розділи:

1. Резюме.
2. Продукція й послуги підприємства.
3. Аналіз ринку.
4. План маркетингу.
5. Виробничий план
6. Організаційний план.
7. Юридичний план.
8. Оцінка ризиків і страхування.
9. Фінансовий план.
10. Стратегія фінансування.
11. Стратегія розвитку.

Розглянемо більш детально окремі розділи бізнес-плану й ознайомимось з їх змістом.

1. Резюме (основні положення пропонованого проекту). Цей розділ (обсяг 1-3 сторінки) складається після розробки бізнес-плану, але розміщується саме на початку документа та повинен бути викладений так, щоб зацікавити потенційного партнера або інвестора. У ньому необхідно чітко й переконливо викласти головні положення проекту і його кінцеві результати. Його умовно можна розділити на такі складові:

- підприємницька структура і її ділова історія – надати точне визначення, коли й хто організував підприємство, чим займається або буде займатися в найближчі 3 - 5 років, які специфічні й унікальні можливості його продукції або ідеї, описати необхідність і мету створення нових організаційних структур у зв'язку з реалізацією запропонованого проекту;

- аналіз стану в галузі, до якої відноситься діяльність підприємства, – надати короткий опис поточного стану справ у галузі та прогноз майбутніх тенденцій розвитку (темпи росту або зміна обсягів реалізації);
- ринковий потенціал, тобто визначити, який сегмент ринку буде займати продукція, що, хто, чому, скільки й коли буде купувати;
- необхідні витрати, термін їх окупності: привести загальну вартість необхідних витрат і їхній розподіл по роках, указати величину власних і позикових коштів, термінів окупності капіталовкладень, величину та порядок повернення позикових коштів (кредиту), величину та порядок виплати відсотків за використання кредиту;
- фінансове резюме – наводяться основні відомості про фінансові розрахунки по проекту й фактичні дані за рік, що передувє інвестиціям, кінцеві результати пропонованого проекту.

2. Продукція й послуги підприємства. Ціль даного розділу – описати товар (послуги); переконати своїх партнерів і інвесторів у правильності вибору товару (послуги) та оцінити потребу в ньому на ринку. Опис товару повинен давати повне представлення про його основні характеристики й особливості: специфіку; призначення й область застосування; особливості й відмінності, які можуть забезпечити комерційний успіх, технічний, економічний і соціальний ефект; патентну ситуацію; структуру виробу або технологію надання послуги, якість застосовуваних матеріалів; фактори невизначеності одержання результату та заходи щодо їх зниження. Дуже важливо більш точно визначити вартість товару на ринку й необхідні для його виробництва витрати (собівартість). Визначити, як сприймає товар споживач, а також дати оцінку конкурентоспроможності продукції. Необхідно коротко викласти план перспективного розвитку обраної продукції (сильні сторони й можливості їх використання) і способи захисту споживчих властивостей.

Підрозділ «Використання технологій виробництва й послуг» варто вводити в бізнес-план, коли пропонується використання новітніх технологій й «ноу-хау» з метою одержання привабливих властивостей товару або зменшення витрат виробництва. Вибір найкращої технології й «ноу-хау» відбувається на основі оцінки різних альтернатив із прийняттям для впровадження тієї з них, що найбільше відповідає виробничій та інвестиційній стратегії, екологічним і соціально-економічним умовам.

3. Аналіз ринку. Цей розділ є одним з найважливіших при розробці бізнес-плану підприємства. Він повинен ґрунтуватися на глибокому, повному, комплексному вивченні ринку й оцінці його ємності. Дослідження ринку рекомендується проводити в 4 етапи: 1) визначення типу даних, які

потрібні; 2) пошук цих даних; 3) аналіз цих даних; 4) реалізація заходів, що дозволяють використати ці дані на користь підприємства.

Джерелом інформації про ринок можуть бути: зовнішні джерела (покупці, конкуренти, постачальники, професійні журнали, галузеві й професійні асоціації), державні джерела (дані досліджень й опитувань, патенти, звіти державних організацій), внутрішні джерела (звіти за результатами аналізу ринкової кон'юнктури, звіти торговельних працівників, замовлення, рекламації, особисті бесіди, технічні звіти й інші).

Дослідження ринку припускає аналіз і прогноз економічних, демографічних, соціальних, природних, політичних й інших умов і обставин.

Поглиблене дослідження ринкових можливостей припускає необхідність подальшого поділу ринків залежно від груп споживачів і споживчих властивостей товарів (це ринкова сегментація). Сегментація – це поділ конкретного ринку (або яких-небудь складових частин) на сегменти, які розрізняються за своїми параметрами або за своєю реакцією на ті або інші види діяльності на ринку (рекламу, методи збуту і т.д.). Це визначає характер позиціювання товарів і їх диференціацію. Позиціювання товару припускає визначення місця товару на ринку в ряді інших аналогічних йому товарів з точки зору самого споживача.

Вивчення попиту на продукцію пов'язане з визначенням місткості ринку з метою визначення обсягу збуту продукції підприємствами.

У цьому розділі необхідно коротко викласти сформовану географію поставок продукції, описати сегмент ринку, що вже завойований, а також можливості розширення географії поставок продукції з виходом на нові ринки, у тому числі й закордонні.

У підрозділі «Конкуренція» необхідно відповісти на такі питання:

1) хто основні конкуренти підприємства по кожному ринку, в кожній країні й у кожному сегменті;

2) які методи конкурентної боротьби вони застосовують;

3) яка частка ринку кожного конкурента;

4) які в конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів, упакування;

5) які сильні й слабкі сторони кожного з потенційних партнерів;

6) чи відповідають товари конкурентів таким вимогам покупців, як: споживчі властивості, типорозміри, вага, розфасовка, зручність використання, дизайн, кольори, надійність і т.п.;

7) яка можлива реакція конкурентів на введення нового товару на ринок;

8) які стратегії стимулювання збуту застосовують конкуренти.

4. План маркетингу. Він не тільки необхідний для внутрішньої організації діяльності, але є основою контактів як з можливими пар-

тнерами, так і з інвесторами. План маркетингу дозволяє: мобілізувати всі сили на виконання намічених цілей; зменшити ефект раптовості при несподіваних змінах у зовнішнім середовищі; дати орієнтири всім співробітникам; підвищити ефективність управління, змушуючи керівників різних підрозділів погоджувати свої дії.

До головних складових частин плану маркетингу відноситься схема поширення товарів або послуг, ціноутворення, реклами, методів стимулювання продаж, організації післяпродажного обслуговування клієнтів за технічними товарами, формування суспільної думки про підприємство й продукцію.

Першим кроком у розробці плану маркетингу є планування виробництва й збуту продукції. Основними критеріями, якими варто керуватися, є величина забезпеченої норми та суми прибутку, динаміка та стабільність обсягу реалізації продукції на обраних сегментах ринку. Необхідно описати загальну стратегію маркетингу виходячи з особливостей продукту й каналів реалізації; указати споживачів, які вже є клієнтами, й потенційних споживачів, які особливості продуктів і послуг будуть використані для стимулювання продажів; новаторські маркетингові концепції.

Другим етапом є ціноутворення. Порівняти власну стратегію в області цін із ціновою політикою основних конкурентів; дати оцінку валового прибутку й показати, чи буде його достатньо, щоб дозволити собі витрати на реалізацію продукції, гарантію споживачам, цінову конкуренцію; пояснити, як ціни допоможуть проникнути на ринок, зберегти й збільшити частку ринку в умовах конкуренції, дістати достатній прибуток. Якщо ціна продукції нижче ціни конкурентів, пояснити, як при цьому зберігається прибутковість свого виробництва. Указати будь-які знижки із ціни, що дозволяють стимулювати реалізацію продукту або послуг.

Третім етапом є розробка тактики з реалізації продукції. Тут необхідно описати методи реалізації, які могли б бути використані найближчим часом і у довгостроковій перспективі; показати відсоток транспортних витрат у ціні продукції. Якщо бізнес-планом передбачається реалізація товарів за кордоном, то в цьому розділі необхідно навести відомості про оцінку патентної чистоти в країнах, де намічена їх реалізація, а також канали збуту, транспортування, страхування, кредитування, митні збори.

Четвертим етапом є розробка політики з післяпродажного обслуговування й надання гарантій, тобто необхідно надати ціни за післяпродажне обслуговування та визначити, чи буде воно приносити дохід; а також зрівняти послуги покупцям з послугами основних конкурентів.

Останнім етапом у розробці плану маркетингу є реклама й просування продукту на ринок. Виробник повинен розповісти про плани участі в торговельних ярмарках і виставках, розміщенні реклами, підготовці рекламних проспектів, каталогів. Варто скласти розклад рекламної компанії й визначити величину витрат на рекламу та просування товарів на ринок.

Кінцевим результатом даного розділу є визначення місця підприємства на ринку й бюджету маркетингу.

5. Виробничий план. У цьому розділі варто відповісти на такі основні питання:

1) де будуть виготовлятися товари – на діючому або знову створеному підприємстві;

2) які для цього будуть потрібні виробничі потужності, як вони будуть зростати;

3) де й у кого, на яких умовах будуть закуповуватися сировина, матеріали й комплектуючі; яка репутація цих постачальників і чи є вже досвід роботи з ними;

4) чи передбачається виробнича кооперація та з ким;

5) чи можливо яке-небудь лімітування обсягу виробництва або поставок ресурсів;

6) яке устаткування потрібно й де передбачається його придбати, чи можливі при цьому проблеми і якого роду;

7) потреба у виробничих приміщеннях, в основних виробничих засобах і в персоналі (як постійному, так і тимчасовому).

Коротко описати основні технологічні процеси й устаткування, необхідне для виготовлення обраного товару; виробничий цикл і його графічну характеристику.

Аналіз позитивних і негативних сторін планованого розміщення підприємства проводиться з погляду таких фактів, як трудові ресурси, близькість до клієнтів і постачальників, транспортні витрати, державні й місцеві податки та закони, доступність і розвиненість енергетичних ресурсів й інше.

Також необхідно описати підхід до контролю за якістю продукції, за виробництвом і запасами; пояснити, як інспекційні процедури й система контролю якості дозволяють звести до мінімуму рівень браку; методи та стандарти якості; наявність і потреба в контрольному, вимірювальному інструменті та стендовому іспитовому обладнанні; плани сертифікації якості. Визначити, які необхідні витрати на ці цілі.

Останнім часом при формуванні плану виробництва велика увага приділяється питанню екологічної безпеки й захисту навколишнього середовища. При цьому необхідно: класифікувати виробництво за санітарною класифікацією, з визначенням необхідної санітарно-захисної

зони від житлової території; ураховувати не тільки вплив клімату, флори, фауни, геологічної будови промплощадки й інших факторів на діяльність підприємства, але й зворотний процес. Перелічити умови, за яких буде забезпечено екологічну безпеку та заходи щодо захисту навколишнього середовища. При цьому визначити необхідні витрати на ці заходи з урахуванням утилізації відходів виробництва.

Кінцевим результатом даного розділу є визначення обсягу виробництва продукції і витрат на його матеріально-технічне забезпечення.

6. Організаційний план. У цьому розділі бізнес-плану викладаються обґрунтовані відповіді на такі питання:

- перерахування структур, з якими підприємець збирається організувати свою діяльність, а також програму налагодження спільної роботи;
- організаційні структури управління та плани їх реорганізації (описати необхідні й прийняті структури управління знову створеного об'єднання або існуючого підприємства);
- управління персоналом та його склад (обґрунтувати, скільки і яких фахівців потрібно для реалізації проекту, можливість залучення додаткових робітників, відобразити специфіку та політику в області управління персоналом);
- оплата праці (показати надійність і привабливість системи оплати праці, можливість її росту при підвищенні продуктивності праці).

Необхідно навести організаційну схему управління підприємства із централізацією функцій керівництва. З організаційної схеми повинно бути видно, хто та чим займається, простежені взаємини відділів, координація їх функціонування й загальний контроль.

Результатом даного розділу є: визначення чисельності працівників, фонду оплати праці й політики мотивації.

7. Юридичний план. Цей розділ особливо важливий для нових підприємств. Основну увагу треба приділяти формам власності й правовому статусу організації. Відповідно до Господарського Кодексу України існують підприємства з різними правовими аспектами власності: приватні, спільні, акціонерні, державні, кооперативні й інші. Кожна з діючих різновидів власності має свої особливості, позитивні й негативні сторони, які можуть впливати на успіх проекту. Для діючого підприємства вказати діючу форму власності на момент оформлення бізнес-плану і її передбачувану зміну в майбутньому.

Також у даному розділі вказуються реквізити учасників проекту й додатковий пакет документів з інвестором, страховими компаніями.

8. Оцінка ризиків і страхування. Початок будь-якого ділового підприємства спричиняє певний ризик, що пов'язаний з невиз-

наченістю майбутнього. Необхідно визначити ймовірність появи ризику, його джерела й дати характеристику можливих видів ризику, оцінити суму можливих збитків.

Для великих проектів необхідний ретельний прорахунок ризику з використанням спеціального математичного апарата теорії ймовірностей. Для більш простих проектів достатній аналіз ризику за допомогою експертних методів. А також запропонувати заходи щодо зниження, збереження або передачі ризику.

9. Фінансовий план. У цьому розділі узагальнюються матеріали попередніх розділів у вартісному вираженні та обґрунтовується доцільність реалізації проекту з економічного погляду. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану, він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен з цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів спричиняються необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан підприємства та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у запропонований проект. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався не менше ніж на три роки. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього характеризується певним ступенем невизначеності, у фінансовому плані доцільно розглянути кілька сценаріїв розвитку подій.

Фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані розглядаються наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і витрат. Якщо на діяльність підприємства впливає фактор сезонності продажу продукції, то його слід урахувати, проєктуючи грошовий потік. У фінансовому плані необхідно підкреслювати достовірність інформації. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків, тому у разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний проект, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Необхідно підготувати п'ять основних документів: прогноз обсягів реалізації, баланс грошових потоків (витрат і надходжень), таблицю

доходів і витрат, зведений баланс активів і пасивів, графік досягнення беззбитковості. Цей список документів стандартний для світової практики й ґрунтується на відповідній системі бухгалтерського обліку. Також тут повинна бути надана оцінка фінансового стану підприємства.

Прогноз обсягів реалізації дає уявлення про частку на відповідному ринку, про майбутніх покупців і обсяги продажів. Для прогнозованого обсягу реалізації визначаються необхідні витрати (кошторис витрат) на реалізацію проекту. Складається також календарний план використання коштів і підготовки виробництва.

Баланс грошових потоків, який має й іншу назву – баланс грошових витрат і надходжень, дозволяє оцінити вкладення грошей у майбутню реалізацію проекту з розбивкою в часі. Указується частина фінансових витрат для початкового етапу реалізації проекту. Головне завдання — це перевірка синхронності надходжень і витрат фінансових ресурсів, визначення загальної вартості всього проекту, ліквідності майбутньої організації.

Баланс грошових потоків складається у вигляді таблиці, в якій відображаються дані про наявність грошових коштів на початок періоду, їх надходження і витрачання в самому періоді, і завершується таблиця даними про наявність грошових коштів на кінець періоду (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Баланс грошових потоків, тис. грн

	1-й місяць реалізації проекту	2-й місяць реалізації проекту	...	Реалізація проекту 5-й рік
Баланс коштів на початок періоду				
1 Обсяг продажу				
2 Загальні витрати				
3 Грошовий потік від виробничої (операційної) діяльності				
4. Надходження від реалізації активів				
5 Витрати на придбання активів				
6 <i>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</i>				
7 Акціонерний капітал				
8 Позичковий капітал				
9 Виплати на погашення позичок				
10 Виплати дивідендів				
11 <i>Грошовий потік від фінансової діяльності</i>				
Баланс коштів на кінець періоду				

При формуванні балансу грошових потоків діяльність підприємства розподіляється на основні функціональні сфери: операційну або виробничу, інвестиційну, фінансову. Грошовий потік від виробничої діяльності у вигляді надходжень враховує доходи від реалізації продукції і послуг, а витрат – витрати на виробництво продукції та послуг, загальні витрати підприємства. Грошовий потік від інвестиційної діяльності відображає витрати за придбані активи, а джерелом надходжень слугують надходження від реалізації активів, які не використовуються у виробництві. У цьому потоці повинні бути зазначені не тільки витрати на активи, що тільки зараз купуються, а також балансова вартість активів, якими володіє підприємство на дату започаткування проекту. Витрати на придбання активів у майбутніх періодах діяльності повинні зазначатися у гривнях з урахуванням інфляції основних фондів. Грошовий потік від фінансової діяльності враховує у вигляді надходжень – внески власників підприємства, акціонерний капітал, довгострокові і короткострокові позички, відсотки по вкладах, а як витрати – погашення позичок, дивіденди.

Сума грошових потоків кожного з розділів Плану грошових потоків складатиме залишок ліквідних коштів на відповідну дату. При цьому готівковий баланс на кінець розрахункового періоду дорівнюватиме сумі готівкового балансу попереднього періоду із залишком ліквідних коштів поточного періоду.

В аналітичних цілях таблиця може бути доповнена даними про дебіторську заборгованість, а саме: про розмір безнадійних боргів, складських запасів, кредиторської заборгованості. Дані балансу грошових потоків необхідно пов'язати з діями підприємства по формуванню власних оборотних коштів, адже саме недостатність власних оборотних коштів та їх мобілізація створюють ситуацію, коли в потрібний момент на рахунках підприємства немає потрібних грошових коштів.

Головне завдання таблиці доходів і витрат – покрити в бізнес-плані чистий прибуток у часовому розрізі, тобто динаміку формування прибутку. Для наочності можна побудувати фінансовий профіль проекту, тобто раніше виконані фінансові розрахунки, зображені графічно. Дані беруться з балансу грошових витрат і надходжень.

Зведений баланс активів і пасивів досконально вивчають фахівці комерційних банків, проводиться фінансова оцінка сум, які передбачається вкласти в активи різних типів і пасиви, за їх рахунок планується покриття створення або позика запланованих активів.

Графік досягнення беззбитковості дає можливість наочно показати вплив на прибуток обсягів виробництва, ціни продажів і собівартості продукції з розбивкою на умовно-постійні й умовно-

змінні витрати. Рекомендується досліджувати кілька варіантів графіка, що відповідають різним рівням цін на продукцію; при цьому потрібно пояснити, який з наведених варіантів найбільш реальний з урахуванням інформації про аналіз ринку.

Також у даному розділі необхідно визначити показники ефективності проекту (чистий дисконтований дохід, внутрішню норму дохідності, дисконтований термін окупності, індекс дохідності та ін.).

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) визначається як різниця між дисконтованими доходами і витратами за проектом за всі роки його реалізації:

$$\text{ЧДД} = -K + \frac{\Delta\Pi_1}{1+r} + \frac{\Delta\Pi_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\Delta\Pi_n}{(1+r)^n} = -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i}{(1+r)^i}, \quad (6.2)$$

де K – єдинократові капітальні вкладення, грн;

$\Delta\Pi$ – планова зміна прибутку, грн;

$1, 2, i, n$ – періоди;

r – коефіцієнт (показник, ставка) дисконтування.

Проект може бути впроваджений, якщо $NPV > 0$. Дисконтування капітальних вкладень здійснюється у разі їх внесення у різні періоди часу та відповідно до моменту або часу започаткування проекту. Коефіцієнт дисконтування розраховується:

$$r = I + MRR \times RI, \quad (6.3)$$

де I – темп інфляції;

MRR – мінімальна норма рентабельності;

RI – коефіцієнт, що враховує ступінь інвестиційного ризику.

Мінімальна норма рентабельності визначається як найменший гарантований рівень дохідності, що склався на ринку капіталу, тобто нижня межа вартості капіталу.

Внутрішня норма дохідності (ВНД) визначається як рівень ставки дисконтування (r), при якому чистий дисконтований дохід дорівнює нулю. Розрахунок ВНД можна здійснювати графічно (рис. 6.4) або аналітично. Значення осі абсцис (r) визначаються шляхом добору.

Згідно з рис. 6.4, точка перетину графіка та осі абсцис відповідає значенню ВНД. Чим ближчі значення Y_1 та Y_2 до нуля, тим більш точними будуть розрахунки. Аналітичний метод розрахунку ВНД здійснюється за формулою:

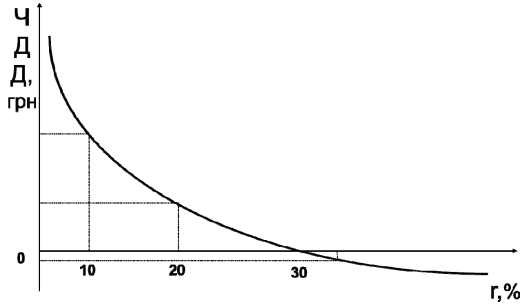


Рис. 6.4. Графічний метод визначення ВНД

$$ВНД = X_1 + (X_2 - X_1) \times \frac{Y_1}{Y_1 - Y_2}, \quad (6.4)$$

де Y_1 – позитивне значення ЧДД, грн;

X_1 – ставка дисконту при позитивному значенні ЧДД, %;

Y_2 – негативне значення ЧДД, грн;

X_2 – ставка дисконту при негативному значенні ЧДД, %.

Значення ВНД повинне бути більше, ніж прийнятий у розрахунках коефіцієнт дисконтування. Чим більше значення ВНД, тим більш вигідний проект.

Під дисконтованим терміном окупності (ДТО) розуміється той період часу, за який потік дисконтованих проектних доходів стане рівним дисконтованому потоку витрат. ДТО розраховується за формулами:

$$ДТО = \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i}{(1+r)^i}}, \quad (6.5)$$

або

$$ДТО = n_{\max} + \frac{K - \sum_{i=1}^{n_{\max}} \frac{\Delta\Pi_i}{(1+r)^i}}{\frac{\Delta\Pi_{n_{\max}+1}}{(1+r)^{n_{\max}+1}}}, \quad (6.6)$$

де n_{\max} – максимально ціла кількість років, за які сумарна планова зміна прибутку менша разових капіталовкладень;

$n_{\max+1}$ – рік, в якому сумарний дисконтований грошовий потік перевищив разові капіталовкладення.

При виборі проектів ДТО має бути найменшим, але у будь-якому випадку ДТО має бути менше періоду життєвого циклу продуктів, розроблених в проекті.

Індекс дохідності (ІД) визначається як співвідношення дисконтованого планового прибутку до капіталовкладень за всі роки його реалізації:

$$ІД = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta\Pi_i / (1+r)^i}{K} . \quad (6.7)$$

Проект є прийнятним, якщо ІД вище 1.

Приклад. Розглядаються два проекти створення власної справи, які вимагають такі початкові капіталовкладення: 1-й проект – 120 000 грн, 2-й проект – 125 000 грн і які дають при процентній ставці 18 % у наступні три роки такі планові прибутки:

Роки	Прибутки, тис. грн	
	1 проект	2 проект
1	40	25
2	90	100
3	65	100

1. Розрахуємо чистий дисконтований дохід за формулою (6.2) для кожного з проектів.

$$\text{ЧДД}_1 = 120 + \frac{40}{1+0,18} + \frac{90}{(1+0,18)^2} + \frac{65}{(1+0,18)^3} = 18,10 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧДД}_2 = 125 + \frac{25}{1+0,18} + \frac{100}{(1+0,18)^2} + \frac{100}{(1+0,18)^3} = 28,87 \text{ тис. грн.}$$

Згідно з розрахунками, другий проект є найбільш прийнятний ($\text{ЧДД}_1 < \text{ЧДД}_2$).

2. Визначимо негативне значення ЧДД для кожного з проектів.

$$\text{ЧДД}_1^{30\%} = 120 + \frac{40}{1+0,30} + \frac{90}{(1+0,30)^2} + \frac{65}{(1+0,30)^3} = -6,39 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧДД}_2^{30\%} = 120 + \frac{25}{1+0,30} + \frac{100}{(1+0,30)^2} + \frac{100}{(1+0,30)^3} = -1,08 \text{ тис. грн.}$$

Графічно представимо визначення ВНД за проектом 1 рис. 6.5, а за проектом 2 – рис. 6.6.

Згідно з графічним методом, ВНД у двох проектах знаходиться у межах 26-30%. Розрахуємо ВНД за допомогою аналітичного методу (Формула (6.4)).

$$\text{ВНД}_1 = 18\% + (30\% - 18\%) \times \frac{18,10}{18,10 + 6,39} = 26,87\%$$

$$\text{ВНД}_2 = 18\% + (30\% - 18\%) \times \frac{28,87}{28,87 + 1,08} = 29,57\%$$

Згідно з розрахунками, другий проект є найбільш прийнятний ($\text{ВНД}_1 < \text{ВНД}_2$).

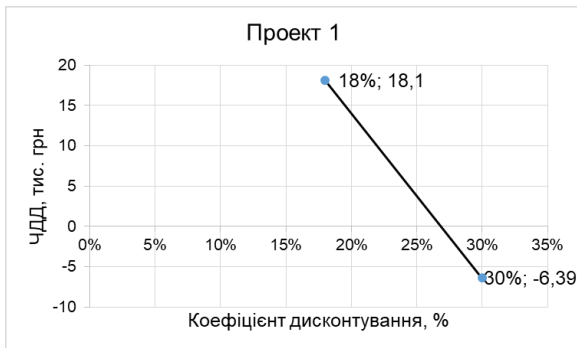


Рис. 6.5. Графічне визначення ВНД за проектом 1

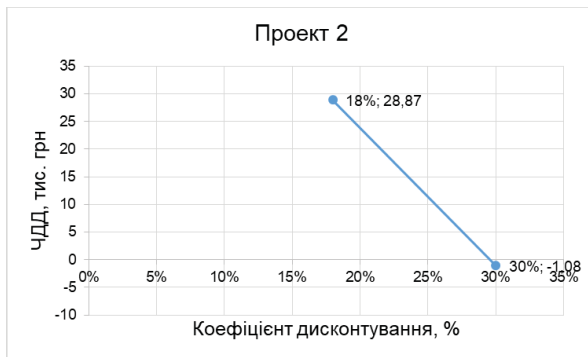


Рис. 6.6. Графічне визначення ВНД за проектом 2

3. Визначимо детермінований термін окупності за формулою (6.5).

$$ДТО_1 = \frac{120}{\left(\frac{40}{1+0,18} + \frac{90}{(1+0,18)^2} + \frac{65}{(1+0,18)^3} \right)^{1/3}} = 2,61р.$$

$$ДТО_2 = \frac{125}{\left(\frac{25}{1+0,18} + \frac{100}{(1+0,18)^2} + \frac{100}{(1+0,18)^3} \right)^{1/3}} = 2,44р.$$

Згідно з розрахунками, за проектом 2 термін окупності менше на 62 дні.

Проведемо більш точні розрахунки ДТО з використанням формули (6.6).

$$ДТО_1 = 2 + \frac{120 - \left(\frac{40}{1+0,18} + \frac{90}{(1+0,18)^2} \right)}{\frac{65}{(1+0,18)^3}} = 2,54р.$$

$$ДТО_2 = 2 + \frac{125 - \left(\frac{25}{1+0,18} + \frac{100}{(1+0,18)^2} \right)}{\frac{100}{(1+0,18)^3}} = 2,53р.$$

Згідно з розрахунками, другий проект є найбільш прийнятний (ДТО1 > ДТО2). За точним розрахунком ДТО за другим проектом менший на 6 днів.

4. Визначимо індекс дохідності за формулою (6.7).

$$ІД_1 = \frac{\frac{40}{1+0,18} + \frac{90}{(1+0,18)^2} + \frac{65}{(1+0,18)^3}}{120} = 1,15$$

$$ІД_2 = \frac{\frac{20}{1+0,18} + \frac{100}{(1+0,18)^2} + \frac{100}{(1+0,18)^3}}{120} = 1,20$$

ІД більше одиниці за обома проектами, а другий проект є найбільш прийнятний (ІД1 < ІД2).

Таким чином, за всіма показниками ефективності найбільш прийнятним є другий проект, тому що ЧДД, ВНД та ІД є більшими, а точний розрахунок ДТО менший за другим проектом на 6 днів.

10. Стратегія фінансування. У цьому розділі викладається план одержання коштів для створення або розширення бізнесу. Тут варто надати відповіді на наступні питання: скільки необхідно коштів для реалізації проекту; які можливі джерела й форми їх одержання (внутрішні та зовнішні); коли можна чекати повного повернення позикових коштів й одержання інвесторами доходу. Фінансуванню за рахунок кредитів віддається перевага для проектів, що передбачають розширення виробництва на діючих підприємствах, тому що в цьому випадку не потрібно підвищеної плати за кредит. Це пов'язане з низьким рівнем ризику (матеріальне забезпечення кредитів дають наявні активи).

11. Як додатковий розділ бізнес-плану можна виділити стратегію розвитку підприємства. Стратегія необхідна для всіх сфер, від яких залежить життєздатність усього підприємства в цілому. Іноді складається спеціальний стратегічний план, що повинен відображати не тільки довгострокові цілі, але і цілі, які розраховані на найближчий період. Альтернативна стратегія повинна передбачати: можливість впливу на діяльність підприємства конкурентів на ринку й необхідність переходу на випуск нової продукції, можливість появи нових технологій, можливості зменшення негативних наслідків від різних видів ризику. Необхідно коротко описати ймовірність появи нових технологій у процесі технічного й технологічного розвитку обраного напрямку діяльності підприємства. У першу чергу це вдосконалювання технологічного процесу й конструктивних елементів. Можливість переходу на принципово нові технології, що різко поліпшують споживчі властивості виробу та дозволяють підвищити ефективність виробництва.

Бізнес-план – документ перспективний, і складати його рекомендується на 3-5 років вперед. Основні показники для першого року рекомендується робити в помісячній розбивці, для другого року – у поквартальній і лише починаючи із третього року можна обмежуватися річними показниками.

Створення кваліфікованого бізнес-плану може здійснити лише команда професіоналів – кожного у своїй області. На Заході при складанні бізнес-плану навіть невеликі підприємства звертаються за консультаціями, розробка ж подібних документів у великих підприємствах припускає залучення команди, складеної з досвідчених фахівців.

Висновки

1. Поява підприємницької справи (бізнесу) – це не одномоментна дія, а достатньо тривалий багатостадійний нелінійний процес. Незважаючи на те, що кожне підприємство індивідуальне, а причини та історія його появи є унікальними, процес їх створення в багатьох випадках збігається з узагальненим алгоритмом цілеспрямованої людської діяльності: «бачу – знаю – вмю – можу – хочу – роблю». Джерела бізнес-ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від: споживачів; працюючих фірм; родичів і знайомих. Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності. Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї.

2. В підприємницькій діяльності розглядаються три основні способи започаткування бізнесу: створення нової власної підприємницької справи «з нуля» (самостійний підприємець); придбання фірми, що вже існує; придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцю (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

3. Вибираючи спосіб входження в бізнес, слід враховувати наступні фактори: можливість реалізувати свій власний потенціал; фінансові можливості; швидкість входження в бізнес; наявність обґрунтованої підприємницької ідеї; вид бізнесу і стратегічні перспективи; інші ринкові фактори.

4. Статутний капітал – це сукупність грошових коштів та майна, яка необхідна для організації та початку функціонування підприємства (фірми). Він створюється внесенням вкладів засновниками (учасниками) і може поповнюватися за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а в разі потреби також додаткових вкладів учасників, у тому числі спонсорів. Вкладом можуть бути всі види майна, кошти засновників (учасників), у тому числі у вільно конвертованій валюті, усі види майнових прав, в тому числі об'єктів інтелектуальної власності та інші права, що не належать до майнових, але мають товарну вартість. Забороняється використовувати для формування статутного капіталу товариства бюджетні кошти, а також одержані в кредит та під заставу.

5. Бізнес-план – це документ, у якому на конкретний господарський період визначені завдання по економічному і соціальному розвитку підприємницької структури. Він включає розробку мети і завдань, що ставляться перед підприємцем на найближчу і далеку перспективу, оцінку поточного стану економіки, сильних і слабких сторін виробництва, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції. Бізнес-план допоможе попередити і гідно зустріти багато проблем у розвитку власної справи.

6. Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану. Однак, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкриваються

основна ідея і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту і задоволення ним потреб ринку, дається оцінка ринку і встановлюється стратегія поведінки підприємця на визначених ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування і пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи росту власної справи.

Додаткова література

1. Афанасьев М. В., Гонтарева І. В., Тищенко Д. О. Тренінг формування компетенцій з економіки підприємства : навчальний посібник. Х. : БД «ІНЖЕК», 2010. 328 с.
2. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М. : Эксмо-Пресс, 2000. 480 с.
3. Гербер М. Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства. М. : Олимп-Бизнес, 2014. 230 с.
4. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основы бизнеса : навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
5. Медведев А. Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть. СПб. : Питер, 2012. 224 с.
6. Шерер Й. Техники креативности. Как найти, оценить и воплотить идею. М. : СмартБук, 2009. 136 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 6

Контрольні запитання:

1. Визначити основні етапи формулювання підприємницької ідеї.
2. Сформулювати джерела знаходження ідеї власної справи.
3. Схарактеризувати процес вибору сфери діяльності.
4. Які фактори впливають на вибір форми організації нового бізнесу?
5. Як визначити переваги нового виду підприємництва?
6. Розкрити послідовність аналізу конкуруючих товарів та підприємств-конкурентів.
7. Надати характеристику традиційним способам відкриття власної справи: створення нового підприємства, купівля існуючого бізнесу.
8. В чому проявляються переваги нетрадиційних способів відкриття власної справи: прямий маркетинг, пересувна торгівля, франчайзинг, надомний бізнес, вихід зі складу великої корпорації?
9. Сформулювати основні організаційні етапи заснування власної справи.
10. Розкрийте основні етапи підготовки засновницьких документів.
11. Визначити зміст статуту та засновницького договору підприємницької справи.
12. Які чинники впливають на формування статутного капіталу нового бізнесу?
13. Схарактеризувати стадії розробки бізнес-плану.
14. Визначити структуру та технологію розробки бізнес-плану.

Тестові завдання:

1. Поява підприємницької справи (бізнесу) – це не одномоментна дія, а достатньо тривалий багатостадійний нелінійний процес.

- а) правильно;
- б) неправильно.

2. Встановіть відповідність терміна та його визначення.

Термін	Визначення
1. Ідея-намір; 2. Ідея-задум; 3. Бізнес-можливість.	а) уявлення підприємця щодо перебігу наступних дій до їх початку, деталізація проміжних завдань і способів їх вирішення; б) реальний шанс досягти результату при наявності ресурсів; в) актуалізація активного, творчого, багато в чому інтуїтивного пошуку способу усунення дисонансу між реальною ситуацією й очікуваннями; окреслює контури й альтернативи подальших дій.

3. Встановіть в ієрархічній послідовності процес відкриття власної справи на основі узагальненого алгоритму цілеспрямованої людської діяльності:

- а) бачу
- б) знаю
- в) роблю
- г) хочу
- д) можу
- е) вмію

4. Надайте визначення терміна «Підприємницька бізнес-ідея».

Підприємницька бізнес-ідея – **це ...**

5. Встановіть відповідність методу творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї та його характеристики.

Назва методу творчого пошуку підприємницької ідеї	Характеристика методу творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї
1. Метод аналогії (синектика); 2. Метод інверсії; 3. Метод ідеалізації; 4. Метод «мозкового штурму».	а) зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань; б) базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може наштовхнути на усвідомлення якоїсь нової ідеї; в) метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми: перевернути («догори ногами»), «вивернути» на протилежний бік, поміняти місцями тощо; г) передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, підказаного, наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи запозиченого в природі.

6. Розташуйте в ієрархічній послідовності процес проведення мозкового штурму:

- а) ознайомлення учасників сесії з основними правилами мозкового штурму;
- б) запис й оформлення результатів;

- в) проведення сесії;
 - г) формування творчої групи;
 - д) формулювання завдання.
7. Сучасні прийоми мозкового штурму розроблені:
- а) У. Гордоном;
 - б) С. Кові;
 - в) А. Осборном;
 - г) Д. Уілкінсом.
8. До позитивних рис мозкового штурму відносяться:
- а) кількість ідей (за одну сесію можна одержати до 60 ідей);
 - б) пошук здійснюється простим перерахуванням варіантів;
 - в) відсутність чітких правил пошуку, «розмитість», зведена в принцип;
 - г) а, б;
 - д) б, в;
 - е) а, в;
 - ж) а, б, в.
9. Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідей з колективною оцінкою.
- а) правильно;
 - б) неправильно.
10. Синектика відрізняється від мозкового штурму тим, що:
- а) існують критерії відбору й тести для проведення дослідження;
 - б) використовуються різні види аналогій;
 - в) запрошуються фахівці в області досліджуваної проблеми, тому відсутнє попереднє навчання;
 - г) а, б;
 - д) б, в;
 - е) а, в;
 - ж) а, б, в.
11. В основі евристичного методу контрольних питань лежить:
- а) мозковий штурм;
 - б) метод проб і помилок;
 - в) метод анкетування.
12. До складу морфологічної карти входить:
- а) характеристика об'єкта;
 - б) параметри характеристик;
 - в) критерії відбору характеристик;
 - г) види можливих перетворень об'єкта;
 - д) а, б, в;
 - е) а, б, г;
 - ж) а, в, г;

- з) б, в, г;
- и) а, б, в, г.

13. Сутність методу фокальних об'єктів зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення, і тому його названо фокальним.

- а) правильно;
- б) неправильно.

14. Побудуйте в ієрархічній послідовності загальний план виконання морфологічного аналізу:

- а) вибір найбільш раціональних конкретних рішень;
- б) визначення функціональних цінностей для можливих варіантів рішень;
- в) складання морфологічної карти;
- г) складання списку всіх морфологічних ознак, тобто всіх важливих характеристик об'єкта, його параметрів, від яких залежить рішення проблеми й досягнення основних цілей;
- д) точне формулювання завдання, що підлягає рішенню.

15. Надайте визначення процесу «Моделювання підприємницької діяльності». Моделювання підприємницької діяльності – це ...

16. Першим кроком в організації підприємницької діяльності виступає ґрунтовне ознайомлення з чинним законодавством та ринковою кон'юнктурою, **тому що** знання кон'юнктури надає можливість всебічного врахування існуючих правових та економічних обмежень для створення власної справи.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

17. Встановіть відповідність етапів розвитку підприємницької діяльності та джерел їх фінансування:

Етапи розвитку підприємницької діяльності	Джерела фінансування на різних етапах розвитку підприємницької діяльності
1. Етап створення підприємницької справи; 2. Початковий етап функціонування суб'єкта підприємництва; 3. Етап розвитку підприємницької діяльності.	а) залучення додаткових фінансових джерел – кредитів, реінвестування; б) формування власного капіталу; в) залучення капіталів нових партнерів, зовнішніх інвесторів.

18. Створення нової власної справи з «нуля» вимагає від підприємця значних зусиль, організаторських здібностей, кмітливості та оперативності у проходженні всіх етапів і налагодження ділових контактів бізнесу, **тому що** створення нової власної справи з «нуля» не має високого ступеня ризику.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

19. При створенні власного бізнесу враховують наступні важливі напрями:

- а) вибір місцезнаходження власного бізнесу;
- б) одержання різноманітних дозволів щодо функціонування бізнесу;
- в) пошук приміщення для офісу та операційної діяльності, їх облаштування;
- г) формування підприємницької структури;
- д) підбір кадрового потенціалу;
- е) налагодження ділових контактів;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

20. Встановіть відповідність місця розміщення підприємства всередині регіону та його характеристик.

- 1) Місто;
 - 2) Приміська зона;
 - 3) Сільська місцевість;
- а) вартість землі висока, високі податки і платежі;
 - б) достатні умови для відпочинку, менші складності із одержанням дозволу на будівництво;
 - в) достатній рівень обслуговування, достатнє енерго- і водопостачання;
 - г) достатньо кваліфікованої робочої сили, але попит на неї може бути високий;
 - д) значний оборот робочої сили, хороші транспортні потужності, високий рівень послуг (банки, готелі і т. д.);
 - е) можливість одержання дотації від центральних і місцевих органів влади;
 - ж) недостатній рівень комерційних послуг;
 - з) низька вартість землі, низькі податки і платежі;
 - и) середня за величиною вартість землі, середні податки і платежі.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

21. До переваг створення нової власної підприємницької справи з «нуля» відносяться:

а) Забезпечує бізнес під добре відомим товарним знаком; гарантія якості товарів (послуг); зменшення витрат на рекламу; пільгове фінансування та кредитування учасників угоди;

б) Можливість реалізувати свою власну ідею; оригінальність концепції бізнесу, яка вимагає створення нової фірми; повна свобода вибору сфери і виду бізнесу; можливість реалізації творчого потенціалу підприємця і самоствердження;

в) Прискорення процесу входження в бізнес; швидкий спосіб одержання прибутку; сформований колектив, контингент постачальників, певні встановлені зв'язки і контакти; уже відома результативність діяльності.

22. До недоліків створення нової власної підприємницької справи з «нуля» відносяться:

а) Відсутність сформованого попиту на продукцію; відсутність досвіду роботи з постачальниками, банками, іншими функціональними інституціями; повільний темп входження в бізнес; відсутність «визнаного імені» в момент виходу на ринок;

б) Значні обмеження у прийнятті самостійних рішень стосовно свого бізнесу; зменшення доходів у зв'язку із постійними платежами; необхідність дотримання операційних стандартів тощо;

в) Мінливе або ілюзорне благополуччя фірми; можна успадкувати вороже ставлення до фірми; в перспективі місце розташування фірми може виявитись не вдалим; ціна на придбання фірми може виявитись досить високою.

23. Більшість малих фірм не можуть пропонувати в якості активу свій престиж, **тому що** престиж суб'єкта малого підприємництва значною мірою залежить від особистості власника, яка не може бути частиною продажу.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

24. До методів оцінки вартості фірми відносяться:

а) дохідний, підприємницький, порівняльний (ринковий);

б) дохідний, витратний, підприємницький;

в) дохідний, витратний, порівняльний (ринковий);

г) витратний, підприємницький, порівняльний (ринковий).

25. До переваг придбання франшизи відносяться:

а) Забезпечує бізнес під добре відомим товарним знаком; гарантія якості товарів (послуг); зменшення витрат на рекламу; пільгове фінансування та кредитування учасників угоди;

б) Можливість реалізувати свою власну ідею; оригінальність концепції бізнесу, яка вимагає створення нової фірми; повна свобода вибору сфери і виду бізнесу; можливість реалізації творчого потенціалу підприємця і самоствердження;

в) Прискорення процесу входження в бізнес; швидкий спосіб одержання прибутку; сформований колектив, контингент постачальників, певні встановлені зв'язки і контакти; уже відома результативність діяльності.

26. До недоліків придбання франшизи відносяться:

а) Відсутність сформованого попиту на продукцію; відсутність досвіду роботи з постачальниками, банками, іншими функціональними інституціями; повільний темп входження в бізнес; відсутність «визнаного імені» в момент виходу на ринок;

б) Значні обмеження у прийнятті самостійних рішень стосовно свого бізнесу; зменшення доходів у зв'язку із постійними платежами; необхідність дотримання операційних стандартів тощо;

в) Мінливе або ілюзорне благополуччя фірми; можна успадкувати вороже ставлення до фірми; в перспективі місце розташування фірми може виявитись невдалим; ціна на придбання фірми може виявитись досить високою.

27. Встановіть відповідність організаційної стадії створення власної справи та її етапів.

1) Підготовча;

2) Установча;

3) Організаційна;

а) вибір організаційно-правової форми підприємництва;

б) визначення величини початкового капіталу, джерел фінансування та відкриття рахунків у банках;

в) визначення складу засновників, пошук партнерів (якщо це необхідно);

г) визначення цілей підприємницької діяльності, розробка стратегії виходу на ринок;

д) організація виробничого процесу та каналів збуту.

е) підбір персоналу;

ж) підготовка детального бізнес-плану;

з) підготовка установчих (засновницьких) документів;

и) прийняття рішення про підприємницьку діяльність на основі відібраної підприємницької ідеї;

к) реєстрація підприємства у відповідних органах державної влади;

л) розподіл функцій управління підприємством між засновниками;

м) розробка назви підприємства;

н) формування мереж постачання ресурсів і реалізації продукції;

1) _____; 2) _____; 3) _____.

28. Встановіть відповідність установчих (засновницьких) документів та їх характеристики.

Назва установчих (засновницьких) документів	Характеристика установчих (засновницьких) документів
Статут підприємства; Установчий договір; Колективний договір.	<p>а) офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства та розподілу прибутку, порядок реорганізації та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи;</p> <p>б) угода, яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства (фірми) певним шляхом. В документах повинні бути зазначені найменування та місцезнаходження суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом;</p> <p>в) угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи уповноваженим ним органом), що укладається (уточняється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України. Документом регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке використовує найману працю.</p>

29. Підприємницький капітал формують наступні елементи:

- а) технічні засоби виробництва;
- б) матеріальні оборотні елементи виробництва;
- в) оборотні кошти у грошовій формі;
- г) інтелектуальна власність;
- д) а, б, в;
- е) а, б, г;
- ж) а, в, г;
- з) б, в, г;
- и) а, б, в, г.

30. Обсяг статутного фонду закріплюється в установчому договорі, статуті та колективному договорі підприємства.

- а) правильно;
- б) неправильно.

31. Підприємництво, де фізична особа виступає як суб'єкт підприємницької діяльності, є найзручнішим способом провадження бізнесу на початковому етапі.

- а) правильно;
- б) неправильно.

32. Надайте визначення терміна «Бізнес-план».

Бізнес-план – це ...

33. Встановіть відповідність видів планування та їх характеристик.

Види планування	Характеристика видів планування
1. Стратегічне; 2. Середньострокове; 3. Короткострокове; 4. Поточне.	а) бачення підприємства у майбутньому, його місця та ролі в економіці, а також основних шляхів та засобів досягнення цього стану. Це узагальнений план, зроблений на підставі різних прогнозів. Період такого розгляду складає 10-15 років; б) плани розвитку з періодом від 1 до 3 років, їх особливістю є те, що показники найближчого року коригуються щоквартально, а показники другого й третього років – щопівроку або щорічно; в) планування терміном до 1 року, показники встановлюються на рік з розбивкою на квартали; г) планування на найближчі 3-5 років. У ньому всі прогнози отримують своє економічне обґрунтування й уточнення з урахуванням тенденцій розвитку господарської ситуації на найближчий час.

34. Цінність бізнес-плану визначається наступним:

- а) дає змогу визначити життєздатність підприємницької ідеї в умовах конкуренції;
б) містить орієнтири, згідно з якими підприємець буде діяти на етапі становлення та розвитку власної справи;
в) змінює законодавство та забезпечує правове регулювання;
г) прогнозує процеси розвитку виробництва;
д) конкретизує шляхи досягнення мети й подолання перешкод;
е) є фактором, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках щодо вкладення коштів та розвитку виробництва;
ж) всі;
з) всі, окрім а;
и) всі, окрім б;
к) всі, окрім в;
л) всі, окрім г;
м) всі, окрім д;
н) всі, окрім е.

35. Розташуйте в ієрархичній послідовності етапи складання бізнес-плану:

- а) аналіз власних можливостей і здатності взятися за реалізацію задуманого проекту;
б) вибір виробу чи послуги, виробництво яких буде метою задуманого проекту;
в) вибір місця для здійснення комерційної чи виробничої діяльності;
г) вирішення питань організації бухгалтерського обліку;
д) вирішення питань страхування;
е) дослідження можливого ринку збуту;
ж) написання резюме до бізнес-плану.
з) розробка організаційного плану;
и) розробка плану виробництва;
к) розробка плану маркетингу;
л) розробка фінансового плану;
м) розробка юридичної схеми майбутньої власної справи;

н) складання прогнозу обсягів збуту (для першого року – щомісячно, для другого – поквартально);

о) ухвалення рішення про створення нової справи чи впровадження заходів з удосконалення діючої підприємницької діяльності.

36. Розташуйте в ієрархічній послідовності розділи бізнес-плану:

- а) аналіз ринку;
- б) виробничий план;
- в) організаційний план;
- г) оцінка ризиків і страхування;
- д) план маркетингу;
- е) продукція й послуги підприємства;
- ж) резюме;
- з) стратегія розвитку;
- и) стратегія фінансування;
- к) фінансовий план;
- л) юридичний план.

37. Резюме містить наступні складові:

- а) підприємницька структура і її ділова історія;
- б) аналіз стану в галузі, до якої відноситься підприємницька діяльність;
- в) ринковий потенціал;
- г) необхідні витрати та термін їх окупності;
- д) фінансове резюме;
- е) ризики;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а);
- и) всі, окрім б);
- к) всі, окрім в);
- л) всі, окрім г);
- м) всі, окрім д);
- н) всі, окрім е).

38. Встановіть відповідність розділів бізнес-плану та результатів, які повинні бути в них представлені.

Розділи бізнес-плану	Результати, які повинні бути представлені в певному розділі бізнес-плану
1. Аналіз ринку;	а) визначення місткості ринку та частки підприємства на ньому;
2. Виробничий план;	б) визначення місця підприємства на ринку й бюджету маркетингу;
3. Організаційний план;	в) визначення обсягу виробництва продукції і витрат на його матеріально-технічне забезпечення;
4. План маркетингу;	г) визначення чисельності працівників, фонду оплати праці й політики мотивації;
5. Продукція й послуги підприємства;	д) обґрунтовується доцільність реалізації проекту з економічного погляду;
6. Фінансовий план	е) специфічні й унікальні можливості продукції і/або послуги.

39. Результатом розділу «Оцінка ризиків і страхування» є:

- а) ідентифікувати ризики;
- б) оцінити ризики;
- в) оцінити імовірність появи ризиків;
- г) запропонувати заходи щодо зниження, збереження або передачі ризику.

40. У фінансовому плані необхідно підготувати п'ять основних заключних документів:

- а) прогноз обсягів виробництва;
- б) прогноз обсягів реалізації;
- в) баланс грошових потоків (витрат і надходжень);
- г) таблицю доходів і витрат;
- д) зведений баланс активів і пасивів;
- е) графік досягнення беззбитковості;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

41. Методика ЮНІДО враховує наступні показники ефективності проектів:

- а) чистий дисконтований дохід (NPV або ЧДД);
- б) внутрішня норма дохідності (IRR або ВНД);
- в) дисконтований термін окупності (PP або ДТО);
- г) індекс дохідності (PI або ІД);
- д) рентабельність активів (ROA або РА);
- е) а, б, в, г;
- ж) б, в, г, д;
- з) а, в, г, д;
- и) а, б, г, д;
- к) а, б, в, д;
- л) всі.

42. Чистий дисконтований дохід розраховується за формулою:

$$а) -K + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta\Pi_i}{(1+r)^n};$$

$$б) \frac{\sum_{i=1}^n \Delta\Pi_i / (1+r)^n}{K};$$

$$в) \frac{K}{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta \Pi_i}{(1+r)^i}} \cdot \frac{1}{n}$$

Практичні завдання

Завдання 1. Розробка та оцінювання комерційної ідеї, з якою доцільно виходити на ринок.

Підприємці, які мають необхідні навички створення підприємницьких структур, більше страждають від відсутності перспективних ідей, ніж від відсутності фінансових ресурсів. Життєздатні комерційні ідеї потрібні не тільки для того, щоб розпочати свою власну справу, але й для успішного функціонування бізнесу на всіх етапах його функціонування та розвитку. Нові підприємницькі ідеї потрібні для:

- розробки нових видів продукції, робіт, послуг;
- виходу на нові ринки збуту та залучення нових клієнтів;
- зменшення рівня витрат виробництва;
- підвищення прибутковості підприємницьких структур тощо.

Нові ідеї генерувати важко. Але потрібно пам'ятати, що ще до того, як буде робитися оцінювання запропонованої підприємницької ідеї, не потрібно вживати та розвивати такі концепції, як: це не буде працювати; це вже використовували або випробували; хто буде за це платити; це надто просто; а чому це не зробив хтось інший тощо.

З використанням методів творчого (евристичного) пошуку підприємницьких ідей розробити карту ідей з використанням ключового слова (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Ключові слова для розробки підприємницької ідеї

Варіант	Ключове слово	Варіант	Ключове слово
1	Зерно	16	Іграшки
2	Молоко	17	Жіноче взуття
3	Кури	18	Прикраси
4	Бавовна	19	Жіноче взуття
5	Цегла	20	Телевізори
6	Мило	21	Холодильники
7	Дитячий одяг	22	Газові плити
8	Папір	23	Крани (водогінні)
9	М'ясо	24	Килими
10	Картопля	25	Літній одяг
11	Праска	26	Риба
12	Полуниця, суниця	27	Яблука
13	Кахель	28	Малина
14	Кущі	29	Апельсини
15	Пісок	30	Чоловіче взуття

Алгоритм роботи над Завданням 1.

1. Заповнення карти ідей і вибір пріоритетної позиції. Студент, отримавши ключове слово, повинен запропонувати потенційні можливості використання ключового слова в підприємницькій діяльності за трьома напрямками: виробництво (обробка, виготовлення), послуги і торгівля. Наприклад, рис. 6.7 [28].

Як видно з рис. 6.7, запропоновано 11 позицій з використання ключового слова в майбутній підприємницькій діяльності. Із запропонованих позицій студент обирає саме ту, яка йому більш відома. Наприклад, студент вибрав таку позицію, як «двері» (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Карта ідей за ключовим словом «Дерево»

2. Формування потенційної підприємницької ідеї з урахуванням того, які саме проблеми можуть бути вирішені у випадку реалізації цієї ідеї. Студент, проаналізувавши обрану позицію, повинен запропонувати потенційні підприємницькі ідеї, відповідаючи на запитання: Яку проблему можна вирішити за допомогою запропонованої ідеї? Проблеми та запропоновані потенційні комерційні ідеї, за допомогою яких вирішуються ці проблеми, наводяться у вигляді табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Потенційні підприємницькі ідеї та проблеми, які можуть бути вирішені у випадку їх реалізації

Потенційна підприємницька ідея (виробництво, товар, послуга)	Які проблеми вирішуються за її допомогою?
1. Виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків	1. Забудовникам не потрібно самим виготовляти двері
	2. Можна стимулювати індивідуальне житлове будівництво
	3. Інші.....
2. Виготовлення броньованих дверей для житлових будинків	1. Підвищується надійність дверей та покращується їх зовнішній вигляд
	2. Менше буде крадіжок із житлових будинків
	3. Інші.....
3.....	1.....
	2.....
	3.....

Наприклад, якщо взяти першу підприємницьку ідею, то одним із можливих варіантів відповіді на запитання, які проблеми при цьому вирішуються, може бути така відповідь: «Виробництво дверей для дачних будинків звільнить забудовників від необхідності самим виготовляти двері». Зрозуміло, що варіантів відповідей на поставлені запитання може бути багато. Студент повинен запропонувати не менше 5-ти варіантів відповідей. Із наведених потенційних ідей студент обирає ту, яка йому найбільш відома та зрозуміла.

3. Уточнення потенційної підприємницької ідеї з урахуванням можливих змін у потребах, смаках та уподобаннях споживачів.

Потреби, смаки та уподобання споживачів протягом певного часу можуть змінюватися, тому потенційну ідею, яка була запропонована, потрібно скорегувати з урахуванням: можливих змін у стилі життя людини; можливих змін у технологіях виробництва; можливих змін співвідношення у віковій структурі населення; можливих тенденцій змін у моді тощо.

Для цього потрібно відповісти на запитання: Яким чином кожен із названих вище напрямків може вплинути на сутність запропонованої підприємницької ідеї? Відповідаючи на поставлені питання, потрібно ввести корективи в підприємницьку ідею, яка була раніше запропонована.

Якщо це буде: виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків. То зміни в стилі життя людини зумовлюють потребу в наявності індивідуального будинку; зміни в технологіях можуть стимулювати виробництво дверей підвищеної міцності; можливі зміни співвідношення у віковій структурі населення, а саме: збільшення кількості пенсіонерів може призвести до збільшення кількості осіб, які будуть бажати мати власний дачний будинок; можливі зміни в моді можуть привести до необхідності виготовлення дверей відповідного стилю, конфігурації тощо.

Результати аналізу вищенаведених напрямків, а також нових можливостей, які відкриваються у випадку їх врахування, подано у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Врахування змін у потребах, смаках та уподобаннях споживачів при розробці підприємницької ідеї

Напрямки змін	Зміни	Нові можливості, які відкриваються при врахуванні змін
Стиль життя людей	1. Підвищення ролі особистості 2. Підвищення добробуту людей 3. Погіршення екологічних умов...	1. Наявність окремого житла 2. Житло «на природі» 3. ...
Технологія	1. Поява нових матеріалів 2. 3.	1. Підвищення міцності дверей 2. 3.
Вікова структура населення	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Мода	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інші напрямки змін	1. 2. 3.	1. 2. 3.

На підставі аналізу табл. 6.4 формулюється уточнена підприємницька ідея. Наприклад: виготовлення для дачних будинків подвійних дерев'яних дверей з круглим верхом та сигналізацією.

4. Удосконалення потенційної підприємницької ідеї з метою надання їй більш привабливих рис.

Наступним кроком у формуванні підприємницької ідеї є аналіз пропозицій щодо доопрацювання, удосконалення, покращення висунутої підприємницької ідеї з метою надання споживачу додаткових переваг, вигід тощо. Ці додаткові блага можуть надаватися споживачу за додаткову плату. Варіантами удосконалень, які можуть бути проаналізовані, доцільно вибирати: вид та спосіб доставки; інший дизайн; нова упаковка; нові, більш вигідні для споживача умови експлуатації тощо.

Наприклад, ідея виготовлення для дачних будинків подвійних дерев'яних дверей з круглим верхом та сигналізацією може бути скорегована та представлена у вигляді: виготовлення та доставка споживачу подвійних дерев'яних дверей для дачних будинків з круглим верхом та з сигналізацією, а також їх встановлення безпосередньо виробником, що зменшить витрати споживачів, покращить якість виконаної роботи тощо. Що є новим, уточненим варіантом підприємницької ідеї [28].

5. Вдосконалення підприємницької ідеї за рахунок внесення в цю ідею спеціальних знань та навичок самого розробника.

На цьому етапі розробки підприємницької ідеї студенту необхідно внести в запропоновану ідею свої професійні знання, які він отримав у процесі навчання або своєї роботи в інших сферах діяльності. При цьому можна скористатись порадами знайомих і родичів, а також людей, які заслуговують на довіру, тощо.

Наприклад, спеціаліст, який розуміється на автоматичі, з урахуванням своїх професійних знань може запропонувати таку підприємницьку ідею: виготовлення подвійних дерев'яних дверей з круглим верхом та сигналізацією для дачних будинків, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яка буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на голос господаря.

6. Оцінювання підприємницької ідеї на предмет можливості її реалізації (життєздатності).

Після того, як підприємницька ідея вже сформована, слід її оцінити. Для цього студенту необхідно відповісти на запитання, наведені у табл. 6.5.

Буде добре, якщо при пошуку відповідей студенту будуть допомагати його знайомі, рідні, друзі. Це підвищить достовірність відповідей та дасть змогу зробити більш якісний прогноз щодо запропонованої комерційної ідеї.

Таблиця 6.5

Оцінювання підприємницької ідеї щодо її життєздатності

Запитання	Так	Ні	Чи є потреба в додатковій інформації
1. Чи буде працювати Ваша ідея?			
2. Чи буде ця ідея спрацьовувати протягом певного (визначеного) часу?			
3. Чи будуть люди за це платити?			
4. Чи достатня кількість людей буде за це платити?			
5. Чи усвідомлюєте Ви, які потреби людей при цьому задовольняються?			
6. Чи знаєте Ви, якими будуть витрати на реалізацію висунутої комерційної ідеї?			
7. Чи безпечна Ваша ідея?			
8. Чи законна Ваша ідея?			
9. Чи сподобається Ваша ідея іншим людям?			
10. Чи можете Ви знайти необхідну кількість грошей для реалізації ідеї?			
11. Чи потрібне Вам спеціальне обладнання?			
12. Чи володієте Ви необхідними навичками (знаннями) для реалізації ідеї?			
13. Чи потрібен Вам персонал зі спеціальними знаннями (навичками) для реалізації запропонованої ідеї?			
14. Інші			

Аналізуючи відповіді на наведені запитання, робиться остаточний висновок про суть підприємницької ідеї та доцільність її запровадження. Наприклад: виготовлення подвійних дерев'яних дверей для дачних будинків з округлим верхом та сигналізацією, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яка буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на голос господаря, – є привабливою підприємницькою ідеєю, яку доцільно реалізувати і яка буде мати попит на ринку.

Завдання:

Користуючись даними табл. 6.2, необхідно:

1. Визначити об'єкт завдання (ключове слово) згідно з варіантом. Скласти карту ідей та запропонувати потенційні можливості використання в підприємницькій діяльності об'єкта завдання за трьома напрямками: виробництво (обробка, виготовлення), послуги, торгівля (рис. 6.7). Кількість запропонованих можливостей для кожного напрямку повинна бути більшою, ніж 4.

2. Проаналізувати запропоновані можливості та вибрати одну, найпривабливішу та найперспективнішу.

3. Згідно з вищенаведеним алгоритмом формування підприємницької ідеї (п. 2-5), сформулювати та обґрунтувати підприємницьку ідею, яка може бути життєздатною на ринку.

4. Здійснити оцінювання запропонованої підприємницької ідеї на предмет можливості її реалізації (табл. 6.5).

5. Зробити остаточний висновок щодо сутності, доцільності, місця та часу реалізації запропонованої підприємницької ідеї.

Завдання 2. В табл. 6.6 наведені дані щодо суб'єкта підприємницької діяльності, який потрібно створити.

Таблиця 6.6

Початкові дані для виконання завдання

№	Організаційно-правова форма суб'єкта підприємницької діяльності *	Число засновників		Величина статутного фонду, тис. грн	Вид діяльності
		юридичні особи	фізичні особи		
1.	Акціонерне товариство (публічне)	3	4	50000	Виробництво автомобілів
2.	Товариство з обмеженою відповідальністю	1	5	400	Торговельна діяльність
3.	Командитне товариство	-	1	21	Юридичні послуги
4.	Фізична особа-підприємець	-	1	55	Будівельні послуги
5.	Акціонерне товариство (публічне)	4	2	30000	Виробництво меблів
6.	Повне товариство	-	8	95	Будівництво індивідуального житла
7.	Фізична особа-підприємець	-	1	100	Медичні послуги
8.	Товариство з додатковою відповідальністю	-	10	150	Ломбард
9.	Командитне товариство	-	6	8200	Виробництво посуду
10.	Товариство з обмеженою відповідальністю	2	9	320	Ремонт одягу
11.	Приватне підприємство	-	2	80	Проведення тренінгів
12.	Командитне товариство	-	5	30	Рекламні послуги
13.	Акціонерне товариство (публічне)	8	5	9000	Страхові послуги
14.	Акціонерне товариство (публічне)	1	-	4000	Перевезення вантажів
15.	Комунальне підприємство	1	-	100	Перевезення пасажирів
16.	Товариство з додатковою відповідальністю	-	4	150	Виготовлення золотих виробів
17.	Акціонерне товариство (приватне)	6	5	20000	Торгівля цінними паперами
18.	Повне товариство	-	10	3800	Аудиторські послуги
19.	Товариство з обмеженою відповідальністю	-	1	15	Виготовлення виробів із металу

Продовження табл. 6.6

20.	Товариство з обмеженою відповідальністю	-	7	10	Вирощування овочів
21.	Державне підприємство	1	-	11600	Виробництво танків
22.	Приватне підприємство	-	3	15	Консалтингові послуги
23.	Підприємство об'єднання громадян	1	-	50	Виготовлення спортивного інвентарю
24.	Товариство з додатковою відповідальністю	-	8	340	Ріелторські послуги
25.	Акціонерне товариство (публічне)	6	3	35500	Будівництво залізниці
26.	Товариство з обмеженою відповідальністю	4	7	1800	Туристичні послуги
27.	Повне товариство	-	8	32	Маркетингова діяльність
28.	Командитне товариство	-	4	75	Автосервіс
29.	Акціонерне товариство (приватне)	4	6	4320	Видавнича діяльність
30.	Товариство з обмеженою відповідальністю	1	-	170	Ремонт теле- та радіоапаратури

* Для завдань, які передбачають створення повного або командного товариства, замість статуту потрібно написати засновницький договір.

Завдання:

1. Вибрати варіант завдання та визначити його зміст.
2. Написати статут (засновницький договір) суб'єкта підприємницької діяльності, який планується створити. Приклад наведений у Додатку Б.

Зробити висновки.

Завдання 3. Розвинути практичні навички здійснення державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних осіб.

Суб'єкт підприємницької діяльності отримує статус юридичної особи і має право законно займатися підприємницькою діяльністю тільки після проходження державної реєстрації. Державна реєстрація є засвідченням факту створення юридичної особи.

Всі суб'єкти підприємницької діяльності, які пройшли державну реєстрацію, заносяться до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (далі – Єдиний державний реєстр). Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності – юридичних осіб проводиться виключно у виконавчому комітеті міської ради міста обласного значення або у районній державній адміністрації за місцезнаходженням юридичної особи. Державна реєстрація юридичних осіб проводиться державним реєстратором. Державний реєстратор – це особа, яка призначається на посаду і підпорядковується міському голові міста обласного підпорядкування або голові районної державної адміністрації при погодженні цієї кандидатури зі спеціально уповноваженим органом з питань державної реєстрації.

Засновник юридичної особи має право зарезервувати найменування юридичної особи строком на два місяці, а для відкритих акціонерних товариств –

строком на дев'ять місяців. Для цього засновник повинен подати відповідну заяву до державного реєстратора. За проведення резервування найменування юридичної особи справляється плата в розмірі двох неоподатковуваних мінімумів заробітної плати.

Для проведення державної реєстрації юридичної особи засновник (засновники) подають державному реєстратору такі документи:

- реєстраційну картку встановленого зразка (Додаток В);
- копію рішення засновника (засновників) про створення юридичної особи;
- два примірники установчих документів;
- документ про сплату реєстраційного збору.

В окремих випадках подаються додаткові документи. У разі, якщо проводиться резервування найменування, подається чинна довідка з Єдиного державного реєстру. При створенні об'єднань подається рішення Антимонопольного комітету. У разі встановлення вимог щодо формування статутного фонду подаються документи, що підтверджують внесення засновниками вкладу (вкладів) до статутного фонду в розмірі, який встановлено законом. У разі державної реєстрації відкритого акціонерного товариства подається звіт про проведення підписки на акції, який повинен бути засвідчений Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку. У разі державної реєстрації підприємства, яке створюється шляхом поділу, подається розподільчий баланс тощо.

Реєстраційна картка – документ встановленого зразка, який підтверджує волевиявлення особи (осіб) щодо створення та державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи. Реєстраційні картки бувають різних форм залежно від того, яким чином створюється нова юридична особа. Реєстраційні картки складаються із декількох сторінок (до 10-ти і більше), кожна із яких підписується засновником (див. Додаток В).

За відсутності підстав для відмови державний реєстратор повинен:

- внести до реєстраційної картки заявника 8-значний ідентифікаційний код відповідно до вимог Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;
- внести до Єдиного державного реєстру запис про проведення державної реєстрації юридичної особи;
- оформити та видати заявнику (не пізніше наступного робочого дня з дати державної реєстрації) свідоцтво про державну реєстрацію, а також один примірник оригіналу установчих документів з відміткою державного реєстратора про проведення державної реєстрації.

Строк державної реєстрації юридичної особи не повинен перевищувати три робочих дні з дати надходження документів.

Свідоцтво про державну реєстрацію це документ встановленого зразка, який засвідчує факт внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію юридичної особи (рис. 6.8).

Після внесення до Єдиного державного реєстру запису про проведення державної реєстрації юридичної особи державний реєстратор повинен сформулювати так звану реєстраційну справу. Реєстраційна справа має реєстраційний номер, який присвоюється при внесенні запису про проведення державної реєстрації до Єдиного державного реєстру. Реєстраційна справа повинна зберігатись в державній архівній установі протягом 75 років з дати її передачі до державної архівної установи.

Серія А00	№ 142242	
С В І Д О Ц Т В О про державну реєстрацію юридичної особи		
Найменування _____ (повне)		
Ідентифікаційний код юридичної особи	2 3 4 5 6 5 4 3	
Місцезнаходження юридичної особи _____ _____		
Місце проведення державної реєстрації _____		
Дата проведення державної реєстрації		
10.09.2004 р.	№ 1 174 102 0000 000229	
Державний реєстратор	_____	_____
М.П.	(підпис)	(прізвище, ініціали)

Рис. 6.8. Форма свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи

Державний реєстратор не пізніше наступного робочого дня з дати державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування спеціальні повідомлення про проведення державної реєстрації юридичної особи. На підставі цих повідомлень зазначені органи беруть дану юридичну особу на облік.

Інформація про проведення державної реєстрації юридичної особи підлягає обов'язковому опублікуванню в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, який видає уповноважений державний орган з питань державної реєстрації.

Щорічно новоутворений суб'єкт підприємницької діяльності – юридична особа повинен підтверджувати відомості про діяльність даної особи. Це робиться шляхом подання державному реєстратору реєстраційної картки про підтвердження відомостей про юридичну особу.

У разі неподання юридичною особою реєстраційної картки про підтвердження відомостей про юридичну особу, державний реєстратор повинен внести до Єдиного державного реєстру запис про відсутність підтвердження відомостей про юридичну особу або запис про відсутність юридичної особи за її місцезнаходженням

(у випадку, коли на її ім'я було направлено відповідне повідомлення державним реєстратором), що є підставою для порушення процедури припинення діяльності даної юридичної особи.

Керуючись даними попереднього **Завдання 2**, яке було наведено в табл. 6.6, потрібно: заповнити реєстраційну картку (Додаток В) на проведення державної реєстрації юридичної особи, яку планується створити та зареєструвати.

Додаткова інформація для виконання **Завдання 3**.

Виписки із чинних в Україні класифікаторів форм власності (ДК 001:2004) та організаційно-правових форм господарювання (ДК 002:2004) наведені в табл. 6.7 та 6.8.

Таблиця 6.7

Виписки із класифікатора форм власності (ДК 001:2004)

Форма власності	Код КФВ
Приватна форма власності	10
Колективна	20
Державна корпоративна власність	30
Державна власність	31
Комунальна власність	32
Комунальна корпоративна власність	33

Таблиця 6.8

Виписки із класифікатора організаційно-правових форм господарювання (ДК 002:2004)

Назва організаційно-правової форми господарювання	Код КОПФГ
Приватне підприємство	120
Державне підприємство	140
Комунальне підприємство	150
Дочірнє підприємство	160
Підприємство об'єднання громадян	180
Відкрите акціонерне товариство	231
Закрите акціонерне товариство	232
Товариство з обмеженою відповідальністю	240
Товариство з додатковою відповідальністю	250
Повне товариство	260
Командитне товариство	270
Виробничий кооператив	180
Споживчий кооператив	330

Завдання 4. Якою має бути рентабельність власної справи, щоб при наявності суми в розмірі 50 тис. грн одержати прибуток 150 тис. грн через п'ять років?

Завдання 5. Вибрати найбільш ефективний проект створення власної справи за умови використання наступних даних, що наведені в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

Вихідні дані за альтернативними проектами

Показники	Варіанти	
	А	Б
Обсяг засобів, що інвестуються (капіталовкладень), тис. грн	9000	9000
Період експлуатації, років	6	5
Прибутки, тис. грн:	18000	17000
в т.ч. 1-й рік	2000	3000
2-й рік	2000	3000
3-й рік	3000	4000
4-й рік	4000	7000
5-й рік	7000	-

Для дисконтування сум грошового потоку проекту А ставка відсотка складає 20 %, а проекту Б – 22 %. Розрахувати чистий дисконтований дохід, внутрішню норму дохідності, індекс дохідності, термін окупності за альтернативними варіантами та вибрати найбільш ефективний з них. Зробити висновки.

Завдання 3. Визначити: 1) чистий дисконтований дохід кожного з варіантів проекту за умови, що ставка дисконтування складе 22 % і 25 %; 2) внутрішню норму дохідності; 3) термін окупності; 4) індекс дохідності необхідних для практичної реалізації варіантів проекту. План платежів (надходжень) за даним проектом (по варіантах) наведений в табл. 6.10.

Таблиця 6.10

Надходження по роках реалізації проекту

Варіанти проекту	Надходження, тис. грн					
	0	1	2	3	4	5
Перший	-2000	+700	+800	+900	+600	+600
Другий	-9000	+6000	+4000	+3000	+2000	-

Зробити порівняльний аналіз і висновки щодо ефективності варіантів вкладення коштів.

Завдання 4. Реалізація проекту створення торговельного центру за передніми розрахунками потребує витрати інвестиційних ресурсів та забезпечить грошові надходження в розмірах, представлених в табл. 6.11.

Таблиця 6.11

Грошові витрати та надходження по проекту

Рік	Капіталовкладення, тис. грн	Грошові надходження, тис. грн
2020	2500	-
2021	5500	-
2022	6000	-
2023	1000	2000
2024	-	2500
2025	-	3000
2026	-	9000
Всього	15000	16500

Розрахувати:

1. Чистий дисконтований дохід, якщо ставка дисконтування складе 20 %.
2. Внутрішню норму дохідності.
3. Індекс дохідності.
4. Термін окупності.
5. Зробити висновки щодо доцільності вкладення коштів.

РОЗДІЛ 7

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Надати поняття про основні типи невизначеності, що притаманні підприємницькій діяльності.
2. Розкрити сутність та види ризиків у підприємництві.
3. Пояснити методи оцінки ризиків і способи управління ними.
4. Сформулювати поняття венчурного бізнесу та умови залучення венчурного капіталу.

Ключові терміни та поняття:

Невизначеність, ризик, ситуація ризику, імовірність, шанс, втра-ти, виграш, ІНКОТЕРМС, прийнятність ризику, ризик-менеджмент, ступінь ризику, страхування, венчурний бізнес, венчурні фонди, бізнес-ангели.

7.1. Сутність та основні види ризиків у підприємництві

Ризик – це небезпека втрати ресурсів або доходу. Підприємницька діяльність завжди пов'язана з елементами несподіванки і невизначеності. Випадкові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть створити як додаткові можливості, так і загрози втрат. Можливостями бажано встигнути скористатися, а загрози потрібно зрозуміти, оцінити і в якійсь мірі нейтралізувати їх вплив. Повністю безпечного підприємництва не буває, а найчастіше чим краще можливість, тим більше небезпеки.

Існує два типи невизначеності – суб'єктивна і об'єктивна (рис. 7.1). Перший тип пов'язаний з недостатністю інформації у суб'єкта діяльності і включає в себе такі дві групи суб'єктивної невизначеності: невизначеність проблеми і невизначеність вибору альтернативи. Другий тип об'єктивної невизначеності пов'язаний з об'єктивними властивостями предмета діяльності і включає такі групи: стохастична невизначеність результату; природна невизначеність середовища; невизначеність поведінки стейкхолдерів. Розглянемо докладніше кожен з виділених груп.

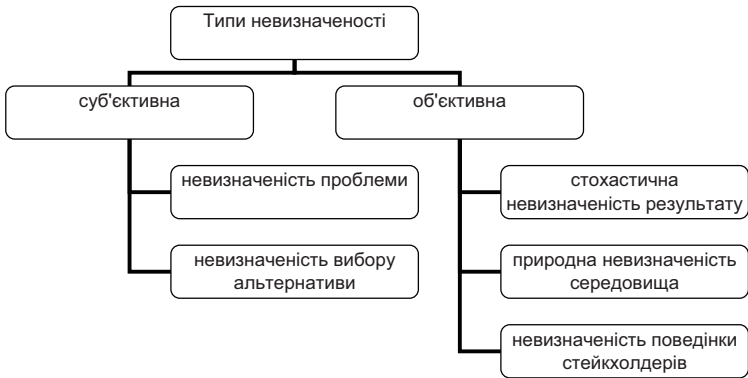


Рис. 7.1. Типи та групи невизначеності в підприємстві

Проблема (від грец. Problema – завдання) позначає складне і суперечливе запитання, що вимагає вивчення і вирішення. При вирішенні підприємницьких проблем часто виникають труднощі, пов'язані з нестачею або невідповідністю знань, способів і навичок їх застосування. Найбільш повно це можна простежити на прикладі пошуку та формалізації ідеї (рис. 7.1).

Ідея – це стрибок у невідомість, неможливо передбачити момент появи ідеї та її кінцеву форму. Процес деталізації ідеї складається з протиріч бажаного і можливого, інтересів і потреб. Проте характерна для перших етапів висока невизначеність поступово знижується за рахунок накопичення інформації та формування системи знань, адекватних обраній моделі діяльності (рис. 7.2).

Знання як фактор успіху і знання як продукт і/або послуга є невід'ємною характеристикою сучасного підприємництва. Але самі по собі знання пасивні, їх слід активізувати і включити в процес зниження невизначеності.

Невизначеність вибору альтернативи пов'язана з двома основними факторами. Перший фактор: скільки-небудь складний вибір пов'язаний з оцінками за кількома параметрами. Вибір постачальника визначається ціною і якістю його продукції, своєчасністю поставок, витратами на транспортування, умовами оплати і додаткового сервісу. Потрібно вирішити, чи є домінуючий параметр, як на загальну оцінку впливають інші чинники. Другий фактор: багато з обраних параметрів мають взаємну суперечливість. Як правило, зростання рівня якості підвищує рівень цін, збільшення разового обсягу поставки може знизити ціну за рахунок знижок, але одночасно знижує оборотність коштів; на великі відстані застосування залізничного транспорту дешевше,

але вимагає або спеціальних під'їзних шляхів, або численних перевалок, при яких вантаж може бути пошкоджений. У будь-яких випадках доводиться шукати компромісне рішення, яке навіть при наявності інформації вимагає певного досвіду, здорового глузду і вольових зусиль.

Стохастична невизначеність відображає ситуацію, в якій одні і ті ж дії, багаторазово відтворені в однакових умовах, призводять до різних результатів. Найпростіші випадки – підкидання монети або витягування карти з колоди. Стохастична невизначеність характеризується відносно невеликим, чітко обмеженим числом результатів. Це дозволяє обчислити відносну ймовірність, але передбачити кожен конкретний результат неможливо. У наукових експериментах з підкиданням монети постійно траплялися серії з багаторазового випадіння одного і того ж самого результату. У підприємницькій діяльності ситуації, близькі до стохастичної невизначеності, виникають при страхуванні однакових об'єктів, що експлуатуються в аналогічних умовах, зокрема об'єктів нерухомості.

Назва «природна невизначеність» пов'язана з тим, що спочатку вона досліджувалася при прогнозі погоди. У застосуванні до економіки цей термін використовується у випадках, коли випадковий фактор діє не вибірково. Зима буде теплою чи холодною для всіх жителів конкретної території. Відповідно, витрата палива на обігрів однакового житла повинен бути приблизно однаковим. Але точний прогноз погоди неможливий через поєднання безлічі чинників з неясними характеристиками. При цьому багаторічна середня температура якщо і змінюється, то вкрай повільно. З тих же причин слабо прогнозованою є ситуація на ринку. Загальні економічні закономірності начебто дотримуються, але ж ситуацію на конкретний час і місце передбачити складно.



Рис. 7.2. Залежність накопичення релевантної інформації зниження рівня невизначеності ідеї від накопичення знань

Поведінкова невизначеність пов'язана з людським фактором; з непередбачуваністю реакції суб'єктів, прямо або побічно залучених до спільної діяльності (стейкхолдерів). Підвищення заробітної плати на 5 % при зростанні інфляції на 10 % може порадувати одних членів трудового колективу і викликати роздратування у інших. Це роздратування може бути пасивним або активним, привести до звільнення або зниження продуктивності тощо. Ще більш складна і суперечлива ситуація може спостерігатися в конкурентній боротьбі. Поведінкова невизначеність характеризується вкрай слабкою прогнозованістю, що пов'язано з унікальністю як діючих суб'єктів, так і умов, за яких відбувається взаємодія.

В умовах невизначеності підприємець змушений ризикувати, тобто вибирати ті альтернативи, які, на його погляд, повинні принести йому успіх, з урахуванням певної ймовірності успіху, або втрати, в разі невдачі. Бездіяльність – це той самий ризик, оскільки шансом на успіх може скористатися хтось інший і отримати, таким чином, перевагу (рис. 7.3).

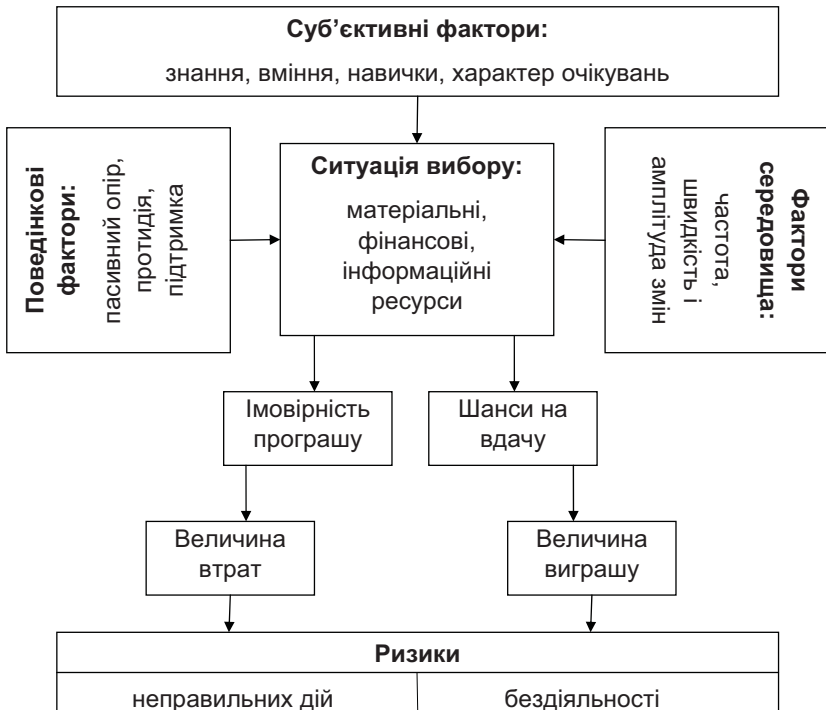


Рис. 7.3. Узагальнена модель формування ризиків

Виходячи з моделі ситуації ризику (рис. 7.3), можна зробити наступні висновки: на відміну від невизначеності і небезпеки, існуючої завжди, ризик виникає при необхідності свідомого вибору; ризик у підприємстві присутній завжди, при неправильному виборі – втрати ресурсів, при відсутності вибору – втрати можливості отримати перевагу; підприємець в будь-якому випадку зобов'язаний оцінювати ризики або за наявною об'єктивною інформацією, або виходячи із суб'єктивного розуміння ситуації, а найчастіше комбінуючи обидва методи.

Наявність і важливість ризику в підприємницькій діяльності створило ринок послуг з передачі ризиків третій стороні. Страхові та венчурні компанії за винагороду приймають частину ризику на себе. Іпотечні фонди для видачі гарантії беруть в заставу майно. Аналогічним чином діють банки. Держава створює цілу систему резервних фондів і запасів.

Зазвичай класифікацію ризиків прив'язують або до ресурсу, для якого існує ймовірність втрат або неефективного використання; або до етапів процесу діяльності – виробництво, збут (комерція), транспортування і так далі. У разі використання ресурсного підходу слід підкреслити, що найбільш охоронюваним об'єктом в підприємницькій діяльності повинна бути людина. Будь-яка шкода життю і здоров'ю персоналу – це надзвичайна подія, яка розслідується на державному рівні, має морально-психологічні наслідки для персоналу і призводить до втрати престижу підприємницької структури. Серед причин виробничого травматизму статистика особливо виділяє недотримання норм і правил безпеки праці, зношеність обладнання, слабку трудову дисципліну, відсутність або несправність засобів індивідуального захисту.

До основних причин виробничого ризику відносяться:

- зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію (послугу) у зв'язку з її недостатньою якістю;
- збільшення матеріальних витрат через перевитрату матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших додаткових витрат;
- збільшення фонду оплати праці за рахунок понаднормових робіт;
- збільшення податкових платежів й інших відрахувань підприємства;

- низька дисципліна постачань, перебої з паливом і електроенергією;
- фізичне і моральне зношення устаткування.

Комерційний ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, містить у собі такі різновиди:

- ризики, пов'язані з реалізацією товару (послуг) на ринку;
- ризики, пов'язані з прийманням товару (послуг) покупцем;
- ризики, пов'язані з платоспроможністю покупця;
- ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами.

Основні причини комерційного ризику:

зниження обсягів реалізації внаслідок зменшення попиту (потреб) на товар, що реалізується підприємством, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;

- підвищення ціни товару, у зв'язку зі здійсненням підприємницького проекту;
- непередбачене зниження обсягів закупок покупцями у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);
- псування товару;
- втрати якості товару в процесі обертання (транспортування, зберігання), що приводить до зниження його ціни;
- підвищення витрат обертання у порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених відррахувань, що приводить до зниження прибутку підприємства.

У транспортних ризиках окремо виокремлюється момент переходу відповідальності за товар з продавця до покупця. В міжнародних умовах постачань ІНКОТЕРМС транспортні ризики класифікуються залежно від ступеня відповідальності в чотири групи: Е, F, С, D.

Група Е включає ситуацію, коли постачальник (продавець) тримає товар на власних складах (ExWorks – вказане місце): товар зі складу продавця. Ризик приймає на себе покупець.

Група F містить три конкретні ситуації передачі відповідальності і ризиків:

FCA (Free Carrier – вказане місце): товар доставляється перевізнику замовника.

FAS (Free Alongside Ship – вказано порт завантаження): товар доставляється до судна замовника.

FOB (Free On Board – вказано порт завантаження): товар завантажуються на судно замовника.

Група С включає ситуації, коли експортер, продавець укладають з покупцем договір на транспортування, але не беруть на себе жодного ризику. Це такі конкретні ситуації:

CIF (Cost, Insurance and Freight – вказано порт призначення): товар страхується й доставляється до порту замовника (без вивантаження).

CFR (Cost and Freight (... named port of destination) – вартість і фрахт (... назва порту призначення).

CPT (Carriage Paid To – вказано місце призначення): товар доставляється перевізнику замовника у зазначеному порту.

CIP (Carriage and Insurance Paid to – вказано місце призначення): товар страхується й доставляється перевізнику замовника у зазначеному порту.

Остання група термінів – D означає, що всі транспортні ризики відносяться на продавця. До цієї групи належать такі конкретні ситуації:

DAT (Delivered at Terminal) – вказано термінал призначення.

DAP (Delivered at Place) – вказано місце призначення.

DDP (Delivered Duty Paid) – вказано місце призначення, товар доставляється замовнику, митні платежі та інші платежі, пов'язані зі страхуванням ризиків, здійснює постачальник. Ця умова в Україні прямо не працює, оскільки митні платежі, згідно із законодавством України, може сплачувати лише резидент.

7.2. Структура процесу оцінки й управління ризиками

Для оцінки ступеня прийнятності економічного ризику варто позначити шкалу рівнів економічних ризиків і виділити їх зони залежно від очікуваної величини втрат. Під прийнятними ризиками, відповідно до Професійного стандарту внутрішнього аудиту 2600 «Прийняття ризику менеджментом», розробленого міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів, розуміють такі ризики, які адекватно оцінює керівництво та із високим ступенем імовірності може компенсувати [37].

Як система управління ризик-менеджмент включає в себе процес розробки цілей і ризикових вкладень ресурсів, визначення ймовірності настання несприятливих подій, оцінки ступеня і величини ризику, аналіз навколишнього оточення, вибір стратегії управління ризиком, вибір необхідних для даної стратегії прийомів управління ризиком і способів його зниження, здійснення цілеспрямованого впливу на ризик. Зазначені процеси в сукупності складають етапи організації ризик-менеджменту.

Організація ризик-менеджменту являє собою систему заходів, спрямованих на раціональне поєднання всіх його елементів в єдиній технології процесу управління ризиком (рис. 7.4) [51].



Рис. 7.4. Схема організації ризик-менеджменту [51]

Будь-яка дія, пов'язана з ризиком, завжди цілеспрямована, оскільки відсутність мети робить рішення, пов'язане з ризиком, безглуздим. Цілі ризикових вкладень ресурсів повинні бути чіткими, конкретизованими і порівнянними з ризиками. Не можна ризикувати великим заради малого.

Наступним важливим моментом в організації ризик-менеджменту є отримання інформації про навколишнє оточення, яка необхідна для прийняття рішення на користь тієї або іншої дії.

Це передбачає застосування сукупності методів і комплекс заходів, які можна поділити на декілька складових.

По-перше, аналіз стану зовнішнього середовища, що враховує оцінку факторів прямого й опосередкованого впливу, проведення маркетингових досліджень.

По-друге, аналіз внутрішнього середовища підприємства. Аналізується соціально-економічне становище підприємства, його фінансова стійкість та здатність приймати ризиковані дії.

По-третє, аналіз інформації, складання переліку результатів аналізу з метою їх визначення та класифікації.

По-четверте, оцінка конкретного виду ризику з використанням різних методів.

По-п'яте, визначення фінансової спроможності (ліквідності) підприємницького проекту, визначення економічної доцільності (ефективності вкладання фінансових коштів).

По-шосте, визначення допустимого ризику й оцінка окремих комерційних угод за обраним рівнем ризику, вибір варіанта дій.

По-сьоме, застосування результатів оцінки ризику в прийнятті рішення та розробка заходів щодо нейтралізації можливих втрат.

Один із найбільш прийнятних підходів до оцінки ризику, пов'язаний з інтегральною його оцінкою, включає два взаємопов'язані аспекти – кількісний та якісний. Кількісна оцінка ризику – це кількісне визначення розміру окремих ризиків та ризику проекту в цілому. Якісна оцінка – порівняння передбачуваних позитивних результатів з можливими негативними наслідками, виявлення імовірних впливів аналізованих результатів на рішення, що будуть прийняті у майбутньому.

Оцінюючи ступінь ризику, слід виділити зони ризику залежно від розміру втрат (рис. 7.5).

Безризикова зона, тобто зона, де втрати практично не очікуються. Цій зоні відповідають або нульові, або негативні втрати. Це область, у якій втрати не очікуються, тобто де економічний результат господарської діяльності є позитивним, називається безризиковою зоною.

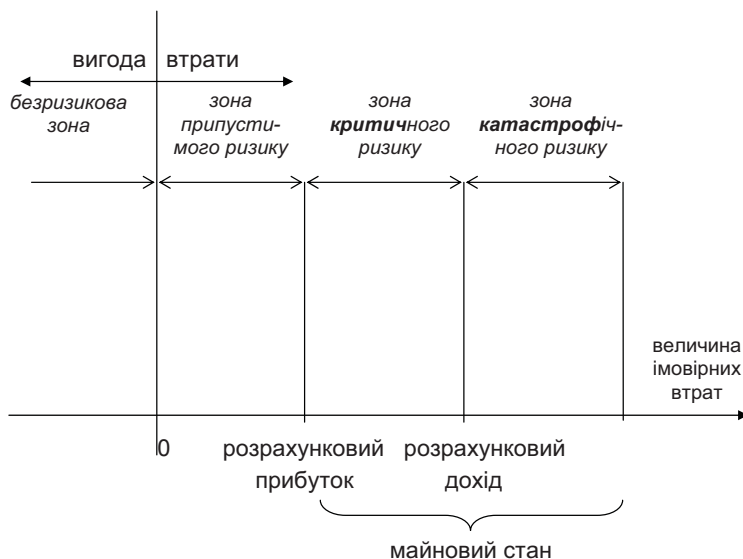


Рис. 7.5. Схема зон ризику

Зона допустимого ризику – область, у межах якої величина імовірних втрат не перевищує очікуваного прибутку, отже, підприємницька діяльність має економічну доцільність. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, рівному розрахунковому прибутку. У межах цієї зони підприємницька діяльність зберігає свою доцільність. У цій зоні втрати можуть бути, але вони, як правило, менші за очікувану вигоду та прибутки.

Зона критичного ризику – область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і прибутку). Вона характеризується розміром втрат, що перевищує розмір очікуваного прибутку. Ця зона характеризується небезпекою виникнення втрат, які за своїм граничним розміром можуть привести до безповоротної втрати всіх ресурсів, вкладених підприємцем у справу. Тут підприємець ризикує не тільки не одержати доходу, але й понести прямі збитки в розмірі всіх здійснених витрат.

Зона катастрофічного ризику – область імовірних втрат, що перевищують критичний рівень і можуть досягнути розміру, що дорівнює або перевищує майновий стан підприємства. Тобто цей ризик приводить до банкрутства підприємства. Крім того, до категорії катастрофічного ризику (незалежно від величини майнового збитку) варто віднести ризик, пов'язаний із загрозою життю і здоров'ю людей і виникненням економічних катастроф.

Для оцінки підприємницького ризику можуть бути використані різні методи. Найбільш розповсюдженими є три групи методів:

- статистичні методи;
- методи експертних оцінок;
- розрахунково-аналітичні методи.

Загальна характеристика змісту цих методів і умови їх використання представлені в табл. 7.1.

Статистичні методи. Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на даному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення імовірності події, встановлення величини ризику. Імовірність означає можливість одержання певного результату. Тут вивчається статистика втрат, котра має місце в аналогічних видах підприємницької діяльності, встановлюється частота їх появи. На основі теорії ймовірності розраховуються стандартні характеристики ризику.

Нехай є випадкова величина X_i і задана таблиця розподілу ймовірностей (P_i):

X_1	X_2	...	X_n
P_1	P_2	...	P_n

Таблиця 7.1

**Зміст і умови використання різних методів оцінки
підприємницького ризику**

Методи оцінки ризику	Зміст методу	Умови використання
Статистичні методи	Кількісне визначення імовірності настання ризикової ситуації і розмірів фінансових збитків	Прояв ризиків у діяльності конкретного чи аналогічних підприємств, наявність достатньої інформації про кількість ризикових ситуацій і їх фінансових наслідків
Методи експертної оцінки	Якісне визначення імовірності настання ризикової ситуації на основі вивчення думки експертів з цих питань і факторів, що обумовлюють рівень ризику	Наявність кваліфікованих експертів, що мають досвід роботи менеджерів по ризиках; збір і обробка ними інформації про діяльність підприємства і фактори, що обумовлюють певний рівень ризику (за спеціальним переліком)
Розрахунково-аналітичні методи	Вивчення рівня ризику на основі кількісної оцінки фінансових наслідків ризикової ситуації при різних допущеннях щодо факторів, що обумовлюють імовірність їх прояву	Наявність точної і об'єктивної інформації щодо фінансового стану і ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства, а також учасників ринку

Тоді математичне очікування (E_x – expectation) буде дорівнювати:

$$E_x = \sum_{i=1}^n X_i P_i . \quad (7.1)$$

Випадкові величини можуть істотно розрізнятися за ступенем близькості до середнього. Показником непередбачуваності є ступінь відхилення випадкової величини від її математичного очікування. Вона вимірюється дисперсією (D_x):

$$D_x = \sum_{i=1}^n X_i^2 P_i - (E_x)^2 . \quad (7.2)$$

Математичне очікування може бути будь-яким числом, а дисперсія завжди позитивна. Щоб уникнути квадратів розмірностей, вводиться поняття стандартного відхилення (середньоквадратичне відхилення – σ):

$$\sigma = \sqrt{D_x} . \quad (7.3)$$

Дисперсія або середньоквадратичне відхилення вважається абсолютною мірою ризику. Якщо дисперсія відсутня, то наслідки підприємницького процесу можна точно розрахувати, і ризику взагалі немає.

Можливі наступні випадки при розгляді двох проектів X та Y.

Прибуток	Ризики
а) $E_{X(x)} = E_{X(y)}$	$D_X < D_Y$
б) $E_{X(x)} > E_{X(y)}$	$D_X = D_Y$
в) $E_{X(x)} > E_{X(y)}$	$D_X < D_Y$
г) $E_{X(x)} > E_{X(y)}$	$D_X > D_Y$
д) $E_{X(x)} < E_{X(y)}$	$D_X < D_Y$

В останніх двох випадках рішення про вибір проекту X або Y залежить від відношення до ризику особи, яка приймає рішення. Більш високий середній прибуток повинен компенсувати збільшення ризику, що визначається за допомогою коефіцієнта варіації (CV). Він виражає кількість ризику на одиницю прибутковості:

$$CV = \frac{\sigma}{E_X}. \quad (7.4)$$

Відповідно чим вище коефіцієнт варіації, тим вище ступінь ризику.

Однак статистичним методом неможливо користуватися, якщо досліджуваний об'єкт – новий, нещодавно зареєстрований суб'єкт підприємництва. Відзначимо, що дисперсія сигналізує про наявність ризику, але при цьому приховує напрям відхилення від очікуваного значення.

Метод експертних оцінок. Існують ситуації, коли з різних причин, часто через відсутність достовірної інформації, використання статистичних методів неможливе. У таких випадках застосовуються методи, що ґрунтуються на використанні результатів досвіду й інтуїції, тобто евристичні, або методи експертної оцінки.

Особливістю даного методу є відсутність чітких математичних доказів оптимальності рішень. Загальною спрямованістю даного методу є використання поглядів людини для одержання кількісних оцінок процесів і суджень, що через неповноту і невірогідність наявної інформації не піддаються безпосередньому виміру.

Розрахунково-аналітичний метод. Зміст цього методу полягає в тому, що витрати за кожним напрямом діяльності, а також за окремими її елементами мають різний ступінь ризику. Наприклад, ступінь ризику за витратами, пов'язаними з придбанням сировини, буде вищим, ніж за витратами на зарплату.

Визначення ступеня ризику шляхом аналізу доцільності витрат орієнтоване на ідентифікацію потенційних зон ризику. Для цього стан

за кожним з елементів витрат поділяється на області ризику, що являють собою зону загальних втрат (рис. 7.5), у межах яких конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Перевага даного методу полягає в тому, що, знаючи статті витрат з максимальним ризиком, можна знайти шляхи його зниження. Наприклад, знаючи, що ризик пов'язаний з орендою транспортного засобу, можна переглянути питання про перевезення товару. Основний недолік методу полягає в тому, що (як і при статистичному методі) фірма не аналізує джерела ризику, а приймає ризик як цілісну величину, ігноруючи його складові.

Таким чином, ризик може виявлятися різними способами: від складного аналізу в моделях дослідження операцій до чисто інтуїтивних припущень. Нині українські підприємці в управлінні ризиками звичайно спираються на інтуїцію, чийсь авторитет і на попередній досвід. Лише незначний відсоток керівників здатний оцінювати ризик із застосуванням математичних методів [27, с. 287-296].

Після виявлення ризиків, з якими може зустрітися підприємство в процесі виробничої діяльності, визначення факторів, що впливають на рівень ризику, і проведення оцінки ризиків, виявлення пов'язаних з ними потенційних втрат, перед підприємством стоїть завдання мінімізації виявлених ризиків.

До організаційних методів зниження ризику відносяться:

- відхилення ризику;
- недопущення збитків;
- мінімізація збитків;
- передача контролю за ризиком;
- метод розподілу ризиків;
- пошук інформації;
- контроль або опанування ризиком.

Відхилення ризику. У даному випадку передбачається відмова від певних управлінських рішень, якщо рівень ризику по них перевищує його прийнятний рівень для підприємницької структури. Метод радикальний, але мало застосовуваний.

Прикладом може слугувати:

- відмова від здійснення господарських операцій, ризик яких надмірно великий і обтяжливий для підприємства;
- відмова від використання банківських кредитів, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива для підприємства;
- відмова від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримання високого рівня платоспроможності підприємства;
- відмова від постачання імпоротної сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства;

- відмова від авансових платежів постачальникам і реалізації на умовах відстрочки тощо.

Недопущення збитків. Підприємницька структура може спробувати зменшити, але не усунути конкретні збитки. Попередження втрат означає можливість уникнути випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій (заходи, спрямовані на попередження непередбачених подій з метою зниження імовірності та розміру збитків). Кожне підприємство зацікавлене у попереджувальній діяльності, проте її здійснення не завжди можливе з технічних та економічних причин.

Метод припускає здійснення суб'єктом підприємництва певних заходів, спрямованих на недопущення ризикових ситуацій. Недопущення ризикових ситуацій може бути досягнуте за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень;
- одержання додаткової інформації;
- розробки схем ділової активності, що уникають найбільших зон збитків.

Мінімізація збитків. Підприємницька структура може спробувати попередити значну частину своїх збитків. Дотримуючись правил, встановлених урядом, воно може уникнути додаткових штрафних санкцій у разі будь-якого інциденту в його діяльності. Підтримуючи добрі взаємовідносини зі споживачами та постачальниками продукції, підприємство може зменшити розміри фінансових претензій, які воно буде змушене задовольнити.

Метод спрямований на розробку заходів щодо мінімізації збитків у разі ризикової ситуації. Метод включає такі напрями:

- диверсифікованість підприємницької діяльності, що полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різними видами діяльності, безпосередньо не пов'язаними один з одним. У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковим, то інший може давати прибуток;
- використання професійних стратегій припускає встановлення певної структури капіталу і майна підприємницької структури за окремими напрямками його використання для досягнення певних цілей. Наприклад, портфельні стратегії можуть включати товарний, інвестиційний портфель, портфель цінних паперів, валютний портфель;
- лімітування обсягів найбільш ризикованих операцій і проєктів як спосіб мінімізації ризику передбачає встановлення лімітів на проведення найбільш ризикованих дій, до яких належать: обсяг реалізації товарів, попит на який є нестабільним чи знаходиться

- ся в процесі формування; обсяг закупівлі товарів в умовах передплати; обсяг реалізації товарів за умов відстрочки платежу; обсяг залучених позикових коштів; обсяг інвестування за одним проектом;
- розробка і реалізація системи заходів для локалізації наслідків ризикової ситуації.

Передача контролю над ризиком. Виділяють три причини, за яких передача ризику вигідна як для сторони передавальної (трансферу), так і для приймаючої (трансфері):

Перша причина – це втрати, що великі для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначні для сторони, що бере на себе цей ризик.

Друга причина – трансфері може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер.

Третя причина передачі контролю за ризиком – це коли трансфері може знаходитися в кращій позиції для мінімізації втрат чи контролю за господарським ризиком.

Основний спосіб передачі ризику – через складання контракту. Розрізняють такі контракти: будівельні, оренди, на зберігання і перевезення, продажу, обслуговування, постачання тощо.

Будівельні контракти. При укладанні такого контракту всі ризики, пов'язані з будівництвом, бере на себе будівельна фірма. До ризиків, з якими стикаються такі фірми і які збільшують вартість об'єкта, належать: збої в постачаннях матеріалів, погані погодні умови, страйки, розкрадання будівельних матеріалів та ін. У контракті звичайно обумовлюються штрафні санкції за несвоєчасне зведення об'єкта, визначається, хто несе ризик фізичних ушкоджень конструкцій у період будівництва.

Оренда – найбільш розповсюджений метод передачі ризиків. Широко застосовується фінансова оренда (лізинг). Частина ризиків, пов'язаних з орендованим майном, лежить на власнику: повністю (наприклад, ризик фізичних ушкоджень власності, збільшення податку на майно) чи частково (наприклад, ризик зниження комерційної цінності об'єкта). Однак значна частина ризиків може бути передана шляхом спеціальних застережень у договорі про оренду.

Орендодавець, передаючи майно, може гарантувати собі постійний дохід на певний період. Однак за тривалого терміну оренди зростає ризик і для орендодавця, і для орендаря, тому що важко передбачити майбутні зміни комерційної цінності орендованого майна, а отже, і зміни розміру орендної плати. Можливе рішення, що знижує ризик власника майна, у цьому випадку може бути пов'язане з фінансованою рентою, тобто встановленням орендної плати у відсотках до обсягу продажів орендаря, але не нижче певної фіксованої суми.

Контракти на зберігання і перевезення вантажів. У даному випадку обсяг переданих ризиків залежить від статусу сторін, що укладають договір, і умов, у ньому обумовлених. Укладаючи договір на перевезення і зберігання продукції, підприємницька фірма передає транспортній компанії в основному статичні ризики, пов'язані з випадковою або з вини транспортної компанії загибеллю чи псуванням продукції. При цьому втрати, пов'язані зі зниженням ринкової ціни на продукцію, несе підприємницька фірма, навіть якщо це викликано затримкою в доставці вантажу.

Контракти продажу, обслуговування, постачання. Договори, пов'язані з поширенням товарів і послуг, також надають підприємницькій фірмі широкі можливості щодо зниження ризику шляхом їх передачі. Виробник чи дистриб'ютор звичайно пропонують споживачу гарантію усунення дефектів або заміни недоброякісного товару чи недоброякісно виконаної послуги. При цьому споживач, купуючи товар чи послугу, передає ризики, пов'язані з його експлуатацією, виробнику або дистриб'ютору на період гарантії.

Можлива також угода між оптовим торговцем і виробником чи між роздрібним і оптовим продавцем про повернення частини нереалізованих товарів. У даному випадку йдеться про передачу ринкового ризику.

Однак трансфер ризику – не обов'язково найбезпечніший і найефективніший спосіб мінімізації ризику. Трансфері може просто не мати достатніх засобів для покриття втрат трансферу, тому при передачі ризику необхідно враховувати такі моменти: розподіл ризиків має бути чітким і недвозначним; трансфер повинен мати можливість швидко виконати всі взяті на себе зобов'язання та повноваження для мінімізації ризику та контролю за ним, щонайкраще використовувати ці повноваження; рішення про трансфер повинне прийматися на базі критерію ефективності (як недорогий і більш прибутковий метод) у порівнянні з аналогічними за надійністю методами мінімізації ризику; ризик має передаватися за ціною, однаково привабливою як для трансферу, так і для трансфері.

Метод розподілу ризику полягає в тому, що ризик імовірної шкоди чи втрати розподіляється між учасниками так, щоб можливі втрати кожного були невеликими. Цей метод лежить в основі ризикового фінансування.

Пошук інформації. Цей метод спрямований на зниження ризику шляхом знаходження та використання необхідної інформації для прийняття підприємством ризикового рішення. Щоб визначити кількість необхідної інформації та доцільність її купівлі, слід порівняти очікувані від неї граничні вигоди з витратами, пов'язаними з її отриманням.

Якщо очікувана вигода від купівлі інформації перевищує очікувані граничні витрати, то таку інформацію слід придбати, і навпаки.

Інформація відіграє важливу роль у ризик-менеджменті. Підприємцю часто доводиться приймати ризиковані рішення, якщо результати вкладення капіталу невідомі і засновані на неповній інформації. Якби в нього була повніша інформація, то він міг би зробити точніший прогноз і знизити ризик. Отже, інформація є товаром, причому дуже цінним. Підприємець готовий платити за повну й достовірну інформацію.

Вартість повної інформації розраховується як різниця між очікуваною вартістю від вкладення капіталу, якщо є повна інформація, і очікуваною вартістю, якщо інформація неповна.

Контроль або опанування ризиком. Це необхідно, якщо потенційні втрати у ризиковому підприємстві незначні, коли робиться все необхідне для попередження й зниження шкоди від впливу непередбачених обставин і є шанси на отримання підприємницького доходу.

Ризик неприпустимий у разі, якщо він містить у собі загрозу значних економічних та соціальних втрат, і навпаки, якщо є засобом для досягнення суспільно корисної мети, отримання підприємницького прибутку методами, які не завдають шкоди суспільству.

До економічних методів контролю підприємницького ризику належать:

- створення спеціального резервного фонду (фонду ризику);
- створення страхового товарного запасу;
- страховий запас коштів;
- розробка і впровадження системи штрафних санкцій;
- страхування ризику.

Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику) здійснюється за рахунок відрахувань з прибутку на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Самострахування за рахунок резервного фонду доцільно в тому випадку, коли вартість майна, яке страхується, відносно невелика в порівнянні з майном і фінансовими критеріями всього бізнесу, імовірність збитків незначна. При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів виходять із середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, активів, основного капіталу. Страхові фонди формуються у розмірі 1 % від вартості активів або 1-5 % від обсягу продажів, або 3-5 % річного фонду виплат акціонерам.

Рекомендується такий спосіб визначення оптимальної величини резервного фонду: середню суму втрат за минулі три роки варто розділити на середньорічні суми, скоригувавши їх на середньорічні темпи інфляції. Резервування частини матеріальних і нематеріальних

ресурсів передбачає створення страхового товарного запасу, страхового запасу коштів.

Створення страхового товарного запасу здійснюється з метою компенсації коливань попиту на товари. Позитивним моментом є забезпечення нормального функціонування в умовах невиконання графіків постачань і ажіотажного попиту на товар. З іншого боку, спостерігається заморожування частини оборотних коштів, подовження операційного циклу, збільшення потреби у фінансових ресурсах.

Страховий запас коштів створюється з метою компенсації коливань надходжень і використання коштів підприємства. Його розмір визначається статистично. Для цих цілей використовуються моделі М. Міллера і Д. Орра, що базуються на гіпотезі нормального закону розподілу надходжень і платежів підприємства близько його середнього рівня.

Розробка і впровадження системи штрафних санкцій використовується тільки по тих видах ризику, імовірність виникнення яких залежить від контрагентів підприємства. Розмір фінансових санкцій має повною мірою компенсувати фінансові збитки підприємства внаслідок виникнення ризикової ситуації.

Страхування ризику. Можна сказати, що найбільш важливим і найбільш розповсюдженим прийомом зниження ступеня ризику є його страхування, оскільки найсерйозніші економічні ризики страхуються за допомогою зовнішнього страхування.

Страховий захист таких ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії (страхувальники), що залучають кошти страхувальників і використовують їх для відшкодування понесених ними збитків при виникненні певних обставин. Зміст страхування виражається в тому, що підприємець готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня ризику до нуля. Страховою вартістю підприємницького ризику є сума збитків від підприємницької діяльності, які страхувальник поніс би при настанні страхового випадку. Тому в процесі керування ризиками підприємства, пов'язаними з їхнім зовнішнім страхуванням, основна увага має приділятися узгодженню розміру страхових платежів. Цей розмір визначається такими факторами:

- розміром страхової суми, що відшкодовується;
- загальним періодом страхування;
- страховими тарифами (при добровільному страхуванні ці тарифи розробляє страхова компанія).

У страховому договорі має бути погоджений також розмір франшизи (мінімальної некомпенсованої страхувальником части-

ни збитку, понесеного страхувальником). Широке використання різноманітних форм профілактики і страхування господарських ризиків дозволяє істотно знизити розмір можливих фінансових втрат підприємства в умовах нестабільної економіки і частой зміни кон'юнктури ринку.

Купуючи страховку, підприємства передають ризик страховій компанії, яка готова платити за певні види збитків. За ці послуги вона отримує гонорар.

У ринкових відносинах процеси виробництва, споживання, обігу продукції орієнтують підприємців на відповідну поведінку в умовах невизначеності та ризику. Вдалі рішення винагороджують підприємця прибутком, а невдалі – банкрутством [27, с.296-307].

7.3. Підприємницькі ризики та венчурний бізнес

Основною функцією венчурного бізнесу є зниження рівня ризиків інвесторів при фінансуванні підприємницької діяльності та прийняття на себе частини ризиків підприємницьких структур. Центральним елементом даного бізнесу виступають венчурні фонди або їх аналоги (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Загальна структура венчурного бізнесу

Спеціалісти венчурних фондів відбирають найбільш перспективні підприємницькі проекти, порівнюючи ризики провалу, можливі прибутки і терміни окупності. Практика показує, що зазвичай відбираються не більше 3-4 проектів зі ста представлених, з них тільки 30 % виявляються дійсно високоприбутковими. Проте середня прибутковість венчурних фондів в 2-3 рази перевищує стандартну величину прибутковості. Цим користуються великі інвестори, банки, пенсійні фонди, які завжди виділяють до 1 % свого інвестиційного портфеля на проекти з високим ризиком, але гарними перспективами. Це дозволяє їм отримати додатковий прибуток, несуттєво підвищуючи рівень ризикованості всього портфеля [3].

Венчурний фонд, що спеціалізується на високоризикових операціях, акумулює ці кошти плюс кошти приватних інвесторів і вкладає їх на безповоротній і безвідсотковій основі в обрані підприємницькі проекти. Таким чином, венчурний фонд стає співорганізатором підприємницької структури – венчурного підприємства, бере участь у прийнятті фінансових, маркетингових, а іноді і техніко-технологічних рішень. При правильному виборі проекту і відповідній організації справи, ринкова вартість підприємницької структури повинна зростати швидкими темпами, і через певний період часу інвестиції окупаються за рахунок продажу частки інвестиційного фонду. В іншому випадку інвестиції списуються як збитки.

Венчурний бізнес як посередник між інвесторами, підприємцями і, одночасно, як організаційна складова підприємницької діяльності оформився в 60–80 роки минулого століття і з того часу набув різні форми (рис. 7.7).

Бізнес-ангели є неформальним венчурним капіталом забезпечених приватних осіб, які використовують свої вільні фінансові ресурси, виходячи з особистого досвіду і власних інтересів. Найчастіше неформальні інвестори – це керівники великих компаній, які пішли у відставку, або підприємці, які продали свій бізнес і спрямовують гроші в оборот у відомі для них сфери діяльності.

Виходячи з вимог швидкого зростання прибутковості, венчурні фонди найчастіше працюють у високотехнологічних галузях. Підприємництво, наприклад, в роздрібній торгівлі також пов'язано з ризиками, а прибуток торгових структур значно варіюється. Проте комерційні ризики більш передбачувані, більш детально вивчені банківськими аналітиками на відміну від інноваційних та технологічних ризиків у нових галузях.



Рис. 7.7. Форми реалізації венчурного бізнесу

Слід зазначити, що умовами успішного функціонування венчурного бізнесу виступають: наявність розвинуеного ринку цінних паперів; стійкий інвестиційний клімат; наявність великої кількості опрацьованих підприємницьких проектів. Крім того, венчурний капітал не прийнятний, якщо підприємницька структура замислювалася як повністю самостійна, автономна справа.

Висновки

1. Підприємницька діяльність завжди пов'язана з елементами несподіванки і невизначеності. Існує два типи невизначеності – суб'єктивна і об'єктивна. Випадкові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть створити як додаткові можливості, так і загрози втрат. А найчастіше чим краще можливість, тим більше небезпеки. Можливостями бажано встигнути скористатися, а загрози потрібно зрозуміти, оцінити і в якійсь мірі нейтралізувати їх вплив.

2. Виходячи з моделі ситуації ризику, можна зробити наступні висновки: на відміну від невизначеності і небезпеки, існуючої завжди, ризик виникає при необхідності свідомого вибору; ризик у підприємництві присутній завжди, при неправильному виборі – втрати ресурсів, при відсутності вибору – втрати можливості отримати перевагу; підприємець в будь-якому випадку зобов'язаний оцінювати ризики або за наявною об'єктивною інформацією, або виходячи із суб'єктивного розуміння ситуації, а найчастіше комбінуючи обидва методи.

3. Зазвичай класифікацію ризиків прив'язують або до ресурсу, для якого існує ймовірність втрат або неефективного використання; або до етапів процесу діяльності – виробництво, збут (комерція), транспортування і так далі. У разі використання ресурсного підходу слід підкреслити, що найбільш охоронюваним об'єктом у підприємницькій діяльності повинна бути людина. Наявність і важливість ризику в підприємницькій діяльності створили ринок послуг з передачі ризиків третій стороні. Страхові та венчурні компанії за винагороду приймають частину ризику на себе. Іпотечні фонди для видачі гарантії беруть в заставу майно. Аналогічним чином діють банки. Держава створює цілу систему резервних фондів і запасів. До організаційних методів зниження ризику відносяться: відхилення ризику; недопущення збитків; мінімізація збитків; передача контролю за ризиком; метод розподілу ризиків; пошук інформації; контроль або опанування ризиком.

4. Для оцінки ступеня прийнятності економічного ризику варто позначити шкалу рівнів економічних ризиків і виділити їх зони в залежності від очікуваної величини втрат. Під прийнятними ризиками, відповідно до Професійного стандарту внутрішнього аудиту 2600 «Прийняття ризику менеджментом», розробленого міжнародним інститутом внутрішніх аудиторів, розуміють такі ризики, які адекватно оцінює керівництво та із високим ступенем імовірності може компенсувати.

5. Для оцінки підприємницького ризику можуть бути використані різні методи. Найбільш розповсюдженими є три групи методів: статистичні методи, методи експертних оцінок, розрахунково-аналітичні методи.

6. Умовами успішного функціонування венчурного бізнесу виступають: наявність розвиненого ринку цінних паперів; стійкий інвестиційний клімат; наявність великої кількості опрацьованих підприємницьких проектів. Крім того, венчурний капітал не прийнятний, якщо підприємницька структура замислювалася як повністю самостійна, автономна справа.

Додаткова література

1. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

2. Економічний ризик: методи оцінки та управління : навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

3. Королев В. Ю., Бенинг В. Е., Шоргин С. Я. Математические основы теории риска. М. : Физматлит, 2011. 591 с.
4. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К. : Політехніка, 2004. 200 с.
5. Флиvbьорг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В. Мегапроекти и риски. Анатомия амбиций. М. : Альпина Паблишер, 2014. 288 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 7

Контрольні запитання:

1. Виділити сутність ризиків у підприємстві.
2. Надати характеристику основним видам ризиків у підприємстві.
3. Схарактеризувати зони ризику в залежності від втрат та їх обмеження.
4. Визначити різницю між поняттями «ризик» та «невизначеність».
5. Сформулювати основні етапи процесу управління ризиками.
6. Визначити методи ідентифікації ризиків та надати їх опис.
7. Навести характеристику методів оцінки ризиків у підприємстві.
8. Розкрийте основні положення процесу вибору методів впливу на ризики.
9. Розкрийте значення контролю за ризиками в процесі здійснення підприємницької діяльності.
10. Як оцінити результати впливу на ризики в підприємстві?
11. Розкрити сутність категорії «венчурний бізнес».
12. Які переваги венчурного фінансування в підприємстві?
13. Надати характеристику загальної структури венчурного бізнесу.
14. Розкрити сутність кожної з форм венчурного бізнесу.

Тестові завдання:

1. Надайте визначення терміна «Ризик»:

Ризик – **це ...**

2. Підприємницька діяльність завжди пов'язана з елементами несподіванки і невизначеності, **тому що** випадкові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі можуть створити як додаткові можливості, так і загрози втрат.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

3. Встановіть відповідність між типами та групами невизначеності в підприємстві:

1) Суб'єктивна невизначеність, пов'язана з недостатністю інформації у суб'єкта підприємницької діяльності;

2) Об'єктивна невизначеність, пов'язана з об'єктивними властивостями предмета підприємницької діяльності;

- а) невизначеність вибору альтернативи;
- б) невизначеність поведінки стейкхолдерів.
- в) невизначеність проблеми;
- г) природна невизначеність середовища;
- д) стохастична невизначеність результату;

1) _____; 2) _____.

4. Поведінкова невизначеність характеризується вкрай слабкою прогнозованістю, **тому що** поведінкова невизначеність пов'язана з унікальністю як діючих суб'єктів підприємництва, так і умов, за яких відбувається їх взаємодія.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

5. Бездіяльність не є ризиком, оскільки шансом на успіх може скористатися хтось інший і отримати, таким чином, перевагу.

- а) правильно;
- б) неправильно.

6. Розташуйте в ієрархічній послідовності етапи зниження рівня невизначеності ідеї в залежності від накопичення релевантної інформації:

- а) ідея;
- б) робимо;
- в) це можна зробити?;
- г) це цікаво?;
- д) що бажано?;
- е) як це зробити?

7. До основних причин виробничого ризику відносяться:

а) збільшення матеріальних витрат через перевитрату матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних та інших додаткових витрат;

- б) збільшення податкових платежів й інших відрахувань підприємства;
- в) збільшення фонду оплати праці за рахунок понаднормових робіт;

г) зниження намічених обсягів виробництва і реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, простою обладнання, втрат робочого часу, відсутності необхідної кількості вихідних матеріалів, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;

д) зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію (послугу) у зв'язку з її недостатньою якістю;

е) низька дисципліна постачань, перебої з паливом і електроенергією;

ж) фізичне і моральне зношення устаткування;

з) всі;

и) всі, окрім а;

к) всі, окрім б;

л) всі, окрім в;

м) всі, окрім г;

н) всі, окрім д;

о) всі, окрім е;

п) всі, окрім ж.

8. До основних причин комерційного ризику відносяться:

а) втрата якості товару в процесі закупівлі матеріальних ресурсів;

б) втрати якості товару в процесі обертання (транспортування, зберігання), що приводить до зниження його ціни;

в) зниження обсягів реалізації внаслідок зменшення попиту (потреб) на товар, що реалізується підприємством, витіснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж;

г) непередбачене зниження обсягів закупок покупцями у порівнянні з наміченими, що зменшує масштаб всієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат);

д) підвищення витрат обертання у порівнянні з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених відрахувань, що приводить до зниження прибутку підприємства;

е) підвищення ціни товару у зв'язку зі здійсненням підприємницького проекту;

ж) псування товару на складі готової продукції;

з) всі;

и) всі, окрім а;

к) всі, окрім б;

л) всі, окрім в;

м) всі, окрім г;

н) всі, окрім д;

о) всі, окрім е;

п) всі, окрім ж.

9. В транспортних ризиках визначається момент переходу відповідальності за товар з продавця до покупця на основі умов постачань ІНКОТЕРМС.

а) правильно;

б) неправильно.

10. Встановіть відповідність між групами умов постачань ІНКОТЕРМС та їх складовими:

- 1) Група Е;
 - 2) Група F;
 - 3) Група С;
 - 4) Група D;
- а) вказано термінал призначення;
 - б) товар доставляється до судна замовника;
 - в) товар доставляється замовнику, митні платежі та інші платежі, пов'язані зі страхуванням ризиків, здійснює постачальник;
 - г) товар доставляється перевізнику замовника у зазначеному порту;
 - д) товар доставляється перевізнику замовника;
 - е) товар завантажується на судно замовника;
 - ж) товар зі складу продавця, ризик приймає на себе покупець;
 - з) товар страхується й доставляється до порту замовника (без вивантаження);
 - и) товар страхується й доставляється перевізнику замовника у зазначеному порту.

1) _____; 2) _____; 3) _____; 4) _____.

11. Встановіть відповідність назви та характеристики зон ризику залежно від розміру втрат.

Зони ризику залежно від розміру втрат	Характеристика зон ризику залежно від розміру втрат
1. Безризикова зона; 2. Зона допустимого ризику; 3. Зона критичного ризику; 4. Зона катастрофічного ризику.	а) область імовірних втрат, що можуть досягнути розміру, що дорівнює або перевищує майновий стан підприємства, а також ризик, пов'язаний із загрозою життю і здоров'ю людей; б) область можливих втрат, що перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки (суми витрат і прибутку); в) область, у межах якої величина імовірних втрат не перевищує очікуваного прибутку, отже, підприємницька діяльність має економічну доцільність; г) область, у якій втрати не очікуються.

12. Встановіть відповідність назви та характеристики методів оцінки підприємницького ризику.

Методи оцінки підприємницького ризику	Характеристика методів оцінки підприємницького ризику
1. Статистичні методи; 2. Методи експертних оцінок; 3. Розрахунково-аналітичні методи.	а) вивчення рівня ризику на основі кількісної оцінки фінансових наслідків ризикової ситуації при різних допущеннях щодо факторів, що обумовлюють імовірність їх прояву; б) кількісне визначення імовірності настання ризикової ситуації і розмірів фінансових збитків; в) якісне визначення імовірності настання ризикової ситуації на основі вивчення думки експертів з цих питань і факторів, що обумовлюють рівень ризику.

13. На основі теорії ймовірності розраховуються стандартні характеристики ризику в рамках методів оцінки підприємницького ризику:

- методів експертних оцінок;
- розрахунково-аналітичних методів;
- статистичних методів.

14. Абсолютною мірою ризику в теорії ймовірності є:

- коефіцієнт варіації;
- математичне очікування;
- середньоквадратичне відхилення.

15. Якщо є випадкова величина X_i і заданий розподіл ймовірностей (P_i), то математичне очікування (E_x) розраховується за формулою:

- $E_x = E_{i=1}^n X_i \times P_i$;
- $E_x = E_{i=1}^n X_i + P_i$;
- $E_x = E_{i=1}^n X_i^2 + P_i$;
- $E_x = E_{i=1}^n X_i^2 + P_i$.

16. Якщо є випадкова величина i і заданий розподіл ймовірностей (P_i) та розраховане математичне очікування (E_x), то дисперсія (D_x) визначається за формулою:

- $D_x = E_{i=1}^n X_i^2 \times P_i^2 + E_x^2$;
- $D_x = E_{i=1}^n X_i^2 \times P_i + E_x^2$;
- $D_x = E_{i=1}^n X_i^2 \times P_i^2 - E_x^2$;
- $D_x = E_{i=1}^n X_i^2 \times P_i - E_x^2$.

17. Поняття стандартного відхилення (середньоквадратичне відхилення – σ) вводиться, щоб:

- визначити напрям відхилення від очікуваного значення;
- знижити ступінь відхилення випадкової величини;
- уникнути квадратів розмірностей.

18. Коефіцієнт варіації (CV) виражає кількість ризику на одиницю прибутковості та:

- чим вище коефіцієнт варіації, тим вище ступінь ризику;
- чим вище коефіцієнт варіації, тим нижче ступінь ризику;
- чим нижче коефіцієнт варіації, тим вище ступінь ризику;

19. Статистичними методами неможливо користуватися, якщо досліджуваний об'єкт – новий, нещодавно зареєстрований суб'єкт підприємництва.

- правильно;
- неправильно.

20. До організаційних методів зниження ризику відносяться:

- відхилення ризику;
- недопущення збитків;

- в) мінімізація збитків;
- г) передача контролю за ризиком;
- д) метод розподілу ризиків;
- е) пошук інформації;
- ж) контроль або опанування ризиком;
- з) всі;
- и) всі, окрім а;
- к) всі, окрім б;
- л) всі, окрім в;
- м) всі, окрім г;
- н) всі, окрім д;
- о) всі, окрім е;
- п) всі, окрім ж.

21. Основною функцією венчурного бізнесу є:

- а) зниження рівня ризиків інвесторів при фінансуванні підприємницької діяльності;
- б) прийняття на себе частини ризиків підприємницьких структур;
- в) а) та б).

22. Бізнес-ангели є неформальним венчурним капіталом забезпечених приватних осіб, які використовують свої вільні фінансові ресурси, виходячи з особистого досвіду і власних інтересів.

- а) правильно;
- б) неправильно.

23. Венчурний фонд:

- а) бере участь у прийнятті техніко-технологічних рішень;
- б) бере участь у прийнятті фінансових і маркетингових рішень;
- в) бере участь у прийнятті фінансових і маркетингових, а іноді і техніко-технологічних рішень;
- г) є посередником між інвесторами, підприємцями;
- д) є розробником підприємницької ідеї;
- е) є співорганізатором підприємницької структури – венчурного підприємства;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

24. Встановіть відповідність форм реалізації венчурного бізнесу та їх спрямованості.

Форми реалізації венчурного бізнесу	Спрямованість різних форм реалізації венчурного бізнесу
1. Державні венчурні форми; 2. Інноваційні венчурні фонди (класична форма); 3. Корпоративні структури; 4. Міжкорпоративні інноваційні консорціуми; 5. Бізнес-ангели.	а) дочірні венчурні фірми, внутрішні венчурні підрозділи; б) участь в науково-технічних програмах, пільгове кредитування та фінансові гарантії для стартапів; в) участь у розробці інновацій, венчур супроводження матеріалізації і комерціалізації інновацій; г) участь у фінансуванні стартапів та в управлінні підприємницькими структурами, що розвиваються; д) фундаментальні дослідження та радикальні інновації, складні та великовартісні проекти.

Практичні завдання:

Завдання 1. Підприємець ухвалює рішення щодо вкладення коштів в один із трьох проектів розвитку власної справи. Можлива величина прибутку (X, тис. грн) і ймовірність (P) його одержання наведені в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Вихідні дані

	1				2				3			
X	500	600	700	800	-100	500	700	1000	-500	500	1000	3500
P	0,35	0,25	0,2	0,2	0,2	0,25	0,2	0,35	0,2	0,1	0,1	0,6

Здійснити відповідні розрахунки для вибору проекту розвитку власної справи та зробити висновки.

Завдання 2. В табл. 7.3 наведені дані щодо варіантів стратегії розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

Таблиця 7.3

Вихідні дані

№ варіанта	Варіанти стратегії	Можливі витрати по виробу 1, тис. грн	Ймовірність для виробу 1	Можливі витрати по виробу 2, тис. грн	Ймовірність для виробу 2
1	A	2000	0,50	2500	0,50
	Б	2200	0,90	2700	0,10
2	A	4000	0,60	4200	0,40
	Б	4100	0,93	3800	0,07
3	A	6000	0,40	5000	0,60
	Б	6500	0,80	510	0,20
4	A	2500	0,40	2000	0,60
	Б	2100	0,95	4100	0,05

Продовження табл. 7.3

5	А	300	0,40	350	0,60
	Б	240	0,90	1540	0,10
6	А	1000	0,60	1600	0,40
	Б	1200	0,96	2200	0,04
7	А	700	0,70	600	0,30
	Б	800	0,80	150	0,20
8	А	500	0,70	900	0,30
	Б	600	0,98	1600	0,02
9	А	550	0,60	1200	0,40
	Б	900	0,89	80	0,111
10	А	800	0,40	700	0,60
	Б	800	0,90	200	0,10
11	А	900	0,40	700	0,60
	Б	950	0,80	100	0,20
12	А	1000	0,50	1200	0,50
	Б	1400	0,75	200	0,25
13	А	1200	0,50	1100	0,50
	Б	1250	0,90	250	0,10
14	А	3000	0,60	6000	0,40
	Б	4000	0,80	5000	0,20
15	А	2000	0,60	3000	0,40
	Б	2200	0,90	4200	0,10
16	А	1000	0,50	1200	0,50
	Б	1200	0,90	200	0,10
17	А	1350	0,60	1250	0,40
	Б	1200	0,95	3400	0,05
18	А	1300	0,40	1500	0,60
	Б	1400	0,91	1650	0,09
19	А	5000	0,50	6000	0,50
	Б	6000	0,90	1000	0,10
20	А	7000	0,50	6000	0,50
	Б	8000	0,80	500	0,20
21	А	10000	0,60	5000	0,40
	Б	9000	0,80	4000	0,20
22	А	4000	0,40	3000	0,60
	Б	3600	0,90	1600	0,10
23	А	2000	0,40	4000	0,60
	Б	3000	0,90	5000	0,10
24	А	1500	0,50	1600	0,50
	Б	1500	0,90	2000	0,10

Продовження табл. 7.3

25	A	890	0,40	900	0,60
	Б	700	0,88	2400	0,12
26	A	500	0,55	600	0,45
	Б	600	0,85	250	0,15
27	A	800	0,50	900	0,50
	Б	740	0,98	6240	0,02
28	A	900	0,40	500	0,60
	Б	700	0,90	300	0,10
29	A	1000	0,50	1200	0,50
	Б	1100	0,89	1100	0,11
30	A	1500	0,50	1400	0,50
	Б	1400	0,93	2100	0,07

Завдання:

1. Вибрати варіант завдання.
2. Вибрати менш ризикований варіант стратегії розвитку підприємницької справи.
3. Зробити висновки.

Завдання 3. В табл. 7.4 наведені вихідні дані про прогнозовані показники діяльності суб'єкта підприємництва.

Таблиця 7.4

Вихідні дані

Варіант	Постійні витрати, тис. грн	Питома вага змінних витрат, % від обсягу реалізації	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	Зменшення величини попиту, %
1	2	3	4	5
1	560	10	800	8
2	678	11	900	7
3	559	12	800	12
4	1000	11	2000	9
5	876	13	1300	8
6	978	14	1440	7
7	660	12	900	9
8	1200	14	200	12
9	590	9	800	7
10	960	8	1250	8
11	870	9	1200	9
12	580	7	870	8
13	760	12	990	12
14	860	13	1400	13
15	990	15	1300	9

Продовження табл. 7.4

16	450	16	800	8
17	760	10	1370	9
18	980	9	1500	12
19	570	8	870	8
20	760	11	1290	9
21	750	12	1340	8
22	480	13	870	7
23	530	4	870	8
24	460	20	700	9
25	480	21	760	12
26	490	15	970	13
27	750	12	1100	11
28	600	11	900	10
29	700	10	970	10
30	800	14	1320	9

Завдання:

1. Вибрати варіант завдання.
2. Розрахувати прогнозовану величину можливих збитків суб'єкта підприємства.
3. Зробити висновки.

РОЗДІЛ 8

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Визначити типи процесів розвитку в підприємницькій діяльності.
2. Виділити основні фактори, які сприяють розвитку підприємницьких структур, і пояснити їх дію.
3. Пояснити взаємозв'язок екстенсивного, інтенсивного й інноваційного шляхів розвитку.
4. Обґрунтувати об'єктивну необхідність створення кооперативних зв'язків як способу подолання невизначеності параметрів зовнішнього середовища.

Ключові терміни та поняття:

Криза, зростання, розвиток НТП, сталий розвиток, екстенсивність, інтенсивність, інноваційність, суперечності, спеціалізація, кооперація, горизонтальні та вертикальні зв'язки, форми ділового співробітництва.

8.1. Об'єктивні основи розвитку підприємництва в сучасних умовах

У найбільш узагальненому значенні розвиток є процесом переходу від менш досконалого до більш досконалого стану (рис. 8.1).

Під досконалішим станом розуміється підвищення рівня потенційних можливостей оперативної і організовано задовольнити потреби і інтереси всіх своїх стейкхолдерів. Ці потреби постійно зростають кількісно, стають різноманітнішими, ускладнюються аж до взаємних протиріч. У свою чергу, підвищення можливостей пов'язано зі зростанням продуктивності і гнучкості техніко-технологічної бази, поліпшенням організації праці та її інтелектуалізацією, сумісністю і націленістю на результат всіх бізнес-процесів.

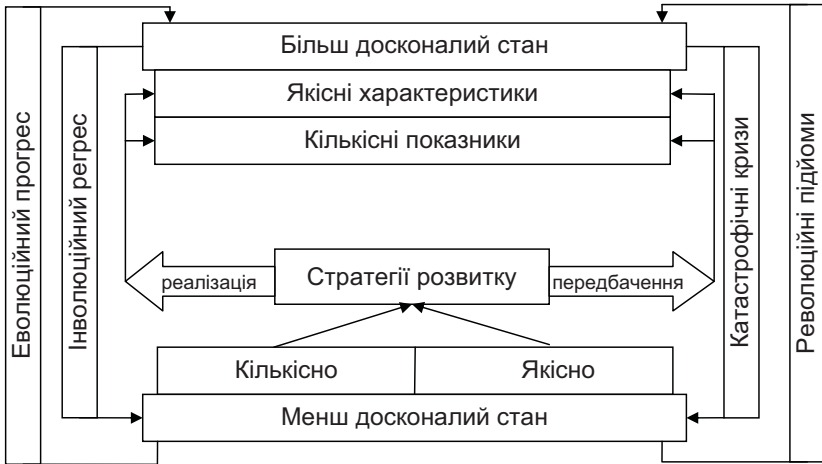


Рис. 8.1. Основні типи процесів розвитку в підприємницькій діяльності

Розвиток може здійснюватися еволюційно, тобто порівняно повільно, поступово і безперервно, за рахунок накопичення громадського, фізичного і людського капіталів. У протилежну сторону направлений процес інволюції, обумовлений фізичним і моральним старінням засобів виробництва, інфраструктури, професійних знань і умінь. У разі появи великих наукових відкриттів, радикальних техніко-технологічних винаходів або інституційних змін, можливо різке і стрибкоподібне прискорення розвитку. Це може бути не відразу помітно, але все одно стрибком відбувається перехід кількості в якість. Різко може змінитися економічна ситуація, і в гіршу сторону – глибокі кризові явища, значні природні катастрофи або негативні політичні події.

Еволюційний і революційний спосіб розвитку спираються на закономірності зовнішнього середовища і досить рідкісні події, що відбуваються в ній. Підприємець вимушено адаптується, пристосовується до змін, які відбуваються навколо нього. На відміну від цього, стратегічний підхід має на увазі більш активну і усвідомлену позицію, яка враховує не тільки зовнішні тенденції, але і створює передумови до появи нових можливостей для взаємодії з оточенням.

Всі основні процеси розвитку підприємницької діяльності взаємопов'язані між собою. Тільки встановлене обладнання відразу починає зношуватися фізично, переносити свою вартість на витрати суб'єкта підприємництва через амортизацію. Через якийсь час обов'язково з'явиться новий більш досконалий вид обладнання, який

виконує аналогічні функції більш ефективно. При цьому старе обладнання стрибком переходить в клас морально застарілих, ще не окупивши витрати на його придбання. Якщо є додаткові джерела фінансування, можна знову купити нове обладнання. Але з великою часткою ймовірності історія повториться. Виникає ситуація, яка називається «Ефектом Червоної Королеви» [53, с.10]. Це персонаж з повісті «Аліса в країні чудес», який говорив: «Тут, щоб стояти на місці, треба бігти з усіх сил». Перемога в бігу на місці дістається тому, хто витриваліший, тобто має резервні запаси ресурсів. Однак всі резерви в кінцевому рахунку вичерпуються, і навіть переможець такої гонки не завжди отримує гідну компенсацію.

Більшість підприємців все ж намагаються окупити початкові інвестиції. Виникає певна залежність від попередньої історії розвитку – Path Dependence [59]. Чим більше було зроблено раніше інвестицій в певну технологію як окремих підприємців, так і в цілому по галузі або країні, тим вище ймовірність, що сама технологія і її продукт будуть мати безліч різноманітних стандартів, регламентів і правил (інституалізуються), і тим дорожче буде перехід в інший стан. Чим більше підприємців або країн приєднуються до таких інститутів, тим сильніше мережевий ефект і тим більше шансів на їх закріплення. Навіть якщо у них є більш ефективні, але менш поширені аналоги. У міжнародній торгівлі це дозволяє закріпити розподіл спеціалізації і кооперації між країнами.

В результаті залежності від більш ранніх стадій процесу розвитку та виникаючої від цього інерційності процес розвитку стає циклічним і містить такі стадії, як: кількісне зростання прихильників нововведення і збільшення обсягів його використання (дифузія нововведення); трансформація нововведення (еволюційний, адаптивний розвиток); синхронізація дій стейкхолдерів нововведення; поява більш досконалого зразка; криза, викликана десинхронізацією в поведінці стейкхолдерів; подолання кризи за рахунок прискореної дифузії нововведення. Логіку поведінки підприємців у цьому процесі можна описати таким чином: вибір способів діяльності, який дозволяє в даній галузі досить швидко і надійно отримати віддачу від інвестицій; поступове вдосконалення продукції і технології, а також підвищення компетентності і вмотивованості персоналу; констатація факту, що при кожному наступному поліпшенні витрати зростають швидшими темпами в порівнянні з віддачею; для подальшого розвитку необхідно кардинальне оновлення продукції, технології та компетентностей; кардинальні зміни вимагають значних витрат і пов'язані з великими ризиками; підприємство або банкрутує, або переходить на новий рівень еволюції.

У підприємництві граничний рівень радикальності нововведень визначається: здатністю до навчання персоналу; складністю перебування зв'язків з постачальниками і споживачами; доступом до джерел фінансування; рішучістю і передбачливістю самого підприємця. Дуже часто зміни починаються тоді, коли криза вже почалася, відступати немає куди, а час підтискає. Процес стратегічного розвитку повинен забезпечити більш плавний перехід на новий рівень, знизити витрати матеріальних ресурсів і фінансових коштів. У той же час він значно збільшує потреби в інформаційних ресурсах, засобах і технологіях їх переробки, в знаннях і уміннях підприємця.

Пом'якшення кризових явищ, їх демпфування робить процес розвитку більш передбачуваним, спрямованим і стійким. Спочатку термін «сталий розвиток» застосовувався до екологічних проблем. У 1987 році на сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята резолюція з визначенням сталого розвитку людства. «Сталий розвиток має на увазі задоволення потреб сучасного покоління, не загрожуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти власні». У 1992 році на Конференції в Ріо-де-Жанейро главами урядів більш ніж 150 країн було підтверджено, що цей принцип повинен стати центральним керівним принципом усіх урядів, приватних компаній, організацій і підприємств. При прийнятті принципу виходили з того, що процеси економічного зростання не узгоджені з можливостями природного середовища та призвели до виникнення тенденцій, вплив яких ні планета, ні її населення не зможуть довго витримати. В першу чергу, це глобальне потепління, озонові діри в атмосфері і забруднення води, повітря, ґрунту і навіть космічного простору біля планети. У принципах сталого розвитку підкреслюється, що повинно бути збережене зростання можливостей задовольняти всі зростаючі потреби як сьогодні, так і в майбутньому. А досягнути це можна за рахунок зменшення експлуатації природних ресурсів, підвищення комплексної ефективності технологій і обладнання, напрямок інвестицій на відновлення природного середовища, підвищення якості управління.

В даний час поняття сталого розвитку розглядається більш широко. Крім екологічних завдань воно містить гармонійний розвиток людського капіталу та взаємопов'язаних з ним соціального і культурного капіталів. Також вирішуються питання зниження наслідків для населення від економічних криз та усунення всіх видів дискримінації. Зокрема мережа організацій об'єднаних націй з питань сталого розвитку складає рейтинг почуття щастя населення за такими факторами, як: ВВП на душу населення, тривалість життя, соціальна підтримка політичних рішень, рівень і сприйняття корупції в уряді та бізнесі, особиста свобода в прийнятті життєвих рішень, благодійність, в тому

числі соціальне підприємництво. Україна в цьому рейтингу займає місце у другій сотні, а на перших місцях Скандинавські країни.

У п. 1.1 при описі життєвого циклу підприємницької структури зазначалося, що передумовою до сталого розвитку є випереджаючі темпи зростання прибутку стосовно темпів зростання обсягів продажів. Для обліку інноваційних процесів В. Самочкін з авторами [59] запропонували доповнити залежність темпами оновлення продукції. Фінансова готовність суб'єкта підприємництва до сталого розвитку визначається за формулою:

$$Г = ЕП \times C_{он'} \quad (8.1)$$

де Г – фінансова оцінка готовності суб'єкта підприємництва до сталого розвитку;

ЕП – поточний економічний потенціал;

$C_{он}$ – здатність до оновлення.

Для отримання оцінки необхідно виконати наступні розрахунки:

$$ЕП = R_{пр} \times O \times ФВ, \quad (8.2)$$

де $R_{пр}$ – рентабельність продажу:

$$R_{пр} = \frac{ЧП}{РП}, \quad (8.3)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн;

РП – обсяг реалізованої продукції, грн;

О – оборотність активів:

$$O = \frac{РП}{А}, \quad (8.4)$$

де А – середнє значення всіх активів за розрахунковий період, грн;

ФВ – фінансовий важіль:

$$ФВ = \frac{А}{ВК}, \quad (8.5)$$

де ВК – середнє значення власного капіталу за розрахунковий період, грн;

$$C_{on} = \frac{H}{T_o} \times N, \quad (8.6)$$

де H – норма відрахувань з прибутку на оновлення;

$$H = \frac{ПО}{ЧП}, \quad (8.7)$$

де $ПО$ – відрахування з прибутку на оновлення, грн;
 $ТО$ – темп оновлення продукції:

$$ТО = \frac{\Pi_{on}}{\Pi_{opr}}, \quad (8.8)$$

де Π_{on} – період освоєння готової продукції, дн.;
 Π_{opr} – період випуску продукції, дн.;
 N – величина товарної номенклатури підприємства.

Представлена модель дозволяє оцінити поточні економічні можливості підприємства щодо фінансування сталого відновлення продукції.

8.2. Шляхи розвитку підприємництва

В економічному контексті виділяють наступні шляхи розвитку: інтенсивний, екстенсивний і інноваційний.

Інтенсивний шлях розвитку – це процес суспільного виробництва, що базується на застосуванні ефективних засобів виробництва, предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості у відповідності з найновішими досягненнями науково-технічного прогресу. Тобто при меншій кількості залучених ресурсів суспільство забезпечує більшу кількість кінцевого результату – обсягу продукції та її якості.

Екстенсивний шлях розвитку – спосіб збільшення обсягів виробництва шляхом кількісного приросту всіх елементів продуктивних сил, насамперед факторів виробництва при незмінному рівні технічної основи виробництва. Наприклад, для збільшення випуску продукції вдвічі споживається вдвічі більше сировини, проте для її переробки вводяться такі ж машини, верстати, устаткування і такої ж кваліфікації й рівня освіти працівники, такі ж форми організації праці тощо.

В даному випадку продуктивність і ефективність праці залишаються незмінними. У цьому полягає головна відмінність екстенсивного шляху розвитку від інтенсивного, який базується на впровадженні передових досягнень, застосуванні нових технологій, поліпшенні форм і методів організації праці.

Для того, щоб здійснити перехід на інтенсивний шлях розвитку, необхідно зробити аналіз та виявити непродуктивні витрати й забезпечити раціональне використання всіх ресурсів. Цьому допоможе розуміння сутності протиріч розвитку підприємницької діяльності, що характеризують інтенсифікацію і підвищення її ефективності [49, с. 56-57].

Інноваційний шлях розвитку – це процес використання принципово нових прогресивних технологій, що характеризуються переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в підприємницькій діяльності. Інноваційна діяльність стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку – створення технопарків, технополісів, проведення політики інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки.

Економіка України розвивалася в основному на екстенсивній основі, але внаслідок обмеженості ресурсів цей шлях все більше стає безперспективним. Щоб перейти на переважно інтенсивний шлях розвитку, необхідно якісно вдосконалювати всі елементи економічної системи: продуктивні сили, техніко-економічні відносини, відносини власності, господарський механізм; проводити раціональну економічну політику.

Джерелом розвитку соціально-економічної системи є, з одного боку, мінливість і динамічність оточення, іншими словами, суперечності зовнішнього середовища, з другого боку, внутрішні суперечності самої системи.

Внутрішні і зовнішні суперечності розвитку можуть бути поділені за:

- рівнем складності – прості, складні;
- можливістю розв'язання – розв'язні, нерозв'язні;
- першочерговістю розв'язання – термінові, планові, нетермінові.

Нерозв'язні суперечності постійно повинні бути у полі зору підприємців для того, аби вчасно було вжито заходів з мінімізації наслідків руйнівного впливу нерозв'язних суперечностей.

Прояви зовнішніх суперечностей можуть бути найрізноманітнішими: починаючи від конфлікту прийнятої стратегії розвитку з культурними й релігійними традиціями даної країни і закінчуючи негараздами в інфраструктурі даної галузі або навіть просто порушенням зв'язків з постачальниками чи посередниками. Розглянемо основні чинники зовнішніх суперечностей і наслідки виникнення даних суперечностей для підприємницьких структур (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Вплив основних зовнішніх суперечностей розвитку підприємницьких структур та наслідки їх виникнення

Основні зовнішні суперечності	Наслідки виникнення зовнішніх суперечностей
Невідповідність стратегії підприємницьких структур змінам демографічного середовища: чисельності населення, густини розміщення, вікової структури, співвідношення чоловіків і жінок, національного складу, роду занять тощо	Відсутність корегування стратегії суб'єктом підприємництва відповідно до змін демографічного середовища, які, у свою чергу, зумовлюють зміни складу та структури ринків збуту, призводить до часткової або повної втрати ринків збуту підприємницьких структур
Незмінність стратегії підприємства при змінах економічного середовища: купівельної спроможності споживачів та/або структури споживання	Результатом появи даної суперечності є завищення або заниження цін, а також пропозиція ринку «непотрібного товару», що спричинює відмови споживачів від покупки
Конфлікт стратегії підприємства та основних тенденцій зміни природного середовища: прогресуючий дефіцит сировини, удорожчання енергії, забруднення навколишнього середовища, посилення державного регулювання використання природних ресурсів	Нераціональне використання сировини та енергії, що негативно впливає на навколишнє середовище, а також порушення законодавства щодо екології зумовлюють появу у підприємства екологічних проблем, порушується баланс соціально-економічної системи і соціального середовища
Невідповідність стратегії підприємства тенденціям змін НТП при розробці стратегії підприємства таких чинників науково-технічного середовища, як: прискорення науково-технічного прогресу, збільшення асигнувань на проведення науково-технічних розробок, у тому числі з метою навіть незначного удосконалення товару, посилення вимог контролю до нових товарів	Суперечність набуває форми конфлікту старих і нових технологій, і ті підприємства, які використовують старі технології, програють, а перед підприємствами, що застосовують нові технології, відкриваються нові ринки збуту і нові маркетингові можливості
Відсутність необхідних змін у стратегії суб'єкта підприємництва відповідно до змін політичного середовища, які виявляються в зміні законодавства після регулювання комерційної діяльності, в усе більшій кількості зацікавлених громадських організацій, у посиленні соціальної відповідальності	Внаслідок цього суб'єкт підприємництва вступає в конфлікт з інтересами суспільства
Невідповідність стратегії суб'єкта підприємництва чинникам культурного середовища, тобто базовим і вторинним культурним цінностям	Відсутність урахування відмінностей базових культурних цінностей різних ринків або змін вторинних культурних цінностей, що відбуваються в межах одного ринку, призводить до неможливості задоволення існуючого попиту і, врешті-решт, до втрат ринків збуту

Продовження табл. 8.1

Невідповідність стратегії підприємства організаційно-структурним зв'язком з суб'єктами найближчого оточення	Спричиняє витіснення підприємства з інфраструктури галузі і подальшу його ізоляцію
Невідповідність стратегії правилам поведінки, встановленим у мікросередовищі даного підприємства: нав'язування дискримінаційних цін посередникам і постачальникам, несумлінне ведення конкуренції, ігнорування потреб споживачів	Призводить до глибокої відокремленості та втрати зв'язку з суб'єктами ринку, необхідними для існування підприємства

Оскільки промислове підприємство дуже часто може мати лише незначний вплив на вирішення зовнішніх суперечностей, необхідно особливу увагу приділяти вирішенню внутрішніх суперечностей, на які вплив суб'єкта управління, навпаки, досить істотний, а іноді практично необмежений. Дія внутрішніх суперечностей на розвиток підприємства аналогічна дії зовнішніх суперечностей з тією різницею, що у першому випадку результатом такої дії є не адаптація, а розв'язання суперечності, що уможливорює досягнення необхідного рівня стійкості суб'єктом підприємництва.

Більш докладно чинники внутрішніх суперечностей щодо маркетингової діяльності і наслідки їх впливу на розвиток суб'єкта підприємництва подано в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Вплив головних чинників внутрішніх суперечностей на розвиток суб'єкта підприємництва та наслідки їх виникнення

Головні чинники внутрішніх суперечностей	Наслідки виникнення внутрішніх суперечностей
Суперечності між зростанням собівартості, матеріаломісткості продукції та впровадженням програми їх зниження	Унеможливорює досягнення конкурентних переваг у конкурентній боротьбі за рахунок низьких витрат
Суперечності між постійними змінами у номенклатурі продукції та відсутністю чіткої програми зі зміни номенклатури	Збільшення витрат на розробку нових видів продукції
Суперечності між наявністю програми щодо зміни номенклатури продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Втрата конкурентної переваги у новизні продукції
Суперечності між наявністю програми підвищення якості продукції та невиконанням дій у відповідності до неї	Втрата потенційних покупок
Суперечності між зростанням проценту браку та впровадженням програми щодо підвищення ефективності організації виробництва	Збільшення матеріальних витрат
Суперечності між зниженням ритмічності роботи та впровадженням програми щодо підвищення ефективності організації виробництва	Збільшення трудових витрат
Суперечності між зменшенням обсягів виробництва та впровадженням програми щодо їх збільшення	Унеможливорює використання «ефекту масштабу виробництва»

Продовження табл. 8.2

Суперечності між низьким рівнем автоматизації виробництва та впровадженням програми з автоматизації виробництва	Збільшення трудових витрат
Суперечності між низькою кваліфікацією та досвідченістю персоналу і стратегічними цілями підприємства	Можливі втрати часу, брак у виробництві
Суперечності між низькою мотивацією персоналу та наявністю програми щодо підвищення заробітної плати	Можлива висока плинність кадрів, зниження якості продукції
Суперечності між високою плинністю виробничого персоналу та стратегічними цілями підприємства	Втрати часу на підготовку персоналу, освоєння технології виробництва
Суперечності між придбанням дорогих сторонніх інновацій та наявністю програми власних інноваційних розробок	Збільшення собівартості продукції

Розвиток апріорі властивий суб'єкту підприємництва як соціально-економічній системі. Він дозволяє змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування, оскільки дає можливість цілеспрямовано управляти змінами, тобто усвідомлено переходити від одного етапу життєвого циклу до іншого на основі формулювання і реалізації стратегій зростання.

8.3. Коопераційні зв'язки суб'єктів підприємництва

Об'єктивна необхідність створення коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності зумовлена насамперед змінами, що відбуваються на сучасному етапі розвитку економіки. Зокрема в зовнішньому середовищі великого виробництва відбуваються: по-перше, загострення конкуренції у глобальному масштабі внаслідок розвитку транспорту, інформатики, засобів комунікацій та суттєвого уповільнення темпів зростання в усіх індустріально розвинутих країнах; по-друге, підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища внаслідок прискорення темпів науково-технічної революції та гуманізації усіх сфер суспільного життя; по-третє, посилення тенденції до фрагментації ринків внаслідок диференціації споживчого попиту. Зовнішні зміни, що відбуваються, не змогли не викликати відповідної реакції підприємців, які пристосовуються до нових

умов. Глобалізація конкуренції веде до зростання спеціалізації компаній, тоді як невизначеність та фрагментація ринків змушують їх посилювати гнучкість господарювання та інтенсифікувати пошук нових шляхів диференціації продукції та послуг, що виробляються. Виникає суперечність між тенденцією до спеціалізації, що передбачає концентрацію однакового виробництва, та посиленням диференціації, тобто розширенням спектра виробництва товарів. Формою розв'язання зазначеної суперечності стає гнучке та диференційоване серійне виробництво.

На думку класика менеджменту Пітера Ф. Друкера: «Сучасний бізнес розвивається за рахунок різних альянсів, спільних підприємств та партнерства» [20]. Виходячи з цього ставиться завдання ефективної реалізації різних форм і способів партнерської взаємодії – від оформлення довгострокових взаємовигідних двосторонніх угод до створення стратегічно автономних організацій проектного та процесного типів для вирішення спільних завдань.

На певних етапах свого розвитку підприємницька структура повинна переходити на більш високий рівень партнерських відносин в точках біфуркації (рис. 8.2).

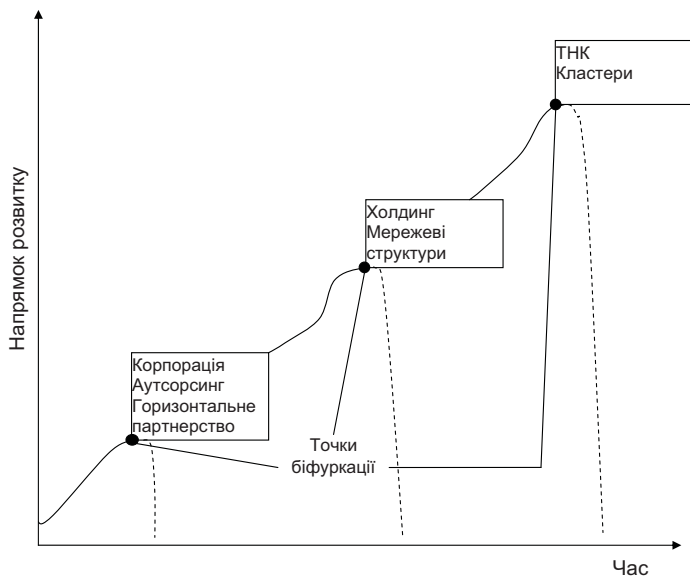


Рис. 8.2. Рівні партнерських відносин при розвитку підприємницьких структур:
- - - - деградація підприємницької структури;
ТНК – транснаціональна корпорація

У разі горизонтального партнерства розвиток відбувається за рахунок зміцнення зв'язків, підвищення довіри і зростання соціального капіталу. Підприємці «способу життя» віддають перевагу більш високому рівню передбачуваності зовнішнього середовища, разом з яким вони еволюціонують. Довіра ґрунтується на взаємній адаптації і синхронізації інтересів і можливостей учасників спільної діяльності. Головне тут стійкі довгострокові зв'язки, частота контактів, надійність коопераційних відносин та позитивні результати попередньої діяльності. Як показали дослідження [69], серед малих підприємств «способу життя» можуть бути і інноватори. Для них довіра включає також розуміння, що партнери з бізнесу зацікавлені у використанні чужої інтелектуальної власності і при цьому досить компетентні, щоб допомогти їй доопрацювати і комерціалізувати. Звичайно, мало хто з малих і середніх суб'єктів підприємництва можуть успішно запроваджувати нові товари, не вдаючись до співпраці з різними науковими та фінансовими організаціями. Однак у підприємців «способу життя» цей процес найбільш повільний, обережний і обставлений різними обмеженнями психологічного плану.

Форми ділового співробітництва досить різноманітні за характеристиками. Можна виділити наступні параметри: час співпраці, його глибина, ступінь залежності в рамках партнерства, характер обміну між партнерами. Співвідношення цих параметрів для основних форм партнерських зв'язків показані в табл. 8.3 [44].

Таблиця 8.3

Форми ділового співробітництва та їх характеристики

Форми ділового співробітництва → Характеристики співпраці ↓	Довгострокові контрактні відносини	Аутсорсинг	Оренда, в тому числі франчайзинг і лізинг	Холдинги і корпорації	Підприємницькі мережі і логістичні ланцюжки	Тимчасові об'єднання, стратегічні альянси, спільні підприємства, віртуальні корпорації
Тривалість співпраці	Може варіюватися	Може варіюватися	Середньо- і довгострокова	Довгострокова	Довгострокова	Варіюється
Глибина співпраці	Невелика, в основному обмежена узгодженням властивостей і характеристик товару	Невелика, обмежена спеціальними умовами ділових угод	Досить велика, може охоплювати різні аспекти діяльності фірми	Велика, пов'язана з контролем і управлінням основних видів діяльності фірми	Досить велика, охоплює в основному інформаційно-технологічні аспекти діяльності фірми	Велика, пов'язана з усіма сторонами здійснення ділового проекту

Продовження табл. 8.3

Ступінь економічної залежності одних учасників співробітництва від інших	Невисока, зростає в разі субпідряду	У довгостроковому періоді невисока	Висока	Висока, особливо при придбанні контрольного пакета акцій	Невисока	Невисока
Характер обміну між сторонами, що співпрацюють	Має форму еквівалентного ринкового обміну	Має форму еквівалентного ринкового обміну	В основному має форму еквівалентного ринкового обміну	Більшою мірою втрачає ринковий і набуває централізований, вольовий характер	Має форму неринкового обміну, який не опосередкований офіційними угодами, може бути нееквівалентним	Має форму неринкового обміну, може бути нееквівалентним
Характер цілей, в тому числі спільних	Усунення невизначеності, забезпечення стійкості угод	Доступ до додаткових економічних ресурсів, забезпечення стійкості, безперервності угод, максимізація доходів	Набуття переваг: ринкових, технологічних, товарної марки великої і відомої фірми, доступ до додаткових ресурсів, максимізація доходів	Збільшення масштабів і напрямів діяльності, зниження ризику, доступ до ресурсів, фінансова підтримка	Доступ до додаткової інформації та технологій, мінімізація витрат	Мінімізація витрат, доступ до додаткових економічних ресурсів
Основні напрямки планування	Планування товару, технологічне планування	Планування організаційних і юридичних аспектів відносин	Планування виробничих, маркетингових, фінансових, організаційних і юридичних аспектів	Стратегічне планування всіх аспектів діяльності учасників співробітництва	Технологічне планування, планування мережевих комунікацій, організаційних аспектів і т.п.	Планування всіх аспектів здійснення проекту

При розробці спільної стратегії підприємці керуються такими правилами:

- вибір партнерів здійснюється виходячи з їх надійності та успішності;
- кожен учасник кооперації повинен пропонувати взаємовигідні можливості незважаючи на те, що на практиці інтереси сторін можуть бути задоволені не в однаковій мірі;
- до спільної роботи залучаються найкращі ресурси і найбільш кваліфіковані фахівці;

- важливо правильне визначення конкретних цілей діяльності;
- необхідно бути готовим створювати загальну інфраструктуру, для цього потрібно володіти відповідними технологіями і потрібним рівнем стандартизації інформаційного обміну.

Висновки

1. Розвиток може здійснюватися еволюційно, тобто порівняно повільно, поступово і безперервно, за рахунок накопичення громадського, фізичного і людського капіталів. В протилежну сторону направлений процес інволюції, обумовлений фізичним і моральним старінням засобів виробництва, інфраструктури, професійних знань і умінь. У разі появи великих наукових відкриттів, радикальних техніко-технологічних винаходів або інституційних змін можливо різке і стрибкоподібне прискорення розвитку. Це може бути не відразу помітно, але все одно стрибком відбувається перехід кількості в якість. Різко може змінитися економічна ситуація, і в гіршу сторону – глибокі кризові явища, значні природні катастрофи або негативні політичні події.

2. У 1987 році на сесії Генеральної Асамблеї ООН була прийнята резолюція з визначенням сталого розвитку людства. «Сталий розвиток має на увазі задоволення потреб сучасного покоління, не загрожуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти власні». Крім екологічних завдань воно містить гармонійний розвиток людського капіталу та взаємопов'язаних з ним соціального і культурного капіталів. Також вирішуються питання зниження наслідків для населення від економічних криз та усунення всіх видів дискримінації.

3. В економічному контексті виділяють наступні шляхи розвитку: інтенсивний, екстенсивний і інноваційний. Для того, щоб здійснити перехід на інтенсивний або інноваційний шлях розвитку, необхідно зробити аналіз та виявити непродуктивні витрати й забезпечити раціональне використання всіх ресурсів. Цьому допоможе розуміння сутності протиріч розвитку підприємницької діяльності, що характеризують інтенсифікацію і підвищення її ефективності.

4. На певних етапах свого розвитку підприємницька структура повинна переходити на більш високий рівень партнерських відносин в точках біфуркації. Виходячи з цього ставиться завдання ефективної реалізації різних форм і способів партнерської взаємодії – від оформлення довгострокових взаємовигідних двосторонніх угод до створення стратегічно автономних організацій проектного та процесного типів для вирішення спільних завдань.

5. При розробці спільної стратегії підприємцям важливо правильно визначення конкретних цілей діяльності та необхідно бути готовим створювати загальну інфраструктуру, для цього потрібно володіти відповідними технологіями і потрібним рівнем стандартизації інформаційного обміну.

Додаткова література

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 400 с.
2. Гражевська Н. І. Еволюція сучасних економічних систем : навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 286 с.
3. Дикинс Д., Фрил М. Предпринимательство и малые фирмы. М. : Гуманитарный центр, 2014. 448 с.
4. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні / За ред. О. О. Непочатенко. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2017. 260 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. 576 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 8

Контрольні запитання:

1. Розкрити сутність категорії «розвиток».
2. Які зовнішні та внутрішні суперечності можуть виникати в процесі розвитку?
3. Навести класифікацію видів розвитку.
4. Виокремити об'єктивні основи розвитку підприємництва в сучасних умовах.
5. Схарактеризувати екстенсивний шлях розвитку підприємництва.
6. Навести переваги інтенсивного шляху розвитку підприємництва.
7. В чому полягають конкурентні переваги інноваційного шляху розвитку підприємництва?
8. Представити характеристику показникам інтенсифікації і підвищення ефективності підприємницької діяльності.
9. У чому міститься об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва?
10. Визначити форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва.
11. Назвати правила, якими користуються партнери при розробці спільної стратегії.

Тестові завдання:

1. Розвиток є процесом переходу від менш досконалого до більш досконалого стану.
 - а) правильно;
 - б) неправильно.
2. Еволюційному розвитку притаманні наступні риси:
 - а) безперервність;
 - б) накопичення громадського і людського капіталів;
 - в) накопичення фізичного капіталу;
 - г) повільність;

- д) поступовість;
- е) стрибкоподібність змін;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

3. Розташуйте в ієрархічній послідовності основні стадії процесу розвитку:

- а) кількісне зростання прихильників нововведення і збільшення обсягів його використання (дифузія нововведення);
- б) криза, викликана десинхронізацією в поведінці стейкхолдерів;
- в) подолання кризи за рахунок прискореної дифузії нововведення;
- г) поява більш досконалого зразка;
- д) синхронізація дій стейкхолдерів нововведення;
- е) трансформація нововведення (еволюційний, адаптивний розвиток).

4. Резолюція з визначенням сталого розвитку людства, що була прийнята у 1987 році на сесії Генеральної Асамблеї ООН:

- а) сталий розвиток має на увазі задоволення потреб сучасного покоління, не загрожуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти власні;
- б) сталий розвиток має на увазі задоволення тільки майбутніх поколінь;
- в) сталий розвиток не узгоджений з можливостями природного середовища та призводить до виникнення тенденцій, вплив яких ні планета, ні її населення не зможуть довго витримати;
- г) сталий розвиток узгоджений з можливостями природного середовища та призводить до виникнення позитивних тенденцій.

5. Мережа організацій об'єднаних націй з питань сталого розвитку складає рейтинг почуття щастя населення за такими факторами, як:

- а) благодійність, в тому числі соціальне підприємництво;
- б) ВВП на душу населення;
- в) особиста свобода в прийнятті життєвих рішень;
- г) рівень і сприйняття корупції в уряді та бізнесі;
- д) соціальна підтримка політичних рішень;
- е) тривалість життя;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

6. Якщо ЕП – поточний економічний потенціал; $C_{\text{он}}$ – здатність до оновлення. Фінансова готовність суб'єкта підприємництва до сталого розвитку (Γ) визначається за формулою:

- а) $\Gamma = \text{ЕП} + C_{\text{он}}$;
- б) $\Gamma = \text{ЕП} - C_{\text{он}}$;
- в) $\Gamma = \text{ЕП} \times C_{\text{он}}$;
- г) $\Gamma = \text{ЕП} / C_{\text{он}}$.

7. Фінансова готовність суб'єкта підприємництва до сталого розвитку дозволяє оцінити поточні економічні можливості підприємства щодо фінансування сталого відновлення продукції.

- а) правильно;
- б) неправильно.

8. Встановіть відповідність шляхів розвитку та їх характеристики.

Шляхи розвитку	Характеристика шляхів розвитку
1. Інтенсивний; 2. Екстенсивний; 3. Інноваційний.	<p>а) процес використання принципово нових прогресивних технологій, що характеризуються переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в підприємницькій діяльності. Наприклад, створення технопарків, технополісів, проведення політики інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки;</p> <p>б) процес суспільного виробництва, що базується на застосуванні ефективних засобів виробництва, предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості у відповідності з найновішими досягненнями науково-технічного прогресу. При меншій кількості залучених ресурсів суспільство забезпечує більшу кількість кінцевого результату – обсягу продукції та її якості;</p> <p>в) спосіб збільшення обсягів виробництва шляхом кількісного приросту всіх елементів продуктивних сил, насамперед факторів виробництва при незмінному рівні технічної основи виробництва.</p>

9. Встановіть відповідність ознак внутрішніх і зовнішніх суперечностей розвитку та їх характеристик:

- 1) Рівнем складності;
- 2) Можливістю розв'язання;
- 3) Першочерговістю розв'язання;
 - а) нерозв'язні;
 - б) нетермінові;
 - в) планові;
 - г) прості;
 - д) розв'язні;
 - е) складні;
 - ж) термінові.

1) _____; 2) _____; 3) _____.

10. Розвиток дозволяє змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування суб'єкта підприємництва, **тому що** розвиток дає можливість цілеспрямовано управляти змінами суб'єкта підприємництва, усвідомлено переходити від одного етапу життєвого циклу до іншого на основі формулювання і реалізації стратегій зростання.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

11. Об'єктивна необхідність створення коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності не зумовлена насамперед змінами, що відбуваються на сучасному етапі розвитку економіки.

- а) правильно;
- б) неправильно.

12. «Сучасний бізнес розвивається за рахунок різних альянсів, спільних підприємств та партнерства». Це вислів:

- а) Віктора Врума;
- б) Йозефа Шумпетера;
- в) Пітера Друкера;
- г) Річарда Кантільйона.

13. Розташуйте в ієрархічній послідовності рівні партнерських відносин при розвитку підприємницьких структур:

- а) корпорація, аутсорсинг, горизонтальне партнерство;
- б) ТНК (транснаціональна корпорація), кластери;
- в) холдинг, мережеві структури.

14. Надайте визначення терміна «Горизонтальне партнерство»:
Горизонтальне партнерство – це ...

15. До форм ділового співробітництва в підприємстві відносяться:

- а) довгострокові контрактні відносини;
- б) аутсорсинг;
- в) оренда, в тому числі франчайзинг і лізинг;
- г) холдинги і корпорації;
- д) підприємницькі мережі і логістичні ланцюжки;
- е) тимчасові об'єднання, стратегічні альянси, спільні підприємства, віртуальні корпорації;

- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;
- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

16. Аутсорсинг як форма ділового співробітництва передбачає спільні цілі, а саме:

- а) доступ до додаткових економічних ресурсів, забезпечення стійкості, безперервності угод, максимізацію доходів;
- б) доступ до додаткової інформації та технологій, мінімізацію витрат;
- в) збільшення масштабів і напрямів діяльності, зниження ризику, доступ до ресурсів, фінансову підтримку;
- г) набуття переваг: ринкових, технологічних, товарної марки великої і відомої фірми, доступ до додаткових ресурсів, максимізація доходів;
- д) усунення невизначеності, забезпечення стійкості угод.

17. Холдинги і корпорації як форми ділового співробітництва передбачають спільні цілі, а саме:

- а) доступ до додаткових економічних ресурсів, забезпечення стійкості, безперервності угод, максимізацію доходів;
- б) доступ до додаткової інформації та технологій, мінімізацію витрат;
- в) збільшення масштабів і напрямів діяльності, зниження ризику, доступ до ресурсів, фінансову підтримку;
- г) набуття переваг: ринкових, технологічних, товарної марки великої і відомої фірми, доступ до додаткових ресурсів, максимізація доходів;
- д) усунення невизначеності, забезпечення стійкості угод.

18. Тривалість співпраці при аутсорсингу як форми ділового співробітництва передбачає:

- а) довгострокову співпрацю;
- б) середньо- і довгострокову співпрацю;
- в) середньострокову співпрацю;
- г) тривалість співпраці може варіюватися.

19. Тривалість співпраці при організації холдингу і корпорації як форм ділового співробітництва передбачає:

- а) довгострокову співпрацю;
- б) середньо- і довгострокову співпрацю;
- в) середньострокову співпрацю;
- г) тривалість співпраці може варіюватися.

20. При розробці спільної стратегії підприємці керуються такими правилами:

- а) важливо правильне визначення конкретних цілей діяльності;
- б) вибір партнерів здійснюється виходячи з їх надійності та успішності;

в) до спільної роботи залучаються найкращі ресурси і найбільш кваліфіковані фахівці;

г) кожен учасник кооперації повинен пропонувати взаємовигідні можливості незважаючи на те, що на практиці інтереси сторін можуть бути задоволені не в однаковій мірі;

д) необхідно бути готовим створювати загальну інфраструктуру, для цього потрібно володіти відповідними технологіями і потрібним рівнем стандартизації інформаційного обміну;

е) обов'язковою умовою партнерських відносин є використання інновацій;

ж) всі;

з) всі, окрім а;

и) всі, окрім б;

к) всі, окрім в;

л) всі, окрім г;

м) всі, окрім д;

н) всі, окрім е.

Практичні завдання:

Завдання 1. ТОВ «Куп'янський молочний завод» здійснює виробництво та реалізацію молочної продукції, закупівлю молока, роздрібну та оптову торгівлю, розвиває фірмову торгівлю. Основними видами продукції, що випускається, є масло тваринне, казеїн і молочні консерви. В даний час через високі ціни на внутрішньому ринку, труднощів збуту і низьку конкурентоспроможність на зовнішньому ринку змінена структура виробленої продукції: скорочено виробництво масла тваринного, збільшено випуск продукції з незбираного молока, твердих сирів на давальницьких умовах, а також збільшується обсяг виробництва молочних консервів. Виробництво основних видів продукції за роками представлено в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Виробництво основних видів продукції ТОВ «Куп'янський молочний завод» за останні два роки

Найменування продукції	Попередній рік				Звітний рік				Темп зміни, %	
	виробництво		екс-порт, тис. грн	запаси, т	виробництво		екс-порт, тис. грн	запаси, т	виробництво	екс-порт
	т	тис. грн			т	тис. грн				
Масло тваринне	309	3673	1359	3,7	254	3049	1278	4,3		
Казеїн технічний	315	2025	2025	-	320	2077	2077	-		
Цільномолочна і кисломолочна продукція	2480	4965	-	-	2645	5306	-	-		
Сир твердий (на давальницьких умовах)	375	2612	262	2,4	423	2622	215	2,6		
Твердий сир «Колбі»	354	2578	275	1,1	364	2648	155	1,2		
Молочні консерви	1788	4470	3821	3,8	1985	5043	4399	2,4		

ТОВ «Куп'янський молочний завод» в поточному році випускає на новому обладнанні не тільки молоко згущене вагове, але і фасоване в пляшечку і в полістирольні стаканчики, а також молоко згущене уварене (варенку). Надалі асортимент молочних консервів передбачається значно розширити головним чином за рахунок виробництва вареного згущеного молока і розливу згущеного молока цільного з цукром в ємності різних об'ємів від 35 до 60 кг.

Ринок згущеного молока за своїми можливостями можна віднести до різновиду так званих ринків чистої конкуренції, на яких якість є стандартним і відносно постійним фактором, а ціна – найбільш попитуотворюючим фактором.

Відділ збуту ТОВ «Куп'янський молочний завод» при виборі напрямків свого розвитку керується наступним:

- ємність місцевого ринку високорентабельного згущеного молока досить велика;
- збільшення обсягів реалізації і прибутку в цілому можливо досягти як за рахунок реалізації продукції на внутрішньому ринку, так і за рахунок експорту конкурентоспроможної продукції;
- ринок України є найбільш привабливим: підприємства кондитерської промисловості, холодокомбінати, дрібні кондитерські підприємства та міні-цехи з виробництва хлібобулочних виробів.

Аналіз ринків збуту дозволить виявити в Дніпропетровській області певні ніші молочної продукції, на яких купівельний попит не задоволений в повному обсязі. Ринок вареного згущеного молока в торговій мережі Дніпропетровської області не заповнений продукцією ні зарубіжного, ні вітчизняного виробництва, і підприємці на ринках торгують вареним згущеним молоком сумнівної якості.

Суб'єкт підприємництва планує виробляти нові види продукції на майбутній рік: сир розсолу «Бринза» – 400 т, сир дієтичний – 150 т, виготовлення сирів (творогу) сичужно-кислотним способом – 200 т, а також кисломолочного напою з додаванням натуральних соків. Відділ маркетингу проводить роботу з розширення виготовлення продукції з фруктовими наповнювачами, з рослинними жирами.

Основні показники діяльності суб'єкта підприємництва наведені в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Показники діяльності ТОВ «Куп'янський молочний завод»

Показники	Одиниця виміру	Перший рік	Другий рік	Темп зростання (зниження), %
1. Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн	16607,7	17080,6	
2. Реалізація продукції	тис. грн	16405,6	16862,4	
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	14218,5	14695,7	
4. Прибуток	тис. грн			
5. Обсяг експорту	тис. грн	7642,5	8375,3	
6. Рентабельність продажу	%			
7. Коефіцієнт реалізації на експорт	-			

1. Вивчіть вихідні дані, що стосуються діяльності суб'єкта підприємництва.

2. Згідно з вихідними даними табл. 8.4, проведіть порівняльний аналіз інформації з виробництва й експорту продукції, оцініть запаси нереалізованої продукції на складі суб'єкта підприємництва по різних товарних групах.

3. Розрахуйте темп зміни обсягу виробництва і експорту різних груп продукції суб'єкта підприємництва. Зробіть висновки про стан виробництва і експорту, запасів нереалізованої продукції в розрізі асортиментних позицій ТОВ «Куп'янський молочний завод».

4. Використовуючи вихідні дані табл. 8.5, вкажіть комерційні операції ТОВ «Куп'янський молочний завод», які прямо і побічно забезпечують отримання доходів.

5. Визначте показники щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності суб'єкта підприємництва і проаналізуйте їх в динаміці.

6. Сформулюйте напрямки вдосконалення та розвитку підприємницької діяльності суб'єкта підприємництва.

Завдання 2. Відділу збуту ТОВ «Куп'янський молочний завод» доручено скласти короткостроковий прогноз попиту на продукцію суб'єкта підприємництва на внутрішньому і зовнішньому ринку.

На основі даних **Завдання 1** складіть перелік питань, які повинен вивчити відділ збуту суб'єкта підприємництва. Вкажіть джерела необхідної інформації і методи її збору.

Завдання 3. Для вивчення вимог споживачів до нової продукції, що випускається ТОВ «Куп'янський молочний завод» (молоко згущене варене, молоко згущене з цукром фасоване і вагове), необхідно провести опитування оптових покупців. Які відомості про нову продукцію і оптових покупців повинні знайти відображення в анкеті для отримання потрібної інформації?

Запропонуйте свій варіант анкети, яка буде спрямовуватися разом з новими видами продукції оптовим покупцям.

Завдання 4. Згідно з даними **Завдання 1**, ТОВ «Куп'янський молочний завод» здійснює виробництво і реалізацію молочної продукції, як і інші підприємства-виробники. З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Куп'янський молочний завод» необхідно вивчити сильні та слабкі сторони конкурентів.

Складіть перелік інформації про конкурентів, яку може ефективно використувати ТОВ «Куп'янський молочний завод» у своїй підприємницькій діяльності.

РОЗДІЛ 9

ВАРТІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

Цілями та завданнями розділу є:

1. Зрозуміти практичну спрямованість оцінки вартості окремих активів і бізнесу в цілому.
2. Виділити основні підходи до оцінки, їх відмінності, переваги та недоліки.
3. Розглянути основні методики оцінки вартості активів і бізнесу.
4. Сформулювати принципи оцінювання майнового комплексу згідно з Міжнародними стандартами.
5. Визначити сутність нематеріальних активів та їх вартості.

Ключові терміни та поняття:

Вартість, справедлива ціна, активи, бізнес, майновий комплекс, Міжнародні стандарти оцінки вартості, дохідний підхід, витратний підхід, порівняльний підхід, дисконтування, капіталізація, вартість заміщення, відновна вартість, ліквідаційна вартість, моральний та фізичний знос, нематеріальні активи, інтелектуальна власність, гудвіл, рояліті.

9.1. Методи оцінки вартості підприємства

У підприємницькій діяльності оцінка вартості окремих активів або всього бізнесу в цілому здійснюється досить часто і для різних цілей. Щоб отримати іпотечний кредит, потрібно визначити заставну вартість; для залучення інвестицій – необхідна інвестиційна вартість; у податкових цілях – балансова вартість; для оцінки якості венчурного менеджменту – ринкова вартість, яка також потрібна власникам бізнесу або його покупцям. Навіть закриття підприємницької справи не здійснюється без оцінки його ліквідаційної вартості. Крім того, оцінку вартості можуть мати бажання знати: на біржі – при емісії акцій або перевірці обґрунтованості котирувань цінних паперів; у страхових компаніях – для обчислення величини страхових внесків; у суді – для визначення суми стягнень. Одночасно оціночна діяльність є одним з видів підприємництва у сфері фінансів.

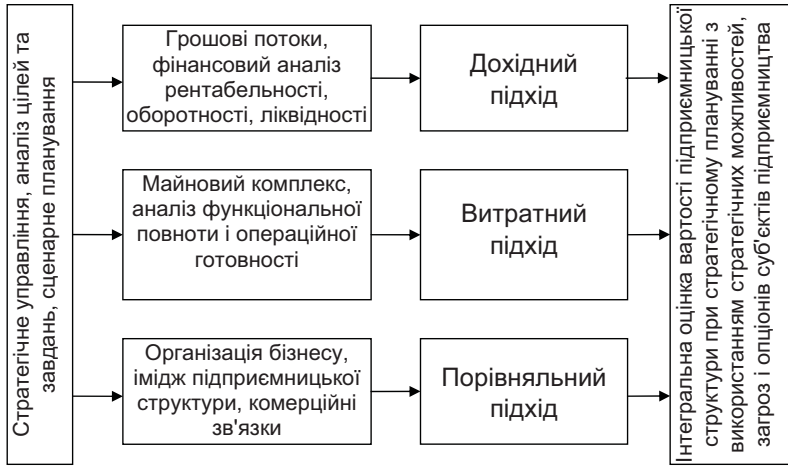


Рис. 9.1. Основні підходи до оцінки вартості підприємницьких структур

Один і той же об'єкт в один і той же час може мати оцінки за різними типами вартості, але в будь-якому випадку повинен відповідати принципу справедливої ціни. Під нею в Міжнародних стандартах оцінки [32] розуміється найбільш ймовірна ціна, по якій певний об'єкт оцінки може бути відчужений у зазначених цілях, коли сторони угоди діють раціонально в умовах конкуренції, володіючи всією необхідною інформацією, і на їх дії не впливають будь-які надзвичайні обставини. У тому числі: одна зі сторін угоди не зобов'язана відчужувати об'єкт оцінки, а інша сторона не зобов'язана приймати його; сторони угоди інформовані про предмет угоди і діють у своїх інтересах без примусу.

Якщо є багато цілей оцінювання і багато типів оцінки, то відповідно існує досить багато методів здійснення оцінки. Згідно з Міжнародними стандартами оцінки вартості [32], ці методи об'єднані в три групи (підходи), ґрунтуючись на складі використаної інформації – дохідний, витратний і порівняльний (ринковий), які представлені на рис. 9.1.

Дохідний підхід базується на принципі очікування: інвестор вкладає кошти сьогодні і очікує отримання доходу в майбутньому. Вибір об'єкта і обсягу інвестування залежить від прийнятного співвідношення очікуваних доходів і ризиків. Прибутковість визначається майбутніми грошовими потоками, а ризик включається в ставку дисконтування. Витратний підхід базується на

принципі заміщення: інвестор обчислює величину витрат у поточних цінах на створення аналогічного об'єкта з такими ж техніко-економічними показниками. Вважається, що покупець не буде платити більше за вже існуючий об'єкт, ніж за створення нового з поправкою на час і ризики при будівництві. Порівняльний (ринковий) підхід виходить із принципу порівняння цін на аналогічні об'єкти, що склалися в результаті попиту і пропозиції на функціонуючому ринку. Оскільки повністю однакових підприємницьких структур або активів, що ними використовуються, не існує, то в цьому підході використовуються коефіцієнти наближення для порівнюваних характеристик:

$$S = \Pi_{\text{ан}} \times \frac{K_{\text{мо}}}{1 - K_{\text{зан}}} \times K_1, K_2, \dots, K_m, K_{\text{ком}} \pm \Pi_{\text{доп}} \pm \Pi_{\text{тз}} \quad (9.1)$$

де $\Pi_{\text{ан}}$ – ціна об'єкта-аналога на момент продажу;

$K_{\text{мо}}$ – коефіцієнт приведення ціни аналога до моменту оцінки;

$K_{\text{зан}}$ – коефіцієнт фізичного зносу, знецінення аналога за період експлуатації з моменту випуску до моменту оцінки;

K_1, K_2, \dots, K_m – коригувальні параметричні коефіцієнти, що враховують відмінності у значеннях технічних параметрів у оцінюваного об'єкта і аналога;

$K_{\text{ком}}$ – коефіцієнт відмінності комерційної привабливості об'єктів;

$\Pi_{\text{доп}}$ – ціна додаткових пристроїв, наявність яких відрізняються порівнювані об'єкти;

$\Pi_{\text{тз}}$ – ціна товарного знаку.

Процес формування ринкової ціни відповідно до балансу попиту і пропозиції побічно включає оцінки корисності об'єкта і витрат на його придбання та експлуатацію. Зокрема це коефіцієнти, що враховують знос і, відповідно, витрати на відновлення і комерційну привабливість у формулі (9.1). Таким чином, кожен з існуючих підходів до оцінки вартості робить акцент на одній з характерних рис, що передбачає формування інтегральної оцінки для цілей стратегічного планування [34, 36].

Кожен з підходів має свої переваги і недоліки, які представлені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Переваги і недоліки існуючих підходів

Підхід	Переваги	Недоліки	
Дохідний	Враховує майбутні зміни доходів і витрат	Можливо застосувати кілька норм прибутковості	
	Враховує рівень ризику	Неможливість застосування до збиткових об'єктів	
	Враховує інтереси інвестора	Складність прогнозування майбутніх результатів і витрат	
	Враховує ринковий аспект	Трудомісткість розрахунків	
Витратний	Грунтується на реально існуючих активах	Не враховує вартість нематеріальних активів і goodwill	
	Враховує вплив виробничо-господарських факторів на зміну вартості активів	Відображає минулу вартість	
	Обґрунтованість результатів	Не враховує ринкову ситуацію на дату оцінки	
	Дає оцінку рівня розвитку технології з урахуванням ступеня зносу активів	Не враховує перспективи розвитку суб'єкта підприємництва	
	Особливо зручний для збиткових і малоприбуткових підприємств	Не враховує ризику	
		Немає зв'язку зі справжніми і майбутніми результатами діяльності підприємства	
Статичний			
	Не розглядає рівні прибутків		
Порівняльний	Базується на реальних ринкових даних	У розрахунок приймається тільки ретроспективна інформація	
	Відображає існуючу практику продажів і покупок	Не бере до уваги майбутні очікування інвесторів	
	Враховує вплив галузевих (регіональних) чинників на ціну акцій підприємства	Вноситься безліч поправок в аналізовану інформацію	
	Повністю ринковий метод	Не чітко характеризує особливості організаційної, технічної, фінансової підготовки підприємства	
		Базується на минулому, немає обліку майбутніх очікувань	
	Труднощі в знаходженні аналога		

Кожен з підходів включає в себе кілька методів оцінювання (рис. 9.2) [11].

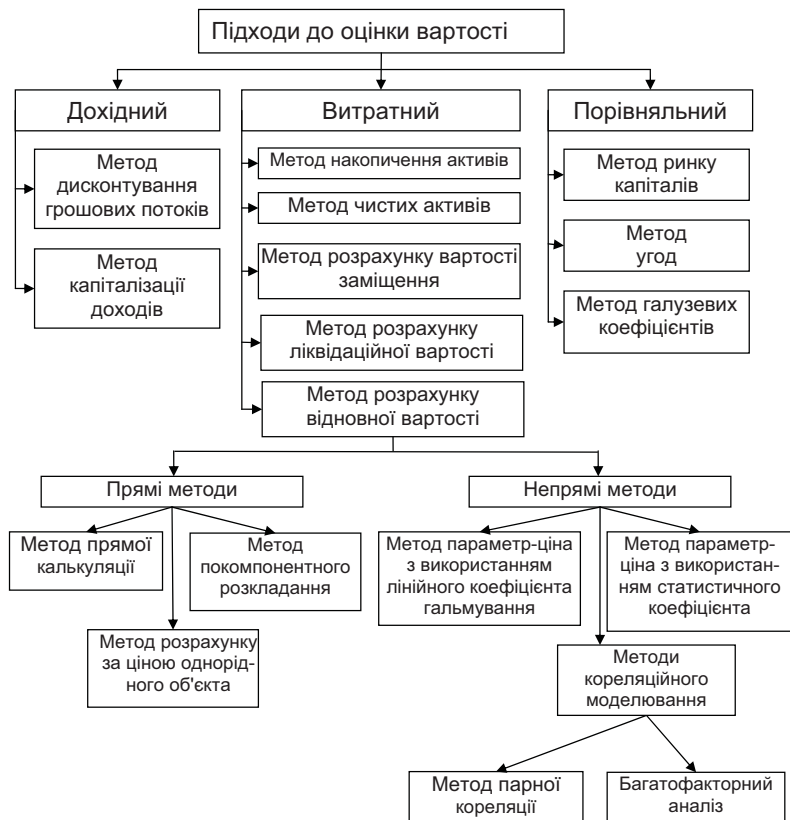


Рис. 9.2. Структурна схема методів оцінки вартості підприємницьких структур

Розглянемо сутність найбільш часто застосованих методів більш докладно.

Метод дисконтування заснований на послідовному приведенні доходу або групи доходів до величини, яка дорівнює сумі їх поточних вартостей з використанням дисконтної ставки. Існує два найпоширеніші способи розрахунку ставки дисконту: модель капіталізації активів (САРМ); кумулятивна (результуюча) модель.

За формулою САРМ в основному розраховується реальна ставка дисконту, яка має такий вигляд [34]:

$$r = r_p + \beta(r_{cp} - r_p), \quad (9.2)$$

де r – безризикова ставка дисконту;
 β – співвідношення між зміною доходу на акцію підприємницької структури і зміною середнього доходу акцій на ринку цінних паперів;
 r_p – поточна сума доходу на акцію;
 r_{cp} – середня ринкова ставка доходу з акції;
 $r_{cp} - r_p$ – ринкова премія.

Коефіцієнт β характеризує ступінь ризику від вкладених акцій і має наступні межі: якщо $\beta > 1$ – ризик високий; $0 < \beta < 1$ – ризик на середньому рівні; якщо $\beta = 0$ – ризик відсутній.

Результати, отримані при розрахунку за цією формулою, можна коригувати з урахуванням особливостей і розміру підприємницької структури.

Формула кумулятивної (результуючої) моделі розраховується, як [34]:

$$r = r_p + \sum_{i=1}^n r_{pi}, \quad (9.3)$$

де $\sum_{i=1}^n r_{pi}$ – сумарна премія за ризик;

r_{pi} – i -й компонент сумарної премії за ризик.

Компоненти премії визначаються експертно і враховують негативні фактори, що впливають на діяльність підприємницької структури [36].

На відміну від методу дисконтування грошових потоків метод капіталізації доходів ґрунтується на тому, що в прогнозному періоді дохід підприємницької структури буде стабільним. В даному випадку слід враховувати прогнозний дохід підприємницької структури не за останній рік і не його середнє значення за останні кілька років, а дохід повинен прогнозуватися з урахуванням стабільності роботи підприємницької структури.

Враховувати темп зростання прибутку в підприємницькій структурі необхідно через капіталізацію, оскільки цей показник ґрунтується на постійному зростанні прибутку відповідно до заданої величини.

Формула для визначення вартості підприємства з використанням методу капіталізації виглядає наступним чином [34]:

$$PV = r_0 (1+g) / d-g, \quad (9.4)$$

де PV – поточна вартість;
 r_0 – прибуток за поточний рік;
 g – передбачуваний довгостроковий стабільний темп зростання доходів від використання об'єкта;
 d – ставка дисконтування;
 $d-g$ – ставка капіталізації.

До витратного підходу відноситься значна кількість методів.

Метод накопичення активів доцільно застосовувати для розрахунку вартості великих суб'єктів підприємництва, що володіють значними активами, в разі необхідності оцінки нематеріальних активів суб'єктів підприємництва, інвестиційних і холдингових компаній, коли подальша робота підприємницької структури залежить від укладених контрактів.

Метод чистих активів в основному використовується в процесі антикризового управління підприємницької структури, в процесі приватизації державних підприємств і в процесі оподаткування суб'єктів підприємництва.

Метод розрахунку вартості заміщення базується на визначенні поточної вартості на будівництво нового підприємства – аналога, який базується на визначенні його поточних витрат. При застосуванні цього методу оцінювачам складно виявити ступінь зносу необоротних активів суб'єкта підприємництва, який оцінюється.

Метод розрахунку відновної вартості дозволяє визначити поточні витрати на відновлення оцінюваного суб'єкта підприємництва.

Метод розрахунку ліквідаційної вартості використовується не тільки при ліквідації суб'єктів підприємництва, але й коли прогнозні значення грошових потоків від діяльності підприємства незначні в порівнянні з його чистими активами. Цей метод може застосовуватися тоді, коли розрахунок вартості при ліквідації вище, ніж якби цей суб'єкт підприємництва продовжував свою діяльність.

Для розрахунку собівартості або відновної вартості у витратному підході використовуються прямі і непрямі методи.

До прямих методів належать:

Метод прямої калькуляції досить складний, оскільки для його застосування необхідно обробити велику кількість інформації, але при цьому цей метод дає найбільш точний результат. В силу всього вище сказаного він може і не застосовуватися, і його окремим випадком виступає метод трендів. Метод трендів дозволяє визначити відновну вартість оцінюваного обладнання на підставі даних про зміну цієї вартості аналогічного обладнання, яке буде приведенне до поточного рівня, завдяки індексам (трендам).

Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта застосовується для оцінки однорідних об'єктів, які схожі з оцінюваним за такими характеристиками: технологією виготовлення, використаних матеріалів, конструкцією.

Метод покомпонентного розкладання використовується в наступній послідовності: спочатку складається список комплектуючих вузлів і агрегатів оцінюваного об'єкта, і на них повинна бути інформація про їх ціни, потім же визначається повна собівартість об'єкта оцінки, яка враховує власні витрати виробника і, в кінцевому підсумку, розраховується відновна вартість цього об'єкта.

Непрямі методи включають в себе методи цілісної оцінки, які ґрунтуються на взаємній підтримці між собівартістю або цінами аналогічних машин і їх техніко-економічними характеристиками. І в залежності від кількості обраних параметрів, які впливають на формування собівартості, при цьому вибирають такі методи.

Метод питомих показників з використанням лінійного коефіцієнта гальмування дозволяє розрахувати відновну вартість оцінюваного обладнання на базі питомої вартості не всієї машини, а часткового поділу ціни на значення головного ціноутворюючого параметра. При використанні цього методу необхідно звести до мінімуму різницю між цими параметрами порівнюваних машин. Існуючі відмінності між значеннями параметрів аналізованих машин дозволяють ввести коефіцієнт гальмування. Коефіцієнт гальмування – це відношення питомої вартості машин більшої продуктивності до питомої вартості однотипної машини меншої продуктивності при умовній рівності інших параметрів.

Метод параметр-ціна з використанням статистичного коефіцієнта, що враховує залежність ціни від значення основного параметра машини. Величину статистичного коефіцієнта визначають на основі інформації про ціну і параметри функціонально і конструктивно однорідних груп машино-технічної продукції.

Методи кореляційного моделювання будуються на статистичному аналізі залежності цін обраного ряду аналогічних машин і формуються ціни значень ціноутворюючих параметрів. Ці методи поділяються на метод парної кореляції і на багатofакторний аналіз.

Що стосується порівняльного підходу, то до нього відносяться такі методи, як: метод ринку капіталів, метод угод та метод галузевих коефіцієнтів.

Основою методу ринку капіталу є використання ринкових цін акцій підприємств-аналогів. Це дає можливість інвестору вкладати кошти або в оцінюваний суб'єкт підприємництва, або в аналогічний. Цей метод дозволяє використовувати фактичні дані про суб'єкт

підприємництва, а не його прогностичні значення, оскільки вони дають деякі спотворення при оцінці.

Метод угод – це окремих випадок описаної вище методики, ґрунтується на придбанні контрольного пакета акцій підприємств-аналогів. Основна відмінність цього методу в тому, що визначається не тільки рівень вартості контрольного пакета акцій, але і дозволяє повністю управляти суб'єктом підприємництва.

Останній же метод в основному використовується для попередньої оцінки вартості суб'єктів підприємництва. У цьому методі при продажу підприємств встановлюються межі їх річної виручки.

На сьогоднішній день в Україні мало об'єктивних передумов, щоб використовувати методи порівняльного підходу, оскільки фондовий ринок ще не набув достатнього поширення; складно отримати інформацію про поточні доходи суб'єктів підприємництва, яка використовується для оцінки вартості при застосуванні дохідного підходу. Тому при оцінці вартості українських підприємств найчастіше використовуються методи витратного підходу, оскільки для цього підходу можна отримати достовірну інформацію, а також реалізувати традиційні підходи, які використовуються при оцінці вітчизняних суб'єктів підприємництва.

9.2. Вартість майнового комплексу підприємницької структури

Для здійснення господарської діяльності кожна підприємницька структура повинна мати у своєму розпорядженні певне майно, яке належить їй на правах власності або оренди. У мінімальному обсязі – це може бути орендоване офісне приміщення, меблі, комп'ютери, розмножувальна техніка або інструмент відповідної професії індивідуального підприємця. В цілому, в єдиний майновий комплекс підприємницької структури входять всі види майна, включаючи земельні ділянки, будівлі, споруди, обладнання, інвентар, сировину, матеріали, продукцію, права власності, в тому числі на торговельну марку, патенти, ноу-хау, а також зобов'язання, в тому числі податкові, договірні, дебіторську і кредиторську заборгованість і так далі.

З економічної точки зору майновий комплекс виступає як сукупність активів, які дозволяють здійснювати підприємницьку діяльність і отримувати дохід на постійній і регулярній основі. У зв'язку з цим, в процесі оцінювання майнового комплексу широко використовуються стандарти бухгалтерського обліку, правила управлінського аналізу і аудиту. З цих позицій активи поділяються за класифікаційними ознаками, представленими на рис. 9.3.

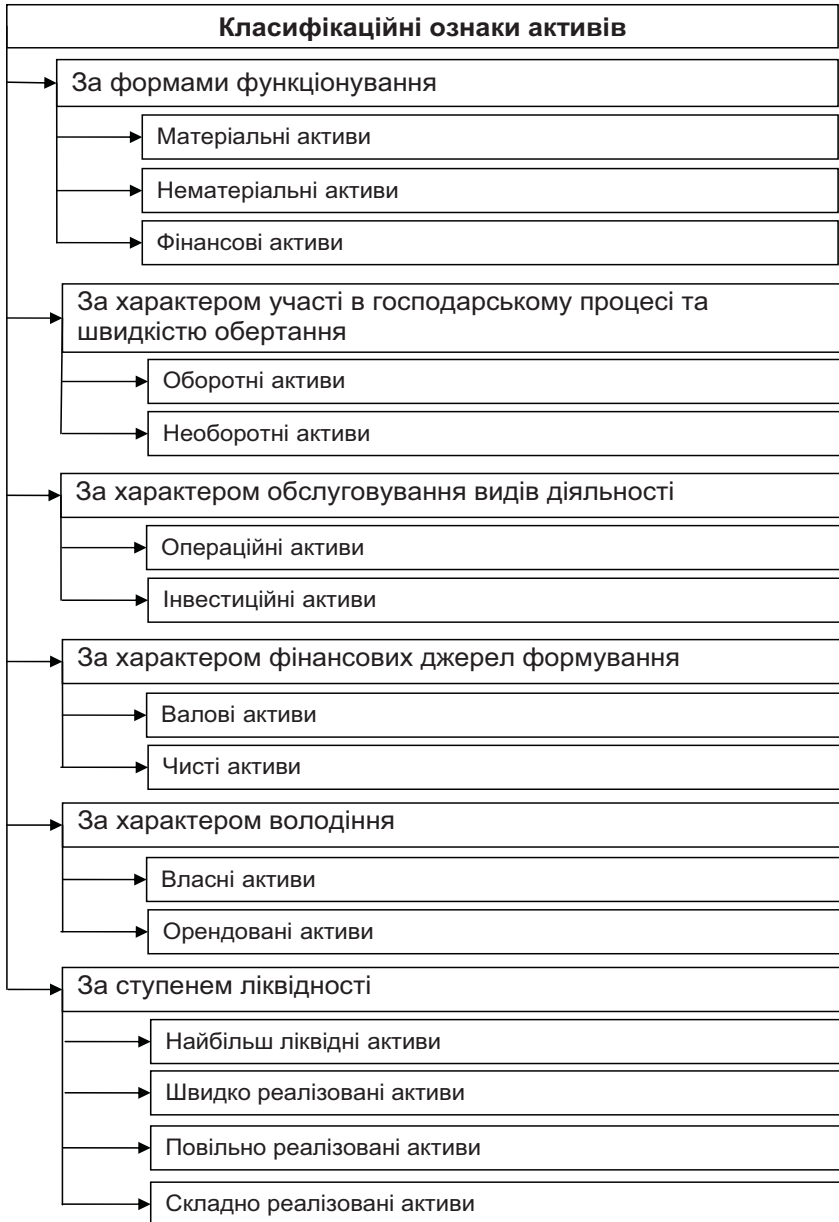


Рис. 9.3. Класифікація активів підприємницької структури за основними ознаками

За формою функціонування активів виділяються:

– матеріальні активи, які мають речову (матеріальну) форму. До складу матеріальних активів підприємства належать: основні засоби (будівлі; споруди; передавальні пристрої; машини та обладнання, в тому числі силові, робочі машини і обладнання, вимірювальні і регулюючі прилади, пристрої і лабораторне устаткування, обчислювальна техніка, транспортні засоби; інструмент; виробничий інвентар та приладдя; господарський інвентар; робоча і продуктивна худоба; багаторічні насадження; капітальні витрати з поліпшення земель; інші основні засоби), незавершені капітальні вкладення, устаткування, призначене до монтажу, виробничі запаси сировини і напівфабрикатів, інші види матеріальних активів;

– нематеріальні активи, які беруть участь у господарській діяльності та приносять прибуток, але не мають матеріальної форми. До цього виду активів відносяться: придбані права користування окремими природними ресурсами; патентні права на використання винаходів; «ноу-хау» – сукупність технічних, технологічних, управлінських, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, опису, накопиченого виробничого досвіду, що є предметом інновацій, але не запатентованих; права на промислові зразки і моделі; товарний знак – емблема, малюнок або символ, зареєстровані в установленому порядку, застосовується для відмінності товарів даного виробника від інших аналогічних товарів; торгова марка – право на виняткове використання фірмового найменування юридичної особи; права на використання комп'ютерних програмних продуктів; «Гудвіл» – різниця між ринковою вартістю підприємницької структури як цілісного майнового комплексу та його балансовою вартістю, ця різниця з'являється у зв'язку з можливістю отримання більш високого рівня прибутку (в порівнянні з середньогалузевим її рівнем) за рахунок використання більш ефективної системи управління, домінуючої позиції на товарному ринку, застосування нових технологій і т.п.; інші аналогічні види майнових цінностей підприємницької структури;

– фінансові активи характеризують різні фінансові інструменти, що належать підприємській структурі або знаходяться в її володінні. До таких фінансових активів належать: грошові активи в національній валюті; грошові активи в іноземній валюті; дебіторська заборгованість у всіх її формах; короткострокові та довгострокові фінансові вкладення; акції, облігації, похідні цінних паперів, які утворюються на фінансових ринках як результат обміну між суб'єктами ринку, які відчувають нестачу грошових коштів (позичальники), і тими, хто відчуває їх надлишок (кредитори). В результаті обміну

у позичальника утворюються фінансові зобов'язання, а у кредитора – фінансові активи, які можуть бути унікальними, повторюваними (наприклад, договір банківської позики) або мати стандартний вигляд і обертатися на фінансових ринках (цінні папери). Частина фінансових активів констатує тільки фінансові зобов'язання (позики, облигації, векселі), а частина визначає права власності (акції). Різниця між фінансовими і реальними активами велика: по-перше, реальні активи вимагають, як правило, великих інвестиційних витрат; по-друге, їх ринкова ліквідність (можливість трансформуватися в грошові кошти) менша; по-третє, прибутковість реальних активів вище, що пов'язано з великими можливостями створення конкурентних переваг на товарних і інноваційних ринках, ніж на фінансових.

За характером участі в господарському процесі і швидкості обороту активи підприємницьких структур поділяються на такі види:

– оборотні (поточні) активи, які характеризують сукупність майнових цінностей підприємницьких структур, які обслуговують поточну виробничо-комерційну (операційну) діяльність і повністю споживаються протягом одного виробничо-комерційного циклу. У практиці обліку до них відносять майнові цінності (активи) всіх видів з терміном використання до одного року і вартістю менше 15 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. У складі оборотних (поточних) активів підприємницьких структур виробничі запаси сировини і напівфабрикатів; запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів; незавершене виробництво та ін.;

– необоротні активи характеризують сукупність майнових цінностей підприємницької структури, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності і переносять на продукцію використану вартість частинами. До них відносяться майнові цінності (активи) всіх видів з терміном використання більше одного року. До складу необоротних активів входять основні засоби, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення, інші види необоротних активів.

За характером обслуговування окремих видів діяльності виділяються наступні види активів:

– операційні активи, які представляють собою сукупність майнових цінностей, що безпосередньо використовуються у виробничо-комерційній (операційній) діяльності підприємства з метою отримання операційного прибутку. До складу операційних активів підприємства належать: виробничі основні засоби; нематеріальні активи, що обслуговують операційний процес; оборотні операційні активи (вся їх сукупність за мінусом короткострокових фінансових вкладень);

– інвестиційні активи, які характеризують сукупність майнових цінностей підприємницької структури, пов'язаних зі здійсненням

його інвестиційної діяльності. До складу інвестиційних активів включаються: довгострокові фінансові вкладення; короткострокові фінансові вкладення.

За характером фінансових джерел формування активів розрізняють:

- валові активи, що являють собою всю сукупність майнових цінностей (активів) підприємницької структури, сформованих за рахунок як власного, так і позикового капіталів;

- чисті активи, що характеризують вартісну сукупність майнових цінностей (активів) підприємницької структури, сформованих винятково за рахунок власного капіталу. Вартість чистих активів (ЧА) підприємницької структури визначається за формулою:

$$ЧА = A - ЗК, \quad (9.5)$$

де A – загальна сума всіх активів підприємницької структури за балансовою вартістю, тис. грн;

$ЗК$ – загальна сума позикового капіталу підприємницької структури, тис. грн.

За характером володіння активами виділяються:

- власні активи, що знаходяться в постійному володінні підприємницької структури і відображаються в складі її балансу;

- орендовані активи, що знаходяться в тимчасовому володінні підприємницької структури відповідно до укладених договорів оренди (лізингу).

За ступенем ліквідності активів виділяються наступні види:

- абсолютно ліквідні активи, які не вимагають реалізації і є готовими засобами платежу. До складу активів цього виду входять грошові активи в національній та іноземній валюті;

- високоліквідні активи, які характеризують групу активів підприємницької структури, яка швидко може бути конвертована в грошову форму (як правило, в строк до одного місяця) без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості з метою своєчасного забезпечення платежів за поточними фінансовими зобов'язаннями. До високоліквідних активів підприємницької структури відносяться короткострокові фінансові вкладення і короткострокова дебіторська заборгованість;

- швидко реалізовані активи, які можуть бути конвертовані в грошову форму без відчутних втрат своєї поточної ринкової вартості в термін від одного до шести місяців. До швидко реалізованих активів підприємницької структури зазвичай належать усі форми дебіторської заборгованості, крім короткострокової та безнадійної; запаси готової продукції, призначеної для реалізації;

– повільно реалізовані активи, які можуть бути конвертовані в грошову форму без втрат своєї поточної ринкової вартості лише після закінчення значного періоду часу (від півроку і вище). До цієї групи активів підприємницької структури відносяться: запаси сировини і напівфабрикатів; запаси малоцінних і швидкозношуваних предметів; активи у формі незавершеного виробництва; основні засоби; незавершені капітальні вкладення та ін.;

– складно реалізовані (неліквідні) активи, які самостійно реалізовані бути не можуть (вони можуть бути продані лише в складі цілісного майнового комплексу). До таких активів належать: безнадійна дебіторська заборгованість; витрати майбутніх періодів; збитки поточних і минулих років (що відображаються в складі активу балансу підприємницької структури).

Оцінювання вартості майнового комплексу базується на принципі ефективності його використання. Він складається з двох елементів: перший пов'язаний з внутрішньою ефективністю комплексу – його продуктивністю, раціональністю розмірів, функціональною збалансованістю, тобто відсутністю «вузьких місць»; другий – з зовнішньою ефективністю, пов'язаною з відповідністю якості, кількості і собівартості товарів або послуг підприємства по відношенню до конкурентів.

Обидва види ефективності тісно пов'язані з поняттям зносу. При цьому розуміння терміна «знос» в Міжнародних стандартах оцінки дещо ширше, ніж в Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку. У бухгалтерському обліку виділяється: фізичний знос як процес амортизації (поступового списання вартості майнового комплексу на ціну продукції); моральний знос – одноразова втрата вартості в результаті виходу на ринок більш сучасного обладнання. В оціночній діяльності використовується три види зносу: фізичний, функціональний, економічний (зовнішній).

Фізичний знос обумовлений частковою або повною втратою первісних технічних і технологічних якостей майнового комплексу в ході його експлуатації. Якщо розглядати дах житлового будинку як технологічний елемент захисту від опадів, то металеве покриття з часом іржавіє, шиферне або бітумне – тріскається, дерев'яні крокви – прогнивають. Ремонт у вигляді фарбування і просочення може подовжити термін експлуатації, але не до нескінченності. У разі ж несприятливих погодних умов процес фізичного зносу буде прискорюватися аж до миттєвого руйнування при урагані. Відповідно, знос буде нормальним (природним) або аварійним.

Природний знос виникає при правильній, тривалій експлуатації. При певних значеннях змін від зношування настає граничний знос – різке погіршення експлуатаційних якостей окремих вузлів

або обладнання в цілому. Аварійний або прогресуючий знос настає за відносно невеликий проміжок часу і робить подальшу експлуатацію неможливою.

Як природний, так і аварійний знос поділяються за критеріями технічної можливості та економічної доцільності їх усунення. Розрізняють: непереборний знос, який неможливо усунути за конструктивними особливостями; недоцільний ремонт, виходячи з того, що витрати по усуненню зносу перевищують приріст техніко-технологічної корисності та / або вартості відповідного об'єкта; усувний знос, при якому ремонт можливо здійснити технічно та він економічно доцільний. При сучасному рівні розвитку техніки і технології домінують економічні причини заміни або модернізації елементів майнового комплексу, через швидкі зміни поколінь все більш досконалої техніки.

В основі методу зниження прибутковості лежить припущення, що наростання фізичного зносу пропорційно зниженню чистого прибутку від використання обладнання – різниця між виручкою і витратами, в тому числі на ремонти:

$$\Phi_3 = \Pi_0 - \Pi_m / \Pi_0' \quad (9.6)$$

де Φ_3 – фізичний знос;

Π_0 – прибуток, що отримується при використанні нового обладнання, грн;

Π_t – прибуток в поточному періоді часу, грн.

У ряді випадків оцінювання (заства, продаж, балансова переоцінка) фізичний знос визначають за методом ефективного віку:

$$\Phi_3 = T_\phi / T_n \quad (9.7)$$

де T_n – нормативний термін служби, років;

T_ϕ – ефективний термін служби, визначений експертним шляхом, років.

Знос в Міжнародних стандартах оцінки визначається як втрата корисності, а значить, і вартості за будь-якими причинами. З цих позицій функціональний знос означає втрату вартості майнового комплексу, пов'язану з його нераціональним використанням. Такий знос може виникати навіть у слідстві надлишку будь-якого активу. Зокрема наднормативні запаси сировини і матеріалів знижують чистий грошовий потік і, відповідно, оцінку вартості в прибутково-

му підході через зменшення швидкості обороту грошових коштів, додаткових витрат на зберігання і втрату якості сировини. Може бути зворотною ситуацією, пов'язаною з наявністю «вузького місця» в технологічних або бізнес-процесах. Так, при повному замиканні на одній людині процесу прийняття будь-яких управлінських рішень це призводить до втрати оперативності управління та ритмічності підприємницької діяльності.

Одним з методів визначення збалансованості майнового комплексу є функціонально-вартісний аналіз [9]. Він показує співвідношення корисності і вартості конкретної функції майнового комплексу в їх загальній структурі, а також збалансованість всього складу функцій. Класифікація функцій по ряду ознак наведена на рис. 9.4.



Рис. 9.4 Класифікація функцій

За сферою прояву функції поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні (загальнооб'єктні) функції виконуються об'єктом в цілому і відображають функціональні відносини між об'єктом (його складовими) і сферою застосування – зовнішнім середовищем. Внутрішні (внутрішньооб'єктні) функції визначаються взаємозв'язками усередині об'єкта і здійснюються його елементами.

Серед зовнішніх функцій, в залежності від їх ролі в задоволенні потреб, слід розрізняти головні і другорядні. Головна функція об'єкта визначає призначення, сутність і зміст існування об'єкта в цілому. Другорядна функція не впливає на дієздатність об'єкта і відображає побічні цілі його створення, забезпечує і збільшує попит.

Серед внутрішніх функцій необхідно розрізняти залежно від ролі їх в робочому процесі – основні і допоміжні. Основна функція забезпечує дієздатність об'єкта, створює необхідні умови для здійснення головної функції.

Так, для виробу серед зовнішніх за змістом можна виділити наступні функції: споживчо-експлуатаційні, естетичні, ергономічні, екологічні, а серед внутрішніх – конструктивні і технологічні. Розподіл кожного з цих видів може бути продовжено (наприклад, для внутрішніх – з'єднувальні, ізолюючі і т.д.).

За ступенем корисності слід розрізняти корисні функції – зовнішні і внутрішні, що відображають функціонально необхідні, споживчі властивості і визначають дієздатність об'єкта, і непотрібні функції – нейтральні і шкідливі. Нейтральні – це функції зайві, які не знижують дієздатності об'єкта, але створюють надмірність і подорожчання об'єкта; шкідливі – це функції, що негативно впливають на дієздатність об'єкта і його споживчу вартість, що викликають подорожчання об'єкта. Залежно від характеру об'єкта оцінки зміст функцій, а отже, і розподіл їх за всіма ознаками змінюються.

Економічний знос виникає під дією соціальних, економічних, екологічних та інших факторів, зовнішніх по відношенню до майнового комплексу. Згідно з правилами Міжнародних стандартів оцінки, зовнішній знос обумовлений змінами в економічних умовах господарської діяльності, які впливають на: ринковий попит – пропозицію товарів і послуг, які виробляються підприємницькою структурою; собівартість функціонування майнового комплексу і його компонентів; доступність сировини, устаткування і робочої сили; підвищення вимог до наслідків господарської діяльності – соціальна відповідальність, природоохоронні заходи, гуманізація праці. Для об'єктів нерухомості типу будівель, споруд, земельних ділянок значення має територіальне розташування. Будинок, що розташований далеко від основних транспортних розв'язок, та ще якщо біля промислово-

го об'єкта, буде коштувати дешевше, ніж аналогічний будинок біля станції метро і з видом на парк.

До зовнішнього відноситься моральний знос, який виникає в результаті появи нових, більш дешевих і більш продуктивних зразків. Розрізняють дві форми морального зносу. Перша форма виявляється у втраті вартості через зниження ціни на нові зразки як результат підвищення продуктивності праці в галузях, які їх виробляють. Моральний знос другої форми виражається у втраті вартості в результаті появи зразків, які мають поліпшені техніко-економічні параметри. Моральний знос визначається в основному методами експертних висновків.

Дані по фізичному, функціональному і економічному зносам використовуються як поправочні коефіцієнти до балансової вартості, яка визначається за вимогами стандартів бухгалтерського обліку.

9.3. Вартість нематеріальних активів

Згідно з Міжнародними стандартами оцінки, під нематеріальними (невідчутними) активами розуміються довгострокові права і привілеї, які можуть забезпечувати їх власнику основний або додатковий дохід і не мають видимої матеріальної форми або така форма не має істотного значення для їх використання в діяльності суб'єкта підприємництва. Так, не має особливого значення форма і конструктивні особливості флешки, на якій міститься база даних про здійснені підприємцем угоди. Але така база даних містить інформацію про способи, умови і величину вже отриманих доходів і можливості їх отримання в майбутньому. Відповідно інформація, а не сама флешка має вартість (цінність) не тільки для підприємця, а й для конкурентів, податкової, партнерів по операціях. Існує досить активний, хоча і не завжди законний, ринок баз даних.

Права і привілеї бувають формальні – засновані на законах і стандартах; неформальні – засновані на сформованих, традиційних, правилах соціально-економічної діяльності. Обидва види прав взаємопов'язані і обидва впливають на вартість бізнесу, але вони по-різному захищені законодавчо і мають різну ступінь обов'язковості для учасників оцінки. Під привілеями в даному випадку розуміються виключні, особливі права, що впливають з угод і договорів між партнерами по бізнесу, концесій на видобуток корисних копалин, ліцензій на здійснення специфічних видів діяльності. Зокрема при покупці пакету акцій їх вартість змінюється в залежності від того, чи є такий пакет контрольним, блокуючим або міноритарним.

У бухгалтерських стандартах як нематеріальні активи враховують в основному формальні, ідентифіковані права, так звану інтелектуальну

власність, яка захищається авторським і патентним правом, а також законом про комерційну таємницю. У той же час, в бухгалтерській звітності весь персонал з його людським капіталом враховується за статтею «фонд заробітної плати». Це обумовлено, по-перше, тим, що персонал не належить підприємству, він використовується як ресурс створення додаткової вартості на умовах найму. По-друге, в договорі найму обумовлюються час роботи, наявність професійних знань і умінь, правила поведінки, але не можуть бути прописані відсоток віддачі всіх потенційних можливостей людського капіталу або методи творчої активності і способи їх вдосконалення. Ці ж положення відносяться і до роботи управлінського персоналу, який у взаємодії з усіма учасниками господарської діяльності створює структурний капітал – правила і процедури комунікації в діловій, виробничій і культурній сферах. Зокрема ділова репутація створюється всіма видами діяльності підприємства, але усвідомлення ділової репутації відбувається поза суб'єктом підприємництва, у його партнерів по бізнесу, тобто в структурі виробничих відносин.

Розглянемо більш докладно поняття інтелектуальної власності як найбільш формалізовану і обов'язкову до обліку частину нематеріальних активів. Конвенція про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності, прийнята 14 липня 1967 року в Стокгольмі, передбачає наступні об'єкти інтелектуальної власності: літературні, художні твори та наукові праці; виконавчу діяльність артистів; винаходи у всіх областях людської діяльності; наукові відкриття; промислові зразки; товарні знаки, знаки обслуговування, комерційні найменування і позначення. Структура нематеріальних активів залежно від способу їх захисту представлена в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Структура інтелектуальної власності залежно від способу їх захисту

Найменування способів захисту	Найменування об'єктів інтелектуальної власності
Патентне законодавство	Патенти на винахід Свідоцтво на корисну модель Патент на промисловий зразок Свідоцтво на товарний знак Свідоцтво на право використання найменування місця походження
Авторське право	Права на наукові публікації Права на топологію інтегральних мікросхем Права на бази даних Права на програмне забезпечення
Законодавство про комерційну таємницю (ноу-хау)	Права на технічну, організаційну, маркетингову, фінансову, технологічну документацію

Основними факторами, що впливають на вартість об'єктів інтелектуальної власності, є: надійність правового захисту, техніко-економічна значимість і рівень готовності до використання; витрати на створення об'єкта, отримання та підтримання охоронних документів; термін дії охоронного документа; очікувані доходи від продажу прав; середньостатистичні ставки роялті для даного типу об'єктів інтелектуальної власності. Роялті – це періодичні платежі за фіксованою ставкою від обсягу продажу продукції, оподаткованого доходу, чистого прибутку і т.д. Використовується в ліцензійних договорах на придбання прав на використання об'єктів інтелектуальної власності.

Вартість інтелектуальної власності за методом роялті визначається наступним чином:

$$V = \sum_{t=1}^T \frac{B_t \times P_t}{(1+r)^t}, \quad (9.8)$$

де V – вартість ліцензії, грн;

B_t – виручка від реалізації продукції за ліцензією в t -му році, грн;

P_t – розмір роялті в t -му році;

T – термін дії ліцензійного договору, років;

r – ставка дисконтування.

На розмір роялті впливають наступні обставини: наявність офіційних охоронних документів – патентів, свідоцтв, актів; обсяг переданих прав – повна ліцензія, по якій за її колишнім власником не зберігаються права на використання інтелектуальної власності, що коштує дорожче, ніж проста ліцензія, по якій всі права на інтелектуальну власність зберігаються за її первісним власником; можливість контролювати обсяг випуску продукції; науково-технічна значимість і комерційна перспективність інтелектуальної власності; розмір капіталовкладень, необхідних для початку використання інтелектуальної власності; обсяг переданої конструкторської, технологічної та експлуатаційної документації; необхідність навчання персоналу і супровід виробництва.

Діапазон можливих ставок роялті визначається величиною ставки нижньої та верхньої межі [1].

Ставка нижньої межі, тобто мінімальна ставка, на яку може походитись ліцензіар, визначається як похідна від найменшої суми платежів за ліцензію. Вона як мінімум повинна відшкодувати затрати Продавця (Ліцензіара) на створення, підготовку та передачу об'єкта ліцензії Покупцю (Ліцензіату) у споживчому вигляді. Мінімальний рівень роялті розраховується за формулою:

$$P_{\min} = \frac{\sum_{t=1}^T Z_t \times K_d}{\sum_{t=1}^T \Pi_t \times K_d} \times K_n \times 100, \quad (9.9)$$

де P_{\min} – мінімальний розмір роялті;
 Z_t – витрати продавця в t -му році дії ліцензії;
 Π_t – прибуток у t -му році дії ліцензії;
 K_d – коефіцієнт дисконтування;
 K_n – коефіцієнт надбавки.

Ставка верхньої межі, тобто максимальна ставка, на яку погодиться Ліцензіат, визначається за найкращим із альтернативних варіантів рішення, яке він може вибрати замість придбання ліцензії (проведення власних НДДКР, придбання за ліцензією альтернативної технології, перехід на випуск іншої продукції, придбання готових виробів тощо) з урахуванням фактора часу. Максимальний рівень роялті розраховують за формулою:

$$P_{\max} = \frac{\sum_{t=1}^T (\Pi_t \times Z_m) \times K_d - K_n}{\sum_{t=1}^T \Pi_t \times K_d}, \quad (9.10)$$

де P_{\max} – максимальний розмір роялті;
 Z_m – витрати покупця (ліцензіата) в t -му році дії ліцензії;
 K_n – сума початкових капіталовкладень.

У світовій практиці ліцензійної торгівлі ціна ліцензії визначається як доля (роялті) потенційного додаткового прибутку і сягає 10-30 % цього додаткового прибутку. Якщо розмір роялті в означених межах вибраний правильно, то він повинен збігатися з відсотком роялті, визначеним за формулою:

$$P = ((10 \text{ч } 30\%) : 100) \text{ Ч } (\Pi / \text{ЦЧ}100), \quad (9.11)$$

де P – розмір роялті;
 Π – очікуваний додатковий прибуток Ліцензіата на одиницю продукції;
 Ц – світова ціна одиниці ліцензійної продукції.

Визначення ставок роялті достатньо складна праця, і тому партнери можуть використати набутий у світовій практиці досвід щодо стандартних (галузевих) ставок роялті чи ставок роялті по аналогах, за раніше укладеними контрактами. Стандартні ставки роялті в Україні можуть коливатися від 5 % до 20 % в залежності від галузі.

Частку інтелектуальної вартості в загальній вартості підприємницької структури не завжди вдається виділити. Так, вартість ноу-хау частково входить до людського капіталу, а не віддільна від нього, а вартість торгової марки залежить від якості структурного капіталу – організації процесу продажу, культури продавців і стабільності якості продукції, що поставляється, тобто рівня керованості технологічними процесами. У цих випадках в бухгалтерському обліку використовується поняття «гудвіл», або «ділова репутація». Вартість гудвілу визначається шляхом капіталізації додаткового прибутку від використання:

$$V_{\Gamma} = \frac{P_{\phi} - P_o}{K_k}, \quad (9.12)$$

де V_{Γ} – вартість гудвілу, грн;

P_{ϕ} – фактичний чистий прибуток оцінюваної підприємницької структури, грн;

P_o – очікуваний чистий прибуток, який визначається шляхом множення середньогалузевої рентабельності власного капіталу на величину ринкової вартості чистих активів підприємства, грн;

K_k – коефіцієнт капіталізації розраховується як величина, зворотна кількості років, що приносять надлишковий прибуток.

Гудвіл може бути оцінений, але його не можна продати або передати окремо від підприємницької структури. Крім того гудвіл, як більшість нематеріальних активів, не має стійкої об'єктивної основи, залежить від оцінок корисності для різних споживачів. Зокрема комусь подобається «Пепсі», комусь «Кола», а комусь не брендовий квас. Проте нематеріальні активи відіграють все більшу роль в оцінці вартості бізнесу. У компанії «Кока-Кола» нематеріальні активи становлять 90 % від її ринкової вартості.

Висновки

1. У підприємницькій діяльності оцінка вартості окремих активів або всього бізнесу в цілому здійснюється досить часто і для різних цілей. Щоб отримати іпотечний кредит, потрібно визначити заставну вартість; для залучення інвестицій – необхідна інвестиційна вартість; в податкових цілях – балансова вартість; для оцінки якості венчурного менеджменту –

ринкова вартість, яка також потрібна власникам бізнесу або його покупцям. Навіть закриття підприємницької справи не здійснюється без оцінки його ліквідаційної вартості. Крім того, оцінку вартості можуть мати бажання знати: на біржі – при емісії акцій або перевірці обґрунтованості котирувань цінних паперів; у страхових компаніях – для обчислення величини страхових внесків; в суді – для визначення суми стягнень.

2. Якщо є багато цілей оцінювання і багато типів оцінки, то відповідно існує досить багато методів здійснення оцінки. Згідно з Міжнародними стандартами оцінки вартості, ці методи об'єднані в три групи (підходи), ґрунтуючись на складі використаної інформації, – дохідний, витратний і порівняльний (ринковий).

3. З економічної точки зору майновий комплекс виступає як сукупність активів, які дозволяють здійснювати підприємницьку діяльність і отримувати дохід на постійній і регулярній основі. У зв'язку з цим, в процесі оцінювання майнового комплексу широко використовуються стандарти бухгалтерського обліку, правила управлінського аналізу і аудиту.

4. Оцінювання вартості майнового комплексу базується на принципі ефективності його використання. Він складається з двох елементів: перший пов'язаний із внутрішньою ефективністю комплексу – його продуктивністю, раціональністю розмірів, функціональною збалансованістю, тобто відсутністю «вузьких місць»; другий – із зовнішньою ефективністю, пов'язаною з відповідністю якості, кількості і собівартості товарів або послуг підприємства во відношенню до конкурентів.

5. Згідно з Міжнародними стандартами оцінки, під нематеріальними (невідчутними) активами розуміються довгострокові права і привілеї, які можуть забезпечувати їх власнику основний або додатковий дохід і не мають видимої матеріальної форми або така форма не має істотного значення для їх використання в діяльності суб'єкта підприємництва.

6. Основними факторами, що впливають на вартість об'єктів інтелектуальної власності, є: надійність правового захисту, техніко-економічна значимість і рівень готовності до використання; витрати на створення об'єкта, отримання та підтримання охоронних документів; термін дії охоронного документа; очікувані доходи від продажу прав; середньостатистичні ставки роялті для даного типу об'єктів інтелектуальної власності. Роялті – це періодичні платежі за фіксованою ставкою від обсягу продажу продукції, оподаткованого доходу, чистого прибутку і т.д.

Додаткова література

1. Бабій О. М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.

2. Галкина Л. А., Антоненко Е. В. Оценка стоимости бизнеса: теоретические основы и практическое применение : учебное пособие. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2016. 44 с.

3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М. : ЗАО «Олимп Бизнес», 2008. 576 с.

4. Мерсер К., Хармс Т. У. Интегрированная теория оценки бизнеса. М. : Маросейка, 2008. 288 с.

5. Щербаков В. А., Щербакова Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учебное пособие. М. : Омега-Л, 2006. 288 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 9

Контрольні запитання:

1. Сформулювати основні методи оцінки вартості підприємства.
2. Визначити структуру оцінки вартості підприємства.
3. Надати характеристику дохідному підходу оцінки вартості підприємницької структури.
4. У чому полягає сутність витратного підходу до оцінки вартості підприємницької структури?
5. Які переваги та недоліки порівняльного (ринкового) підходу з оцінки вартості підприємницької структури?
6. Розкрити склад основних елементів майнового комплексу підприємницької структури за різними ознаками.
7. Схарактеризувати методи зносу при оцінці майнової вартості підприємницької структури.
8. Визначити сутність та структуру нематеріальних активів.
9. Надати характеристику основним рисам формування ділової репутації підприємницької структури.
10. Виділити основні об'єкти інтелектуальної власності.
11. Схарактеризувати структурний капітал суб'єкта підприємництва.
12. Сформулювати основні положення оцінки вартості нематеріальних активів підприємницької структури.

Тестові завдання:

1. Встановіть відповідність різних видів вартості та цілей щодо їх оцінки.

Назва вартості	Цілі оцінки
1. Інвестиційна вартість;	а) в податкових цілях;
2. Балансова вартість;	б) для закриття підприємницької справи;
3. Ринкова вартість;	в) для залучення інвестицій;
4. Ліквідаційна вартість.	г) для покупців бізнесу та оцінки якості венчурного менеджменту.

2. Надайте визначення терміна «Справедлива ціна підприємницької структури».

Справедлива ціна підприємницької структури – це ...

3. Об'єднання методів оцінки вартості підприємницької структури в три підходи – дохідний, витратний і порівняльний (ринковий) – наведено в:

- а) Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку;
- б) Міжнародних стандартах оцінки вартості;
- в) Міжнародних стандартах якості;
- г) в усіх трьох Міжнародних стандартах – а), б), в).

4. Встановіть відповідність підходів з оцінки вартості підприємницької структури та їх характеристики.

Підходи з оцінки вартості підприємницької структури	Характеристика підходів з оцінки вартості підприємницької структури
1. Дохідний підхід; 2. Витратний підхід; 3. Порівняльний (ринковий) підхід.	а) базується на принципі заміщення – інвестор обчислює величину витрат у поточних цінах на створення аналогічного об'єкта з такими ж техніко-економічними показниками. Вважається, що покупець не буде платити більше за вже існуючий об'єкт, ніж за створення нового з поправкою на час і ризику при будівництві; б) базується на принципі очікування – інвестор вкладає кошти сьогодні і очікує отримання доходу в майбутньому. Прибутковість визначається майбутніми грошовими потоками, а ризик включається в ставку дисконтування; в) виходить із принципу порівняння цін на аналогічні об'єкти, що склалися в результаті попиту і пропозиції на функціонуючому ринку.

5. Встановіть відповідність підходів з оцінки вартості та переваг кожного з цих підходів:

- 1) Дохідний підхід;
 - 2) Витратний підхід;
 - 3) Порівняльний (ринковий) підхід;
- а) базується на реальних ринкових даних;
 - б) відображає існуючу практику продажів і покупок;
 - в) враховує вплив виробничо-господарських факторів на зміну вартості активів;
 - г) враховує вплив галузевих (регіональних) чинників на ціну акцій підприємства;
 - д) враховує інтереси інвестора;
 - е) враховує майбутні зміни доходів і витрат;
 - ж) враховує ринковий аспект;
 - з) враховує рівень ризику;
 - и) ґрунтується на реально існуючих активах;
 - к) дає оцінку рівня розвитку технології з урахуванням ступеня зносу активів;
 - л) обґрунтованість результатів;
 - м) особливо зручний для збиткових і малоприбуткових підприємств;
 - н) повністю ринковий метод.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

6. Встановіть відповідність підходів і методів з оцінки вартості підприємницької структури:

- 1) Дохідний підхід;
 - 2) Витратний підхід;
 - 3) Порівняльний (ринковий) підхід;
 - а) метод галузевих коефіцієнтів;
 - б) метод дисконтування грошових потоків;
 - в) метод капіталізації доходів;
 - г) метод накопичення активів;
 - д) метод ринку капіталів;
 - е) метод розрахунку вартості заміщення;
 - ж) метод розрахунку відновної вартості;
 - з) метод розрахунку ліквідаційної вартості;
 - и) метод угод;
 - к) метод чистих активів.
- 1) _____; 2) _____; 3) _____.

7. Метод, заснований на послідовному приведенні доходу або групи доходів до величини, яка дорівнює сумі їх поточних вартостей з використанням дисконтної ставки, відноситься до:

- а) витратного підходу;
- б) дохідного підходу;
- в) порівняльного (ринкового) підходу.

8. При застосуванні методу дисконтування грошових потоків за формулою САРМ розраховується:

- а) безризикова ставка дисконту;
- б) поточна сума доходу на акцію;
- в) ринкова премія;
- г) середня ринкова ставка доходу з акції.

9. При застосуванні методу капіталізації дохід підприємницької структури прогнозується на основі даних за останній рік її роботи або середнього значення доходу за останні кілька років, **тому що** метод капіталізації доходів ґрунтується на стабільності доходу підприємницької структури в прогнозованому періоді.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

10. Якщо PV – поточна вартість підприємницької структури, r_0 – прибуток за поточний рік, g – передбачуваний довгостроковий стабільний темп зростання доходів від використання об'єкта, d – ставка дисконтування. Формула для визначення вартості з використанням методу капіталізації виглядає наступним чином:

- а) $PV = r_0 + (1+g) / d-g$;
- б) $PV = r_0 \times (1+g) / d+g$;
- в) $PV = r_0 \times (1-g) / d-g$;
- г) $PV = r_0 \times (1+g) / d-g$.

11. При застосуванні методу капіталізації доходів підприємницької структури ставка капіталізації визначається як:

- а) різниця між передбачуваним довгостроковим стабільним темпом зростання доходів від використання об'єкта та ставкою дисконтування;
- б) різниця між ставкою дисконтування та передбачуваним довгостроковим стабільним темпом зростання доходів від використання об'єкта;
- в) сума між ставкою дисконтування та передбачуваним довгостроковим стабільним темпом зростання доходів від використання об'єкта;
- г) сума між ставкою дисконтування, передбачуваним довгостроковим стабільним темпом зростання доходів від використання об'єкта та прибутком за поточний рік.

12. Метод чистих активів в основному використовується в процесі:

- а) антикризового управління підприємницької структури;
- б) відновлення суб'єкта підприємництва;
- в) оподаткування суб'єктів підприємництва;
- г) приватизації державних підприємств;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

13. Встановіть відповідність між групами методів відновної вартості у витратному підході та їх елементами:

- 1) Прямі методи;
 - 2) Непрямі методи;
 - а) метод параметр-ціна з використанням статистичного коефіцієнта;
 - б) метод питомих показників з використанням лінійного коефіцієнта гальмування;
 - в) метод покомпонентного розкладання;
 - г) метод прямої калькуляції;
 - д) метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта;
 - е) методи кореляційного моделювання.
- 1) _____; 2) _____.

14. Встановіть відповідність підходів з оцінки вартості підприємницької структури та їх характеристики.

Підходи з оцінки вартості підприємницької структури	Характеристика підходів з оцінки вартості підприємницької структури
1. Метод параметр-ціна з використанням статистичного коефіцієнта; 2. Метод питомих показників з використанням лінійного коефіцієнта гальмування; 3. Метод покомпонентного розкладання; 4. Метод прямої калькуляції; 5. Метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта; 6. Методи кореляційного моделювання.	а) будується на статистичному аналізі залежності цін обраного ряду аналогічних машин, і формуються ціни значень ціноутворюючих параметрів; б) використовується в наступній послідовності: спочатку складається список комплектуючих вузлів і агрегатів оцінюваного об'єкта, і на них повинна бути інформація про їх ціни, потім визначається повна собівартість об'єкта оцінки, яка враховує власні витрати виробника, і, у підсумку розраховується відновна вартість цього об'єкта; в) враховує залежність ціни від значення основного параметра машини, величина коефіцієнта визначається на основі інформації про ціну і параметри функціонально і конструктивно однорідних груп машино-технічної продукції; г) дозволяє розрахувати відновну вартість оцінюваного обладнання на базі питомої вартості не всієї машини, а часткового поділу ціни на значення головного ціноутворюючого параметра. При використанні цього методу необхідно звести до мінімуму різницю між цими параметрами порівнюваних машин, а існуючі відмінності між значеннями параметрів аналізованих машин дозволяють ввести коефіцієнт, який визначається як відношення питомої вартості машин більшої продуктивності до питомої вартості однотипної машини меншої продуктивності за умовної рівності інших параметрів; д) для застосування методу необхідно обробити велику кількість інформації, що дозволяє визначити відновну вартість оцінюваного обладнання на підставі даних про зміну цієї вартості аналогічного обладнання, яке буде приведене до поточного рівня, завдяки індексам (трендам); е) застосовується для оцінки однорідних об'єктів, які схожі з оцінюваним за такими характеристиками: технологією виготовлення, використаних матеріалів, конструкцією.

15. Використання ринкових цін акцій підприємств-аналогів, що дає можливість інвестору прийняти рішення щодо вкладання коштів суб'єкта підприємництва, відноситься до:

- а) витратного підходу;
- б) дохідного підходу;
- в) порівняльного (ринкового) підходу.

16. При оцінці вартості українських підприємств найчастіше використовуються методи витратного підходу, **тому що** для витратного підходу можна отримати достовірну інформацію, а також реалізувати традиційні підходи, які використовуються при оцінці вітчизняних суб'єктів підприємництва.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

17. Єдиний майновий комплекс підприємницької структури містить:

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| а) земельні ділянки; | в) всі, окрім а; |
| б) будівлі та споруди; | г) всі, окрім б; |
| в) обладнання; | д) всі, окрім в; |
| г) інвентар; | е) всі, окрім г; |
| д) сировину, матеріали, продукцію; | ж) всі, окрім д; |
| е) права власності; | з) всі, окрім е. |
| б) всі; | |

18. Встановіть відповідність назви активів за формою функціонування та їх характеристики.

Підходи з оцінки вартості підприємницької структури	Характеристика підходів з оцінки вартості підприємницької структури
1. Матеріальні активи; 2. Нематеріальні активи; 3. Фінансові активи.	<p>а) беруть участь у господарській діяльності та приносять прибуток, до цього виду активів відносяться: придбані права користування окремими природними ресурсами; патентні права на використання винаходів; «ноу-хау»; права на промислові зразки і моделі; товарний знак; торгова марка; права на використання комп'ютерних програмних продуктів; «Гудвіл»; інші аналогічні види майнових цінностей підприємницької структури;</p> <p>б) мають речову форму, до них належать: основні засоби (будівлі; споруди; передавальні пристрої; машини та обладнання, в тому числі силові, робочі машини і обладнання, вимірювальні і регулюючі прилади, пристрої і лабораторне устаткування, обчислювальна техніка, транспортні засоби; інструмент; виробничий інвентар та приладдя; господарський інвентар; робоча і продуктивна худоба; багаторічні насадження; капітальні витрати з поліпшення земель; інші основні засоби), незавершені капітальні вкладення, устаткування, призначене до монтажу, виробничі запаси сировини і напівфабрикатів;</p> <p>в) характеризують різні фінансові інструменти, що належать підприємницькій структурі або знаходяться в її володінні. До таких активів належать: грошові активи в національній валюті; грошові активи в іноземній валюті; дебіторська заборгованість у всіх її формах; короткострокові та довгострокові фінансові вкладення; акції, облігації, похідні цінних паперів, які утворюються на фінансових ринках як результат обміну між суб'єктами ринку.</p>

19. Надайте визначення терміна «Ноу-хау».

Ноу-хау – це ...

20. Встановіть відповідність найменування способів захисту та об'єктів інтелектуальної власності.

Найменування способів захисту	Найменування об'єктів інтелектуальної власності
1. Авторське право; 2. Законодавство про комерційну таємницю (ноу-хау); 3. Патентне законодавство.	а) патенти на винахід, свідоцтво на корисну модель, патент на промисловий зразок, свідоцтво на товарний знак, свідоцтво на право використання найменування місця походження; б) права на наукові публікації, права на топологію інтегральних мікросхем, права на бази даних, права на програмне забезпечення; в) права на технічну, організаційну, маркетингову, фінансову, технологічну документацію.

Практичні завдання:

Завдання 1. Оцінити майбутню фінансову ситуацію для підприємця, що має намір взяти кредит в 100 тис. дол. на два роки (з умовою одноразового повернення кредиту і відсотків по ньому в кінці договірного періоду) для розвитку об'єкта нерухомості і розраховує продати його через ці два роки за 130 тис. дол. Прийняти до уваги, що за наявної ринкової інформації плата за користування капіталом становить 15 % на рік.

Завдання 2. Підприємець має намір оцінити доцільність наступного бізнесу. Він збирався придбати офісну будівлю за 1000 тис. дол., яку буде здавати в оренду. Очікуваний чистий дохід, з урахуванням всіх операційних та інших витрат, ступеня заповненості орендних приміщень і т. д., складе 200 тис. дол. на рік.

Через два роки підприємець збирається продати об'єкт не менш ніж за 1300 тис. дол. Банківська ставка середньострокових депозитів складає близько 10 %, і він має намір в своєму бізнесі, принаймні, перевершити цей показник, інакше йому було б доцільніше вкласти свої кошти не в офісний бізнес, а в банк. У той же час консалтингові фірми оцінюють значення показника дисконтування в цій області бізнесу з урахуванням різних ризиків у 25 %.

Оцінити доцільність такої справи та зробити висновки.

Завдання 3. Визначити очікувану вартість призначеного для оренди 10-поверхового офісного будинку-вежі площею 10000 кв. м при річній орендній платі, за що здаються в оренду офісні приміщення, в 600 дол. за 1 кв. м, податкових платежах за землю під будівлею в 1000 дол. / кв. м в рік (будівля не має земельної ділянки, крім як під собою) і сукупних витратах на утримання будинку та ін. в розмірі 2 млн дол. на рік. Вважати, що прибутковість аналогічного бізнесу (тобто прибутковість багатокористувацьких офісних будівель, призначених для оренди) становить 10 %.

Оцініть вартість бізнесу з використанням дохідного підходу (метод капіталізації доходів). Зробіть висновки щодо доцільності підприємницької справи.

Завдання 4. Власник здає приміщення для магазину орендарю на умовах повної відповідальності орендаря за ремонт і страхування; таким чином, орендна плата є чистим прибутком власника. Орендна плата фіксована і складає 25 тис. дол. за приміщення в рік.

Орендар хоче здати приміщення в суборенду. Площа приміщення: 15 x 6 м. Подібний, поруч розташований магазин, площею 16 x 5 м був недавно зданий в оренду на таких самих умовах (повної відповідальності орендаря за ремонт і страхування) за 32 тис. дол. на рік.

1. Визначити очікуваний річний прибуток орендаря після здачі магазину в суборенду.

2. Визначити вартість підприємницької справи для власника і орендаря з використанням дохідного (метод капіталізації доходів) та порівняльного підходів. За умови, що відомий показник прибутковості від здачі торгових приміщень в оренду 10 %.

3. Зробіть висновки щодо доцільності підприємницької справи.

Завдання 5. Одноповерхова будівля знаходиться в довгостроковій оренді. Площа будівлі становить 1000 кв. м; будівля побудована 15 років тому, і передбачуваний термін її експлуатації – 50 років з моменту спорудження. При порівнянні з аналогічними будівлями слід врахувати, що ставка орендної плати може бути встановлена на рівні 25 дол. / кв. м. Після модернізації, а саме розширення об'єкта до 2000 кв. м ставка орендної плати може бути доведена до 40 дол. / кв. м. Модернізація будівлі займе близько одного року, і питомі витрати складуть близько 250 дол. / кв. м.

Із застосуванням дохідного (метод капіталізації доходів) та витратного (методи відновної вартості) підходів. Розрахувати ринкову вартість існуючої будівлі, його залишкову відновну вартість і залишкову вартість земельної ділянки, а також вартості земельної ділянки та будівлі відповідно після планованого альтернативного розвитку. Зробіть висновки щодо доцільності підприємницької справи.

Завдання 6. Визначити витрати забудовника на придбання права оренди земельної ділянки під будівництво житлового будинку з наступними параметрами: площа будівлі, що зводиться, становить 3000 кв. м; питомі витрати на будівництво, з урахуванням всіх видів витрат, включаючи: підготовку і здійснення будівництва, оплату відсотків за взятий кредит, консалтинг, забезпечення доходів забудовника і т.д., складають 500 дол. за 1 кв. м.

Аналогічний житловий будинок, з рівноцінною земельною ділянкою, але площею 2700 кв. м було недавно продано на ринку житлових об'єктів за 1,35 млн дол.

Оцініть вартість бізнесу з використанням порівняльного підходу. Зробіть висновки щодо доцільності підприємницької справи.

РОЗДІЛ 10

КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цілями та завданнями розділу є:

1. Виділити основні складові та типи культури підприємництва.
2. Представити механізм формування організаційної культури суб'єкта підприємництва.
3. Сформувати етичні принципи гармонізації інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємницької структури.
4. Надати уявлення щодо культури ведення переговорів, форм і методів досягнення взаємоприйняттого результату.

Ключові терміни та поняття:

Культура, етика, етикет, ментальні моделі, самовизначення, ціннісні орієнтири, стилі управління, соціальна відповідальність, національні особливості, галузеві типи культур, гармонія інтересів, баланс влади, лідерство, ділові переговори, вибір партнерів по бізнесу, оферта, переговорні позиції, психологічні прийоми, типи питань.

10.1. Культура підприємницької діяльності

З тих пір як починаючи з вісімдесятих років минулого століття спочатку Японія, а потім і інші азіатські країни стали займати провідні позиції в світовій економіці, вчені і практики почали визнавати, що культура і спосіб життя відіграють значну роль у сталому розвитку суб'єктів підприємництва і суспільства в цілому.

У найбільш широкому значенні під культурою розуміється сукупність матеріальних і культурних цінностей, життєвих уявлень, зразків поведінки, норм, методів і прийомів людської діяльності, що відображає певний рівень історичного розвитку суспільства і людини, втілений у предметних носіях і переданий наступним поколінням. У загальному визначенні можна виділити духовний, матеріальний і поведінковий компоненти.

Духовну (нематеріальну) культуру утворюють цінності, церемонії, ритуали, символи, звичаї, традиції, мова. Вони є результатом діяльності людського розуму і почуттів, існують в нашій свідомості і підтримуються спілкуванням за допомогою усного та писемного мовлення, а також колективних дій. Матеріальна культура складається з артефактів, тобто фізично відчутних об'єктів, створених людською працею, які виконують функцію регуляції спільної діяльності, визначають ставлення до життя і представляють відому символічну цінність для групи людей або суспільства. Це може бути книга, храм, знаряддя праці, прикраси житла людини. Поведінкова культура – це система норм і зразків моральних відносин між людьми, виконання своїх обов'язків у колективі і суспільстві. Зокрема потрібно виконувати правила етикету – сукупність еталонів поведінки, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей.

На рівні окремої людини культура набуває форми ментальних конструкцій, стереотипів і моделей мислення. Вони відображають індивідуальні особливості сприйняття та інтерпретації інформації, способи організації розумових процесів, темпераменту, які визначаються всім людським досвідом. На думку П. Сенджа [71], ментальні моделі можуть мати форму: смислових висновків і узагальнень типу «не можна довіряти підлеглим на слово», принципів – «одяг символ статусу, тому мода важливіше якості і зручності», «поєднання принципів і узагальнень, як домінуюча концепція виділення проблем і способів їх вирішення». Основна небезпека недообліку ментальних моделей полягає в тому, що вони діють на підсвідомому рівні. Тому багато зовні правильні і красиві стратегії не виконуються, оскільки вступають в протиріччя з глибоко вкоріненими уявленнями і викликають явний або прихований опір партнерів по спільній діяльності.

На рівні підприємницької структури формується організаційна культура, яка за дещо зміненням визначенням Г. Клейнера [26] являє собою систему духовних цінностей, уявлень, установок, символів, зразків і традицій, що склалися на підприємстві та повністю або частково розділяються його персоналом, а також артефакти, що створені підприємницькою структурою. Зміни стосуються того факту, що спільні цінності можуть сприйматися окремими співробітниками або групами по-різному, тобто в загальній організаційній культурі існують субкультури. Субкультура виникає як результат відносно автономності специфіки професійної діяльності або відсутності повноцінного комунікаційного зв'язку. Організаційна культура асимілює в собі норми і цінності окремих працівників, досвід їхньої спільної діяльності і бере участь у створенні колективних артефактів і спостережуваних зразків поведінки (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Узагальнений механізм формування підприємницької культури

Самовизначення – це вибір свого ставлення до навколишнього світу, усвідомлення свого становища в ньому. Самовизначення включає в себе: життєву позицію з осмислення мети і сенсу свого життя; світоглядну – вибір способів прийняття норм суспільної поведінки і своєї участі в зовнішній реальності; професійну – ступінь прийняття професійних норм, правил і вимог саморозвитку. Людина, що не визначила свою позицію до навколишнього світу як особистості, тобто активного і відносно вільного учасника спільної діяльності, перетворюється в об'єкт маніпулювання. Нею можуть маніпулювати як власні інстинкти і випадкові бажання, так і зовнішні агенти, які обманом або силою формують потрібне для них ставлення до себе, подій, громадських інтересів і цінностей. Самовизначення не одноразовий розумовий акт. Це процес постійного усвідомлення та переосмислення того, що людина може і повинна зробити, а також вольових зусиль, що призводять до дій по втіленню задуманого в реальність. Людина з сильною волею відрізняється визначеністю намірів і вчинків, більшою самостійністю. В кінцевому рахунку, без самовизначення людина не

зможе реалізувати всіх своїх можливостей, незважаючи на їх різноманітність і перспективність.

Задоволеність працею дозволяє зрозуміти багато вчинків окремих працівників і трудових груп. Вона визначає стиль спілкування адміністрації та персонал. Задовільні з точки зору персоналу характер і умови праці – найважливіший фактор авторитету керівника, при цьому може знижуватися критичність щодо розміру оплати праці та зменшуватися плинність кадрів. Задоволеність працею впливає на якісні результати роботи, точність виконання завдань, обов'язковість щодо інших людей. У складних видах діяльності така залежність проявляється більш повно і чітко, ніж у простих. Ставлення до праці може ґрунтуватися на самооцінці працівником своїх ділових якостей і прикладених зусиллях. Самозадоволення по-різному впливає на ставлення до роботи, в залежності від конкретного випадку. Воно може сприяти або прагненню до подальшого професійного розвитку, або спробі зупинитися на досягнутому. В кінцевому рахунку, різняться поведінка задоволеного і незадоволеного працею персоналу, відповідно, розрізняються способи і стилі управління трудовими колективами.

Матеріальні елементи культури підприємства надають настільки ж сильний вплив на кінцеві результати і імідж підприємницької структури, як і духовні. Підприємницька структура з низькою культурою матеріальних чинників праці не може бути надійним партнером для зовнішніх стейкхолдерів і твердою опорою для трудового колективу. Культуру засобів праці і технологій характеризують рівень використання сучасних досягнень науки і техніки, стан устаткування й інструментів, ритмічність і планомірність роботи, якість продукції, що випускається. Для підвищення задоволеності працею слід стежити за дотриманням санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці. Одночасно передова техніка вимагає передової організації та професіоналізму управлінців, включаючи комунікативну компетентність, що застосовується, методи стимулювання і стиль керівництва.

Взаємини з партнерами по бізнесу та іншими суб'єктами зовнішнього оточення також можна і потрібно розглядати як взаємини культур. Культурні відмінності впливають на ступінь збігу очікувань і прогнозів поведінки партнерів. Імідж підприємця залежить не тільки від якості продукції, а й від наявності почуття соціальної відповідальності та сумлінного ставлення до своїх зобов'язань.

Взаємодія з зовнішнім середовищем впливає на формування організаційної культури через такі фактори, як: стан ділового середовища в цілому і, зокрема, в певній галузі; зразки і традиції національної культури. Певний тип культури може бути пов'язаний зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін. Однак

інноваційність або стабільність може по-різному проявлятися серед підприємців однієї і тієї ж галузі в залежності від національної культури, в рамках якої функціонує та чи інша підприємницька структура.

Американські дослідники О. Діл і Н. Кеннеді узагальнили різноманітні галузеві культури за двома критеріями: ступінь ризикованості операцій на галузевому ринку і швидкість відповідної реакції ринку на дії підприємця (рис. 10.2) [45].

1. Культура торгівлі характеризується відносно швидкою реакцією ринку і малим ризиком. Дана культура в основному формується в торгових і збутових організаціях різного типу. Успіх таких організацій залежить від кількості угод і від наполегливості в пошуках клієнтів. Оскільки окрема угода в даному випадку не повинна призводити до значних втрат, то тут існує незначний ризик. Ситуація полегшується ще й тим, що реакцію ринку можна побачити досить швидко. Що стосується співробітників, які уособлюють таку культуру, їм властиві дружелюбність, невисокі духовні запити і, одночасно, зовнішня привабливість, красномовність, терплячість і велике прагнення діяти. Співробітники в сфері культури торгівлі часто допомагають один одному і успішно ведуть колективну гру. Охоче спілкування один з одним і обмін думками роблять культуру торгівлі підкреслено комунікативною, що викликає почуття колективізму. До об'єктивних недоліків культури торгівлі можна віднести такі: кількість превалює над якістю через необхідність продажу конкретного товару або послуги; переважає мислення короткострокового успіху; почуття зв'язку співробітників швидше відноситься до колективу, ніж до підприємницької структури; низька наступність позитивних елементів культури через високий рівень плинності кадрів.

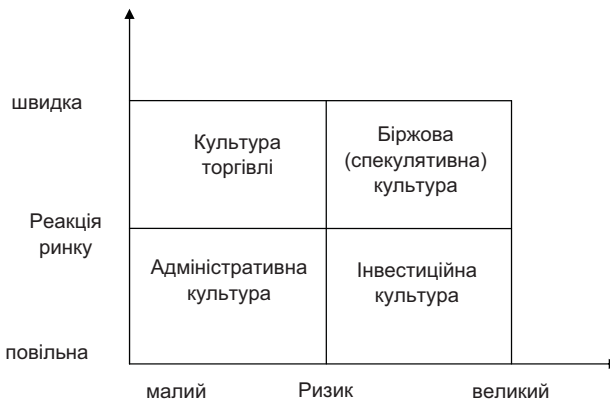


Рис. 10.2. Схема специфічної галузевої структури за О. Ділом і Н. Кеннеді [45]

2. Біржовій (спекулятивній, за визначенням авторів моделі) культурі властива швидка реакція ринку на проведені операції і фінансовий ризик, який вище середнього. Таку культуру мають підприємницькі структури, пов'язані з фінансовими операціями, а також приналежні до сфери моди, косметики, професійного спорту, реклами. Основна стратегія таких суб'єктів підприємництва – швидке використання можливостей, що відкриваються. Швидкі угоди і швидке отримання грошей відображаються на нормах поведінки і цінностях співробітників. Це, як правило, молоді або духовно молоді люди з високою самооцінкою. У них формуються бійцівські і агресивні риси характеру зі слабо вираженою емоційною чутливістю. Спідкування з партнерами по операціях частіше за все небагатослівне і короткострокове. Прикладом цього є біржова мова коротких реплік і жестів. Що стосується співпраці всередині колективу, то вона також незначна. Інтенсивна діяльність і тягар конкуренції не сприяє розвитку стабільних і стійких груп людей.

3. Адміністративній культурі властивий низький ступінь ризику і повільна реакція ринку. Виявляється така культура на середніх і великих промислових підприємствах, в експлуатаційних організаціях, частково в банках і страхових структурах. Співробітники в цих організаціях відрізняються акуратністю і педантичністю в своїх діях. Функціональні рішення вимагають безлічі узгоджень і строго контролюються керівництвом. Комунікативна взаємодія відрізняється стабільністю і підкресленою ієрархією. Основна увага в організаціях з адміністративною культурою приділяється тому, як зробити, і менше тому, що зробити. Часто на передньому плані стоїть форма, а результат відходить на другий план. Велике значення для самооцінки набувають звання і посади, оскільки збільшення винагороди при збільшенні зусиль практично неможливе.

4. Інвестиційна культура проявляється у видобувних галузях, інвестиційних банках, великих будівельних організаціях, привиробництві одиничних засобів виробництва (турбіни, літаки, кораблі). Інвестиційна культура характеризується орієнтацією на майбутнє, коли в умовах високого ступеня ризику здійснюються великі капіталовкладення. Діяльність співробітників у таких організаціях вимагає особливої скрупульозності і уваги до деталей, оскільки вони змушені долати невизначеність в умовах довготривалих запізнь в отриманні зворотного зв'язку. У зв'язку з цим рішення приймаються на самому верху при обов'язковій і ретельній експертизі. Велике значення надається досвіду, панує повага перед авторитетом і професійною компетентністю. Оскільки всім зрозуміла взаємна відповідальність, то виникають передумови до згуртованості колективу. Короткострокові кон'юнктурні зміни створюють безліч незручностей, і їх прагнуть повністю виключити.

В сучасних умовах класифікацію Діла-Кеннеді слід доповнити культурою високотехнологічних галузей, яку назвемо інформаційною. В інформаційній культурі діє принцип «кожен повинен знати і вміти стільки, щоб бути незалежним у своїй взаємодії з іншими». Ключовою цінністю в ній є компетентність, а основним способом координації – встановлення напружених цілей. Засоби досягнення цілей вибираються самим виконавцем. У разі групової діяльності почуття спільності формується на професійній основі, самосвідомості і відповідальності. Ризик так же, як і винагорода, ділиться за ступенем участі в результаті. Формальності не типові для інформаційної культури і зводяться до мінімуму. Ставлення по вертикалі і горизонталі переважно носять неформальний характер, нерідко відсутня схема структури такої організації. Найбільш придатною така культура є для організацій у таких областях, як консультаційна, комп'ютерна, медична, дослідницька.

При формуванні організаційної культури позначаються національні особливості. Пунктуальність німців, педантичність англійців, грубувата напористість американців, темпераментність італійців, своєрідна ввічливість японців – загальновідомі. Звичайно, тут ми маємо справу з так званими культурними стереотипами, які не завжди співвідносяться з реальністю. В даний час, незалежно від прийнятих моделей розвитку, набирають хід процеси стандартизації способу життя, способів спілкування, матеріальних і духовних потреб. Це пояснюється інтеграцією економік різних країн, розвинутою мережею міжнародних організацій, доступністю і швидкістю систем зв'язку і транспортних засобів. Проте специфічні національні відмінності залишаються і будуть залишатися.

Знамениті японські «гуртки якості» та інші елементи японської ділової культури не прижилися в інших країнах, хоча дійсно показали в Японії високу ефективність і сприяли підвищенню якості трудового життя працівників. Справа в тому, що ці особливості втілюються з дитинства. У сім'ї діти вперше формують зразки поведінки, наприклад, ставлення до віку, статі, статусу і т.п. Потім це закріплюється системою освіти і релігійною мораллю, особливостями соціально-політичної організації суспільства, економічними відносинами виробництва і розподілу національного багатства. В результаті, коли японець киває головою під час бесіди з Вами, це означає лише розуміння почутого, а не згоду з цим. До речі, у деяких націй кивок головою взагалі означає заперечення.

Формування та управління організаційною культурою досить складний і тривалий процес. Він пов'язаний з набором і соціалізацією нових працівників і звільненням членів організації, які однозначно відхиляють її культуру. Соціалізація як процес включення людини в організаційне оточення залежить не тільки від характеристик цього

оточення, але і в рівній мірі від характеристик особистості. Базові припущення, що лежать глибоко в свідомості, потрібно спочатку виявити за рахунок постійної уваги до поведінки працівника по відношенню до професії і колективу; потім спробувати змінити за рахунок стимулювання, навчання і наставництва; якщо людина не змінює свого ставлення до підприємницької структури, але має безперечну важливість для неї, то слід змінити правила поведінки самої підприємницької структури до такого співробітника; крайній випадок – це звільнення співробітника, якщо він порушує весь ритм діяльності підприємницької структури. Головне в будь-якому випадку – уважне і шанобливе ставлення до людей.

10.2. Ділова етика підприємця

Ділова етика підприємця – це особистісна система моральних принципів, установок і оцінок, що виражають ставлення підприємця до своїх партнерів по бізнесу і його результатів за такими моральними критеріями, як добро, справедливість, честь, гідність і т.д. При цьому в повсякденному розумінні «етика», «мораль», «моральність» практично взаємозамінні терміни. Принципи і норми ділової етики передбачають гармонізацію економічних інтересів підприємця з соціально-економічними та соціально-психологічними потребами як партнерів, з якими підприємець безпосередньо вступає в контакт, так і суспільства в цілому. Так, моральним вважається шанобливе ставлення до співрозмовника незалежно від того, чи є він підлеглим, начальником, контрагентом або пересічним перехожим. Символами поваги слугують норми етикету: форма вітання, вираження уваги, згоди або незгоди.

Від взаємного врахування інтересів, їх гармонізації повинні вигравати як підприємець, так і суспільство. Суспільство створює цілу систему правил, покликаних регулювати свої відносини з особистістю. Це і законодавство, і традиції, і суспільна думка. Зацікавлений в гармонізації відносин і підприємець, оскільки це створює можливість для більш повного використання свого потенціалу. Звичайно, інтереси збігаються далеко не завжди, тим більше, що підприємець далеко не завжди бере участь у формуванні моральних норм, а його інноваційні ідеї не відразу сприймаються суспільством.

Основний зміст морального усвідомлення становлять погляди і уявлення про належну поведінку, що орієнтує на найкращі зразки, схвалені громадською думкою. Громадська думка виражає відношення до фактів, подій, явищ суспільного і економічного життя, які зачіпають інтереси більшості або домінуючого прошарку. Вона схвалює, засуджує, висловлює побажання, поради, вимоги;

тобто оцінює і наказує. Формування громадської думки – це процес постійного спілкування між людьми, обміну думками, суперечками і пошуку компромісів. Зміст і характер громадської думки залежать не тільки від інформаційного обміну, а й від форми безпосереднього емоційного контакту між особистостями, між колективом і особистістю, між колективами. Громадська думка створює імідж підприємця, який при необхідності може мати грошове вираження.

Впорядкованість ділового спілкування досягається за допомогою правил і норм, що регламентують взаємодію в залежності від його цілей, способів і засобів здійснення. Наприклад, спілкування керівників і підлеглих, продавців і покупців, міжособистісні формальні і неформальні контакти, колективні комунікації на зборах і нарадах.

Розглянемо більш докладно етику ділових відносин між керівниками і підлеглими.

Ділові відносини між підприємцем і персоналом відображають закономірності формування джерел влади в підприємницькій структурі, а також сприйняття та моральні оцінки кожної зі сторін способів і методів застосування чинної влади. Відразу ж обмовимося, що процес впливу, який лежить в основі влади, є двостороннім. Інструментами влади підприємця є: права власності на наявні ресурси; повноваження, підтверджені документально, повноваження винагороджувати і карати, ставити завдання і контролювати; інформація про клієнтів і постачальників, технології виконання робіт. З боку підлеглих інструментами влади можуть бути: особисті знання, вміння і навички; якість виконання поставлених завдань; конфіденційна інформація про господарську діяльність; право звільнитися у будь-який момент; вплив на своїх колег. Для сталого функціонування необхідно підтримувати баланс влади. Під балансом влади розуміється співвідношення, при якому одна сторона використовує стільки і такої влади, яка забезпечує виконання поставленого завдання, але не викликає при цьому в іншій стороні почуття різкого протесту або ущемлення (рис. 10.3).

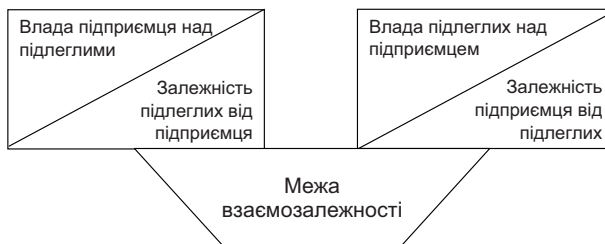


Рис. 10.3. Баланс влади підприємця-підлеглий [17]

Сутність влади полягає у володінні можливістю задовольнити духовні або матеріальні потреби другої сторони. Відповідно до цього, перша сторона може впливати на поведінку іншої. Вплив тим сильніший, чим більша залежність від потреби, значимість цієї потреби і наявність альтернативних шляхів її задоволення. Зокрема підлеглий порівнює, наскільки високий рівень заробітної плати, чи є можливість отримувати стільки ж або більше в іншій підприємницькій структурі, і робить висновок про те, чи варто терпіти авторитарний стиль керівництва. Будь-яка влада є дієвою лише за умови її визнання з боку підлеглих.

Особливістю підприємця як керівника є те, що він не може бути просто управлінцем – менеджером, він зобов'язаний бути ще і лідером. Адже головне в підприємстві – це вміння шукати можливості, вибирати правильні орієнтири і досягати їх. Це збігається з основною характеристикою лідера як учасника спільної діяльності, у якого є чітке бачення мети, яка розпливчато розуміється або зовсім не розуміється іншими учасниками. Керівництво виступає як процес правової організації і управління спільною діяльністю, а лідерство – процес внутрішнього соціально-психологічного забезпечення нормами здійснення діяльності і згуртування колективу.

Поєднуючи функції керівника і лідера, підприємець повинен: сформулювати місію і стратегію, що задовольняє більшість членів колективу; прийняти на себе відповідальності за створення основних, значимих умов досягнення результату; планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; залучати людей до виконання справ, необхідних для досягнення загальних цілей, можливо, долаючи для цього внутрішній і зовнішній опір; намагатися робити організовану їм справу цікавою і привабливою для інших людей; володіти оптимізмом і впевненістю, що переважну кількість проблем можна вирішити.

Потрібно, щоб для досягнення поставлених цілей підприємці використовували тільки демократичний стиль керівництва, тобто більшість рішень приймалася спільно з підлеглими. Але це не завжди можливо і раціонально або через неготовність самих підлеглих брати участь в процесі, або через елементарний брак часу на тривале узгодження. У зв'язку з цим В. Врум, Ф. Йеттон і А. Яго запропонували ситуаційну модель вибору управлінського стилю при прийнятті рішень.



Рис. 10.4. Модель прийняття рішення В. Врума [74, с. 970]

Для узгодження взаємодії керівника та підлеглих у процесі прийняття рішень автори моделі припускають використання спеціально розробленого дерева рішень, у якому керівник послідовно згори-вниз розглядає різні ситуаційні вузли та проблеми прийняття рішень. У процесі розгляду дерева рішень керівник може дістати один із п'яти рекомендованих стилів прийняття рішень: самостійне рішення – керівник ухвалює рішення одноосібно, працівників залучають тільки на етапі збирання та попереднього опрацювання інформації; консультації наодинці – керівник на індивідуальній основі розмовляє з кожним із підлеглих, збираючи в них інформацію та пропозиції щодо варіантів вирішення проблеми, а потім ухвалює рішення; консультації в групі – збирання інформації та пропозицій здійснюють у ході засідання міжфункціональної групи, керівник самостійно ухвалює рішення; фасилітація – керівник ставить проблему на засіданні міжфункціональної групи, визначає зміст проблеми та межі для пошуку рішення, там же розглядають рішення, яке може або враховувати, або не враховувати думку підлеглих; делегування – група спільно ухвалює рішення, прагнучи загального консенсусу, керівник координує дискусію, не намагаючись нав'язати свого рішення. Оцінювання ефективності досягнутого результату здійснюють згідно з формулою:

$$E_{np} = OЯСР - ОВПР + ОВГР, \quad (10.1)$$

де E_{np} – оцінка ефективності способу прийняття рішення щодо стратегічної проблеми;

$OЯСР$ – оцінка якості стратегічних рішень (результативність, економічність, оперативність), бал;

$ОВПР$ – оцінка вартості часу, використаного на прийняття рішення, бал;

$ОВГР$ – оцінка виграшу від групового рішення порівняно з одноосібним, бал.

Для прийняття рішення використовується взаємозв'язок між знаннями групи та керівництва (рис. 10.4).

Повна оцінка системної ефективності рішення передбачає врахування в ній показника розвитку, який відображає той виграш, який можливий при реалізації рішення за рахунок почуття відповідальності за результат у більшій кількості учасників діяльності. В цілому модель робить упор на вивчення ситуації, а не на особистості лідера. Хоча характер і схильності підприємця можуть відрізнятися від раціональних.

10.3. Культура здійснення ділових переговорів

Під діловими переговорами розуміється процес досягнення взаєморозуміння між двома або кількома сторонами про можливість та умови здійснення будь-якої комерційної операції. Це може бути купівля-продаж, виробнича кооперація, злиття і поглинання тощо. При цьому сторони не пов'язані відносинами прямого підпорядкування, інакше це будуть збори або нарада, тобто внутрішньоорганізаційні регламентні заходи. Тут також прагнуть до взаєморозуміння, проте є явно домінуюча сторона або принаймні авторитетний арбітр. Загальний процес ведення ділових переговорів складається з трьох стадій: підготовча, власне переговори, оформлення і підписання документів. Кожна зі стадій включає ряд етапів.

Підготовча стадія починається з етапу пошуку партнерів по угоді, встановлення з ними попередніх контактів і отримання згоди на проведення переговорів. Якщо ініціатором угоди є інша сторона, то вже Ви повинні приймати рішення про участь у переговорах. Вибір партнерів (контрагентів) залежить від характеру і предмета угоди, кількості і характеристик можливих варіантів, репутації контрагентів, перспектив ефективної співпраці. До поширених способів пошуку партнерів відносяться наступні:

- відправка оферти одному або декільком контрагентам. Під офертою розуміється письмова пропозиція про продаж партії товару та умови майбутньої угоди – найменування товару, його кількість і якість, ціна, умови поставки і платежів;
- відправка замовлення, тобто документа, в якому покупець просить поставити товар на певних умовах;
- участь або організація конкурсних торгів – тендерів. Тендерна документація включає правила проведення торгів, вимоги замовника до учасників торгів, перелік видів і обсягів робіт або найменування, кількість і якість товару, основні комерційні, технічні та екологічні умови;
- направлення листа про наміри вступити в переговори, який містить інформацію про предмет угоди і попередні умови її здійснення. Найчастіше – це рахунок-проформа, яка містить в цілому ту ж інформацію, що і остаточний рахунок, але він є передумовою, а не вимогою оплати;
- розміщення рекламних оголошень у спеціалізованих виданнях, розсилка каталогів, проспектів та прейскурантів з пропонованими товарами та послугами, участь у виставках і ярмарках як національних, так і міжнародних.

Якщо контрагенти згодні з отриманими умовами, то вони посиляють акцепт, тобто підтвердження оферти або рахунок-проформу, в разі підтвердження замовлення. Якщо виникають розбіжності, які неможливо або небажано вирішувати письмово, а також якщо угода дуже складна, важлива для партнерів, тим більше якщо вони раніше не проводили спільних операцій, то сторони переходять до стадії підготовки особистої зустрічі.

Підготовка та організація особистих переговорів ведеться паралельно за двома напрямками – зовнішньому і внутрішньому. На зовнішньому напрямку узгоджуються місце і час переговорів, а також коло вирішуваних питань і склад переговорників від кожної сторони. Дата і тривалість переговорів визначається терміновістю реалізації обговорюваної комерційної операції, її пріоритетністю для ініціаторів і учасників угоди, щільністю робочого графіка кожного з учасників. Вибір місця проведення зустрічі важливий психологічно. Як правило, люди почувають себе більш впевненими на своїй території. За даними низки досліджень, господарі мають тенденцію говорити більше і трохи більше отримують в результаті [48]. Це пояснюється низкою факторів. Господар може контролювати ситуацію і чинити на неї вплив шляхом оформлення приміщення для переговорів, вибором готелю і місць загального прийому їжі, а також насиченістю культурної програми. На переговорах з іноземцями прийнято слідувати тим

правилам протоколу і ввічливості, прийнятим в країні її проведення. Це полегшує приймаючій стороні процес спілкування. Чим більше культурних відмінностей, тим більш значущий цей фактор.

Крім переваг можуть виникати і ускладнення: не можна відкласти або перенести час зустрічей, пославшись на зайнятість; виникає відчуття якогось зобов'язання перед партнером, який приїхав здалека; організаційні моменти зустрічі можуть відволікати від досягнення поставлених цілей, створюючи відчуття неспокою. Крім території чиєсь зі сторін, може бути нейтральне місце. Найчастіше такий вибір обумовлений одночасним відвідуванням або участю у виставках і ярмарках.

Кількісний і професійний склад делегації визначається складністю предмета переговорів, необхідністю залучення експертів, паралельним обговоренням кількох питань, рівнем представництва. При значному розходженні в кількісному складі делегацій, які ведуть переговори, можуть виникнути переваги в швидкості і якості оцінки нової інформації. Переговори один на один або надмірність складу делегацій також не бажані. У першому випадку буде позначатися суб'єктивний фактор, а в другому – може з'явитися неузгодженість в діях учасників однієї делегації.

Тому при внутрішній підготовці членів делегації важливо визначити основні функції кожного учасника переговорів і перелік питань, за якими він може висловлюватися під час зустрічі. Крім того, внутрішня підготовка включає в себе: збір інформації про контрагентів, їх продукцію, керівництво і членів делегації; аналіз проблем, які виносяться на переговори; формування позиції і загальної стратегії до майбутніх переговорів; розробка різних сценаріїв розвитку подій і визначення меж можливих поступок і компромісів.

Для приймаючої сторони організаційних питань значно більше: як зустрічати, де селити, чим годувати, коли і чим розважати. Зокрема треба підготувати приміщення для переговорів. Найкраще мати окреме приміщення з овальним або круглим столом. Круглий стіл підкреслює рівноправність партнерів, вільний обмін поглядами і думками. Бажаним також є журнальний столик для менш формального спілкування. За таким столиком за чашкою кави або чаю можна досягти більш доброзичливої обстановки. Можна згладити конфлікт, що насувається, або змінити тему розмову на більш загально привабливу. У тому випадку, якщо у підприємця є тільки робочий кабінет зі столами у вигляді літери «Т», бажано, щоб господар помешкання сів навпроти співрозмовника. При досить великих делегаціях потрібно виділяти глав делегацій, надавши їм місця в центрі і стільці з більш високими спинками.

При зустрічі, на яку приїхали жінки, їм зазвичай дарують невеликі, але добре підібрані букети. Що ж стосується інших подарунків, то їх вибір залежить від характеру взаємовідносин, зазвичай це ручки, чашки з символікою підприємства, альбоми та книги про місто чи країну, в якій відбуваються переговори. Вибираючи подарунок, потрібно пам'ятати, що дорогі подарунки насторожують, їх можуть прийняти за хабар. Так, багатьом іноземцям не дозволяється приймати презенти вище певної суми. Коли Ви самі приймаєте подарунок, то спочатку слід подякувати тому, хто дарує, потім ще раз оглянути подарунок і ще раз подякувати за увагу.

Членам делегації необхідно пам'ятати про правила етикету, зовнішній вигляд, манеру поведінки. Головна вимога до одягу – охайність і акуратність: костюм відпрасований, сорочка свіжа, взуття почищене. Не можна класти в верхні зовнішні кишені піджаків і жакетів ручку, окуляри, гребінець та інші предмети так, щоб вони виглядали назовні. Дбати про свій зовнішній вигляд необхідно, але приводити себе в порядок можна тільки вдома або в місцях, спеціально призначених для цього. Слід також перевірити запас візитних карток.

У діловій практиці можливі різні переговорні позиції: від ультимативного протистояння до повної залежності від результатів переговорів. Але найчастіше спостерігається взаємна зацікавленість у досягненні компромісного рішення. Для його досягнення необхідно висловлювати свою точку зору, вислуховувати і розуміти думку партнера, конструктивно зіставляти їх. У більшості випадків доцільно починати з аналізу спільних інтересів і через них виходити на визначення загальної зони рішення. Досягнувши домовленості з принципових питань, сторонам простіше обговорювати деталі угоди.

Якщо контрагенти знаходяться в стані гострого конфлікту, краще уникнути підкреслення відмінностей з перших хвилин переговорів. Розбіжності можуть тільки посилитися, погіршуючи загальну атмосферу переговорів. Тоді продуктивною тактикою ведення переговорів слугує поступове підвищення складності обговорюваних питань. Спочатку обговорюють найбільш легкі питання, вирішення яких створює сприятливу психологічну атмосферу і покаже можливість досягнення спільних домовленостей. У деяких випадках доцільно деякі питання взагалі не обмовляти. Наявність часткової угоди – це крок вперед у порівнянні з відсутністю будь-якої домовленості. Іноді в результаті дискусії виникає так званий «пакет», який передбачає обмін поступками і ув'язку їх в одному спільному документі.

Крім загальної тактики ведення переговорів існують психологічні прийоми ділового спілкування, пов'язані з темпом бесіди, характером постановки питань і відповіддю на них (табл. 10.1) [48, 58].

Таблиця 10.1

Психологічний аналіз характеру постановки запитань

Опис дії	Позитивні моменти, пов'язані з його застосуванням	Негативні моменти, пов'язані з його застосуванням
Використання відкритого запитання, на яке не можна відповісти «так» або «ні» (наприклад, Як? Чому? Навіщо? Коли?)	Дуже продуктивний для отримання інформації.	Може викликати негатив у протилежній стороні і сприйнятий як загроза. Особливо якщо запитання починається зі слова «чому?».
Перефразування або переформулювання сказаного партнером	Дозволяє Вам: показати зацікавленість; перевірити, наскільки правильно Ви зрозуміли сказане; отримати деякий час на обдумування відповіді; дає можливість протилежній стороні зробити додаткові пояснення.	Затягує переговори. Створює враження Вашої пасивності. При частому використанні може викликати роздратування протилежної сторони.
Мовчання у відповідь на питання чи твердження, зроблені партнером	Часто ефективно застосовується азійськими учасниками переговорів. Тим самим вони спонукають іншу сторону відкрити свою позицію.	Може розглядатися партнером як образа. Часто викликає негативну реакцію і навіть почуття страху у протилежної сторони.
Час від часу підведення підсумків	Може використовуватися для того, щоб оцінити, наскільки просулися переговори, і сформулювати окремі пункти майбутньої угоди.	Це змушує Вас повертатися до тих питань, які Ви не хочете знову зачіпати.
Прояв почуттів і емоцій з метою зняття напруженості у відносинах і створення атмосфери довіри	Орієнтоване на людський аспект переговорного процесу, що ніколи не може бути переоцінений.	Відволікає іноді від суті. Ведення переговорів не є все ж шансом психотерапії.
Висловлення незрозуміння з метою спонукати партнера переформулювати сказане, пояснити або підвести підсумок	Протилежна сторона змушена пояснити свою позицію, дати додаткову інформацію.	Може викликати двоїсті почуття, призвести до незадоволення партнера.
Посилення того, з чого виходить партнер, шляхом використання таких слів, як: ніколи, ніхто, завжди, неможливо, вкрай тощо	Добре для отримання переваг, в разі якщо Ви знаєте, що Ваш партнер збирається зайняти екстремальну позицію (наприклад, Ви говорите: «Я знаю, Ви вважаєте, що це неможливо, але ...»).	Використання посилення без необхідного пом'якшення може розглядатися як маніпулювання і в підсумку привести до тупикових ситуацій.
Несподівані дії (Ви говорите або робите щось поза контекстом з попереднім)	Для протилежної сторони це несподівано. Вона намагається зрозуміти, що за цим буде, втрачаючи при цьому свою «логіку»	Небезпечно, оскільки спрацьовує лише один раз. При частому використанні може вести до зриву переговорів і агресивної поведінки.

Продовження табл. 10.1

Сарказм щодо протилежного боку	Може викликати емоції і тим самим поживати хід переговорів. Як результат може послідувати прийняття Ваших пропозицій.	Протилежна сторона може перервати переговори.
Занадто велика кількість питань або інформації партнеру	Протилежна сторона повинна зрозуміти, зважити, оцінити надану інформацію. Це займає час, і тому її положення більш слабе.	Успішність подібних дій залежить від здатності іншого боку працювати з інформацією. Може вести до недовіри з боку партнера.

У будь-якому випадку, необхідно уважно слухати партнера і ставити прямі запитання, наприклад: «Чи правильно я Вас зрозумів?». Якщо розуміння деталей не обговорити відразу, то двозначність з великими труднощами доведеться ліквідувати при виконанні взятих зобов'язань.

Пошук ділових партнерів, ведення переписки та особистих переговорів є обов'язковою складовою повсякденної роботи підприємця. Перспективи подальшої співпраці залежать від загальної ділової культури підприємницької структури.

Висновки

1. У найбільш широкому значенні під культурою розуміється сукупність матеріальних і культурних цінностей, життєвих уявлень, зразків поведінки, норм, методів і прийомів людської діяльності, що відображає певний рівень історичного розвитку суспільства і людини, втілений у предметних носіях і переданий наступним поколінням. У загальному визначенні можна виділити духовний, матеріальний і поведінковий компоненти.

2. Самовизначення – це вибір свого ставлення до навколишнього світу, усвідомлення свого становища в ньому. Самовизначення включає в себе: життєву позицію з осмислення мети і сенсу свого життя; світоглядну – вибір способів прийняття норм суспільної поведінки і своєї участі в зовнішній реальності; професійну – ступінь прийняття професійних норм, правил і вимог саморозвитку. Людина, що не визначила свою позицію до навколишнього світу як особистості, тобто активного і відносно вільного учасника спільної діяльності, перетворюється в об'єкт маніпулювання.

3. Формування та управління організаційною культурою пов'язане з набором і соціалізацією нових працівників і звільненням членів організації, які однозначно відхиляють її культуру. Соціалізація як процес включення людини в організаційне оточення залежить не тільки від характеристик цього оточення, але і в рівній мірі від характеристик особистості.

4. Принципи і норми ділової етики передбачають гармонізацію економічних інтересів підприємця з соціально-економічними та соціально-психологічними потребами як партнерів, з якими підприємець безпосередньо вступає в контакт, так і суспільства в цілому. Так, моральним вважається шанобливе ставлення до співрозмовника не залежно від того, чи є він підлеглим, начальником, контрагентом або пересічним перехожим. Символами поваги слугують норми етикету: форма вітання, вираження уваги, згоди або незгоди.

5. Сутність влади полягає у володінні можливістю задовольнити духовні або матеріальні потреби другої сторони. Відповідно до цього, перша сторона може впливати на поведінку іншої. Вплив тим сильніший, чим більша залежність від потреби, значимість цієї потреби і наявність альтернативних шляхів її задоволення. Зокрема підлеглий порівнює, наскільки високий рівень заробітної плати, чи є можливість отримувати стільки ж або більше в іншій підприємницькій структурі, і робить висновки про те, чи варто терпіти авторитарний стиль керівництва. Будь-яка влада є дієвою лише за умови її визнання з боку підлеглих.

6. Під діловими переговорами розуміється процес досягнення взаєморозуміння між двома або кількома сторонами про можливість та умови здійснення будь-якої комерційної операції. Це може бути купівля-продаж, виробнича кооперація, злиття і поглинання тощо. При цьому сторони не пов'язані відносинами прямого підпорядкування, інакше це будуть збори або нарада, тобто внутрішньоорганізаційні регламентні заходи. Пошук ділових партнерів, ведення переписки та особистих переговорів є обов'язковою складовою повсякденної роботи підприємця. Перспективи подальшої співпраці залежать від загальної ділової культури підприємницької структури.

Додаткова література

1. Баумоль У. Микротеория инновационного предпринимательства: пер. с англ. Ю. Каптуревского; под ред. Т. Дробышевской. М. : Изд-во Института Гайдара, 2013. 432 с.

2. Захарчишин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник. Львів : Новий світ – 2000, 2011. 342 с.

3. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / Саприкіна М. А., Саєнсус М. А., Зінченко А. Г., Ляшенко О. М., Місько Г. А. К. : Фарбований лист, 2011. 480 с.

4. Левкин Н. В. Современные тенденции управления культурой в системе предпринимательства / Под ред. А. И. Добрынина. Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2009. 342 с.

5. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. К. : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

Контрольні запитання, тестові та практичні завдання до розділу 10

Контрольні запитання:

1. Розкрити сутність поняття «Культура підприємництва».
2. Виділити основні види підприємницької культури.
3. Які елементи формують підприємницьку культуру?
4. Розкрити сутність основних стилів керівництва.
5. Надайте порівняльну характеристику демократичному, ліберальному й авторитарному стилям керівництва.
6. Схарактеризувати норми і правила поведінки керівника.
7. Сформулювати основні методи і стилі розв'язання конфліктів у підприємницькій діяльності.
8. Розкрийте соціальні цінності підприємницької діяльності.
9. Визначити основні методи впливу підприємця на підлеглих.
10. Сформулювати основні принципи психології підприємництва.
11. Схарактеризувати особливості здійснення ділових переговорів.
12. Визначити специфіку ділового спілкування.
13. Виділити основні стадії ведення ділових переговорів.
14. Схарактеризувати зовнішні та внутрішні напрямки підготовки та організації особистих переговорів.
15. Навести психологічні прийоми постановки запитань при діловому спілкуванні в процесі здійснення підприємницької діяльності.

Тестові завдання:

1. Вчені та практики визнають, що культура і спосіб життя відіграють значну роль у сталому розвитку суб'єктів підприємництва і суспільства в цілому, **тому що**, починаючи з вісімдесятих років минулого століття, спочатку Японія, а потім і інші азійські країни стали займати провідні позиції в світовій економіці.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

2. Надайте визначення терміна «Культура» в широкому значенні.
Культура – це ...

3. Встановіть відповідність компонентів підприємницької культури та їх характеристики.

Компоненти підприємницької культури	Характеристика компонентів підприємницької культури
1. Духовна культура; 2. Матеріальна культура; 3. Поведінкова культура.	а) артефакти, тобто фізично відчутні об'єкти, створені людською працею, які виконують функцію регуляції спільної діяльності, визначають ставлення до життя і представляють відому символічну цінність для групи людей або суспільства. Це може бути книга, храм, знаряддя праці, прикраси житла людини; б) система норм і зразків моральних відносин між людьми, виконання своїх обов'язків у колективі і суспільстві. Зокрема потрібно виконувати правила етикету – сукупність еталонів поведінки, що стосуються зовнішнього прояву ставлення до людей; в) цінності, церемонії, ритуали, символи, звичаї, традиції, мова – вони є результатом діяльності людського розуму і почуттів, існують у свідомості людини і підтримуються спілкуванням за допомогою усного та писемного мовлення, а також колективних дій.

4. На рівні окремої людини культура набуває форми ментальних конструкцій, стереотипів і моделей мислення, що відображають індивідуальні особливості сприйняття та інтерпретації інформації, способи організації розумових процесів, темпераменту, які визначаються всім людським досвідом.

- а) правильно;
- б) неправильно.

5. Часто зовні правильні і красиві стратегії не виконуються в практичній діяльності, тому що ментальні моделі вступають у протиріччя з глибоко вкоріненими уявленнями людини і викликають явний або прихований опір партнерів по спільній діяльності.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

6. Організаційна культура асимілює в собі норми і цінності окремих працівників, досвід їхньої спільної діяльності і бере участь у створенні колективних артефактів і спостережуваних зразків поведінки.

- а) правильно;
- б) неправильно.

7. Встановіть відповідність між назвою та характеристикою складової узагальненого механізму формування підприємницької культури.

Складова узагальненого механізму формування підприємницької культури	Характеристика складової узагальненого механізму формування підприємницької культури
1. Індивіди; 2. Групи людей; 3. Колективи; 4. Ринок праці.	а) можливість звільнення співробітників і набору нових; б) рівень техніки та технології, стилі керування, умови праці та оплати, ділова репутація; в) самовизначення по відношенню до природи, суспільства, керівництва, колективу, до виконання своїх обов'язків; г) ціннісні орієнтації, виражені в ступені задоволеності працею, відкритості ділового спілкування, стані соціально-психологічного клімату.

8. Задоволеність працею не впливає на кількісні результати роботи, точність виконання завдань, обов'язковість щодо інших людей.

- а) правильно;
- б) неправильно.

9. Відповідно до схеми специфічної галузевої структури за О. Ділом і Н. Кеннеді, адміністративна культура характеризується:

- а) швидкою реакцією ринку і великим ризиком;
- б) швидкою реакцією ринку і малим ризиком;
- в) повільною реакцією ринку і великим ризиком;
- г) повільною реакцією ринку і малим ризиком.

10. Відповідно до схеми специфічної галузевої структури за О. Ділом і Н. Кеннеді, біржова (спекулятивна) культура характеризується:

- а) швидкою реакцією ринку і великим ризиком;
- б) швидкою реакцією ринку і малим ризиком;
- в) повільною реакцією ринку і великим ризиком;
- г) повільною реакцією ринку і малим ризиком.

11. Відповідно до схеми специфічної галузевої структури за О. Ділом і Н. Кеннеді, інвестиційна культура характеризується:

- а) швидкою реакцією ринку і великим ризиком;
- б) швидкою реакцією ринку і малим ризиком;
- в) повільною реакцією ринку і великим ризиком;
- г) повільною реакцією ринку і малим ризиком.

12. Відповідно до схеми специфічної галузевої структури за О. Ділом і Н. Кеннеді, культура торгівлі характеризується:

- а) швидкою реакцією ринку і великим ризиком;
- б) швидкою реакцією ринку і малим ризиком;
- в) повільною реакцією ринку і великим ризиком;
- г) повільною реакцією ринку і малим ризиком.

13. Надайте визначення терміна «Ділова етика підприємця».

Ділова етика підприємця – це ...

14. Ділові відносини між підприємцем і персоналом відображають:

- а) закономірності формування джерел влади в підприємницькій структурі;
- б) сприйняття та моральні оцінки кожної зі сторін;
- в) способи і методи застосування чинної влади;
- г) рівень дотримання законодавчих документів;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

15. Особливістю підприємця як керівника є те, що він зобов'язаний бути:

- а) контролером;
- б) лідером;
- в) менеджером;
- г) робітником.

16. Розташуйте в ієрархічній послідовності стилі прийняття рішень згідно з моделлю В. Врум, Ф. Йеттон і А. Яго, в залежності від збільшення рівня довіри керівника.

а) делегування – група спільно ухвалює рішення, прагнучи загального консенсусу, керівник координує дискусію, не намагаючись нав'язати свого рішення;

б) консультації в групі – збирання інформації та пропозицій здійснюють у ході засідання міжфункціональної групи, керівник самостійно ухвалює рішення;

в) консультації наодинці – керівник на індивідуальній основі розмовляє з кожним із підлеглих, збираючи в них інформацію та пропозиції щодо варіантів вирішення проблеми, а потім ухвалює рішення;

г) самостійне рішення – керівник ухвалює рішення одноосібно, працівників залучають тільки на етапі збирання та попереднього опрацювання інформації;

д) фасилітація – керівник ставить проблему на засіданні міжфункціональної групи, визначає зміст проблеми та межі для пошуку рішення, там же розглядають рішення, яке може або враховувати, або не враховувати думку підлеглих.

17. До підготовчої стадії ведення ділових переговорів відноситься:

- а) відправка оферти одному або декільком контрагентам;
- б) встановлення попередніх контактів з майбутніми партнерами по угоді;
- в) направлення листа про наміри вступити в переговори;
- г) отримання згоди на проведення майбутніх переговорів;
- д) підписання угоди обома сторонами;
- е) пошук партнерів по угоді;
- ж) всі;
- з) всі, окрім а;
- и) всі, окрім б;

- к) всі, окрім в;
- л) всі, окрім г;
- м) всі, окрім д;
- н) всі, окрім е.

18. Кількісний і професійний склад делегації при проведенні ділових переговорів визначається:

- а) складністю предмета переговорів;
- б) необхідністю залучення експертів;
- в) паралельним обговоренням кількох питань;
- г) необхідним рівнем представництва;
- д) а, б, в;
- е) б, в, г;
- ж) а, в, г;
- з) а, б, г;
- и) всі.

19. Єдине розуміння усіх деталей угоди потрібно обговорити відразу до її підписання, **тому що** двозначність підписаної угоди з великими труднощами доведеться ліквідувати при виконанні взятих на себе зобов'язань.

	Твердження 1	Твердження 2	Зв'язок
А)	правильне	правильне	правильний
Б)	правильне	правильне	неправильний
В)	неправильне	правильне	правильний
Г)	правильне	неправильне	неправильний
Д)	неправильне	неправильне	правильний
Е)	правильне	неправильне	правильний
Ж)	неправильне	правильне	неправильний
З)	неправильне	неправильне	неправильний

20. Пошук ділових партнерів, ведення переписки та особистих переговорів є обов'язковою складовою щоденної роботи підприємця.

- а) правильно;
- б) неправильно.

Практичні завдання:

Завдання 1. Підготовка і захист морально-етичного кодексу підприємницької структури, що займається виробництвом біопалива і обговорення фірмового стилю.

Завдання 2. Підприємець – директор ТОВ «СТЕЛО», ваша професійна сфера діяльності – торгівля зерном. Підприємець домовився про зустріч з постійним клієнтом, який систематично затримує виплати за отриману продукцію. Підприємець не хоче передавати це в колекторську компанію, оскільки йому дуже дорогі ці відносини, що переросли в дружні. Мета підприємця – домовитися про виплату заборгованості.

Клієнт – директор великого Одеського мукомельного холдингу. Щиро вважає, що є настільки стратегічно важливим клієнтом, що ніхто не сміє «вимагати» в нього виплат в термін.

Проведіть переговори щодо порозуміння між сторонами.

Завдання 3. Необхідно провести переговори щодо створення спільного підприємства між «Альфа» та «Омега». Борис очолює групу фахівців суб'єкта підприємництва «Альфа» на переговорах з суб'єктом підприємництва «Омега» з приводу можливого створення спільного підприємства, щоб з'єднати знання і досвід «Альфа» в області розробки і виробництва лабораторного діагностичного обладнання з досягненнями «Омега» в розробці програмного забезпечення, що використовується при роботах в області штучного інтелекту. Технічні фахівці обох суб'єктів підприємництва вважають, що подібна комбінація зможе призвести до створення інноваційної експертної системи, здатної автоматизувати більшу частину рутинної роботи, що здійснюється в медичних лабораторіях. Обговорення пов'язаних з цим проблем йшло протягом півроку, тому керівництво вимагає від Бориса якнайшвидшого позитивного результату, щоб потенційна перевага перед конкурентами, до якої могло б привести створення цього спільного підприємства, зберіглася.

Борис також вважає, що настав час розібратися з останніми питаннями, що залишилися. Він сподівається, що двох днів засідань, які він запланував провести в приміщенні фірми «Омега», виявиться достатньо. Він хотів би повернутися до своєї фірми «Альфа» з документами про підписану угоду на руках або, на крайній випадок, маючи хоч щось конкретне і досить ясне, що можна було б передати юристу для складання тексту договору. Йому не хотілося залишати партнерам можливість вимагати повторного обговорення цієї угоди, що загальмувало б усю справу.

Після півроку обговорень, в яких брав участь технічний персонал, був узгоджений пакет первісних внесків, які повинні здійснити в спільне підприємство обидві сторони (патенти, персонал, комерційну інформацію, частку на ринку, готівкові і т.п.). І Борис, і його партнер вважають, що даний пакет відповідає інтересам кожної зі сторін, оскільки їх внески справедливі і вони мають рівні частки в створюваному спільному підприємстві. Базова структура управління цим суб'єктом підприємництва з керівництвом узгоджена, однак залишилося ще визначити, хто конкретно буде входити в керівництво нового суб'єкта підприємництва. Крім того, в підготовленому Борисом переліку в якості відкритих зазначаються такі питання:

- як уникнути того, щоб вся ділова активність спільного підприємства здійснювалася тільки за рахунок пропозицій, зроблених фірмі «Альфа»?
- як впоратися зі значними розбіжностями щодо корпоративної культури в цих двох суб'єктах підприємництва?
- як назвати новий суб'єкта підприємництва?

Завдання:

- відповісти на відкриті запитання Бориса;
- визначити питання, які необхідно включити в угоду;
- спланувати кроки на шляху до досягнення угоди між сторонами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонов В. М. Интеллектуальная собственность і комп'ютерне авторське право; 2-ге видання, стереотипне. К. : КНТ, 2006. 520 с.
2. Артемчук Т. Проблеми ефективного функціонування природних монополій та засади їх вирішення шляхом державного регулювання // Вісник ТНЕУ. 2015. № 4. С. 119-129.
3. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. М. : Дашков и К°, 2002. 380 с.
4. Базилевич В. Д. Неортодоксальна теорія Й. А. Шумпетера // Історія економічних учень: У 2 ч; 3-тє вид. К. : Знання, 2006. Т. 2. 575 с.
5. Буров В. Ю. Основы предпринимательства : учебное пособие. Чита : ВШЭУиП ЗГУ, 2013. 441 с.
6. Варналій З. С. Основы підприємництва : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2002. 239 с.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник ; 6-е издание, переработанное и дополненное. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. 656 с.
8. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Ажажа М. А. Основы підприємництва: теорія і практикум : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2009. 454 с.
9. Гонтарева И. В., Нижегородцев Р. М. Системная эффективность предприятия: сущность, факторы, структура. Москва – Киров : ВСЭИ, 2012. 152 с.
10. Гонтарева И. В. Компетентность – основа трудового потенциала предприятия // *Управление компетенциями: структура, институты, механизмы* : Монография / Под общ. ред. Р. М. Нижегородцева, С. Д. Резника. М. : ИНФРА-М, 2016. С. 30-44.
11. Гонтарева И. В., Анохина А. А. Структуризация подходов к оценке предприятий // *Економіка розвитку*. 2006. № 4(40). С.72-75.
12. Гонтарева І. В. Управління консалтинговою діяльністю: конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 136 с.
13. Гонтарева І. В. Організаційно-економічне забезпечення ефективності розвитку підприємницької діяльності з урахуванням оплати праці // *Управління розвитком*. 2016. № 1(183). С. 72-76.
14. Гонтарева І. В. Особливості циклів функціонування та розвитку підприємницьких структур // *Управління розвитком*. 2016. № 2(184). С. 61-66.
15. Гонтарева І. В. Управління проектами : підручник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
16. Господарський кодекс України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України) // *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Громова О. Н. Конфликтология : курс лекций. М. : Тандем, ЭКМОС, 2000. 320 с.
18. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер. с англ. М. : ФАИР Пресс, 1998. 288 с.
19. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер. с англ. М. Котельниковой. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. 284 с.

20. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пос.; пер. с англ. М. : Вильямс, 2000. 272 с.
21. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко; вид. 4-те, перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2009. 816 с.
22. Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак [та ін.] ; заг. ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний ун-т. 2-ге вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2000. 528 с.
23. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 9, ст. 79. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
24. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория : учебник / Под общ. А. А. Аузана. М. : Инфра-М, 2007. 416 с. С.54-104.
25. Карта: процент теневой экономики в странах мира. – URL: <http://businessviews.com.ua/ru/economy/id/karta-procent-tenevoj-ekonomiki-v-stranah-mira-453/>
26. Клейнер Г. Б. Стратегии предприятия. М. : Дело, 2008. 568 с.
27. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. для студ. II та III курсів економічних спец. денної та заочної форми навчання; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т. імені Тараса Шевченка». Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.
28. Козловський В. О., Погіршук Б. В. Основи підприємництва. Практикум : навчальний посібник; 5-те вид., доповн. та переробл. Тернопіль : «ТерноГраф», 2005. 297 с.
29. Колот В. М., Репіна І. М., Щербина О. В. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура : навч. посібник. 3-те вид. Київ : КНЕУ, 2010. 444 с.
30. Компании, предоставляющие аутсорсинговые услуги в Украине. – URL: <https://prom.ua/Autsorsing>
31. Кримінальний кодекс України (зі змінами) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
32. Международные стандарты оценки 2011. http://smao.ru/files/dok_novosti/2013/pegevod_mco.pdf
33. Основи бізнесу : навч. посібн. / Я. С. Ларіна, С. В. Мочерний, В. М. Фомішина, С. І. Чеботар. Київ : Академія, 2009. 384 с.
34. Оценка бизнеса / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой; 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2004. 736 с.
35. Понятие термина «Рейдерство (бизнес)». – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Рейдерство_\(бизнес\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Рейдерство_(бизнес))
36. Постюшков А. В. Оценочный менеджмент : учебное пособие. М. : Фаир-Пресс, 2004. 272 с.
37. Профессиональные стандарты внутреннего аудита. – URL: <https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Russian.pdf>
38. Самочкин В. Н., Пронин Ю. Б., Логачева Е. Н. и др. Гибкое развитие предприятия : эффективность и бюджетирование; 2-е изд., доп. М. : Дело, 2002. 376 с.

39. Саниахметова Н. А. Юридический справочник предпринимателя. 9-е изд. Харьков : Одиссей, 2007. 992 с.
40. Скипальский А. Социальное предпринимательство: бизнес для бедных, или эволюция сознания. URL: <http://cpdi.sevastopol.org/pub/socpred.htm>
41. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследование / Кол. авт. под общ. ред. А. А. Московской. М. : Высшая Школа Экономики (ВШЭ), 2011. 370 с.
42. Стадницький Ю. І., Кривуцький В. В. Причини виникнення та існування природних монополій // Актуальні проблеми економіки. 2003. № 10. С. 25–40.
43. Степанов С. С. Дэвид Макклелланд // Школьный психолог, 2004. № 12. <http://psy.1september.ru/article.php?ID=200401203>
44. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. М. : ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1998. 440 с.
45. Томилов В. В. Культура предпринимательства : учебник для ВУЗов. СПб. : Питер, 2000. 368 с.
46. Трояновский В. Математическое моделирование в менеджменте : учебное пособие. М. : Русская деловая литература, 2007. 256 с.
47. Федюкин В. К. Основы кваліметрії. Управление качеством продукции : учебное пособие. М. : Филінь, 2004. 296 с.
48. Холопова Т. И., Лебедева М. М. Протокол и этикет для деловых людей. М. : Инфра-М, 1995. 366 с.
49. Цигилик І. І., Криховецька З. М., Паневник Т. М. Основи підприємництва : навчальний посібник; 2-ге видання, перероблене та доповнене. К. : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
50. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобе Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент; 8-е издание: пер. с англ. М. : Вильям, 2004. 704 с.
51. Човушян Э. О., Сидоров М. А. Управление риском и устойчивое развитие : учебное пособие для экономических вузов. М. : Изд. РЭА имени Г. В. Плеханова, 1999. 528 с.
52. Экономика знаний / В. В. Глухов, С. Б. Коробка, Т. В. Маринина. СПб. : Питер, 2003. 528 с.
53. Янсен Ф. Эпоха инноваций: пер. с англ. М. : Инфра-М, 2002. 308 с.
54. Ardishvilli A., Cardozo R., Ray S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development // Journal of Business Venturing, 2003. Vol. 18, issue 1. P. 105-123.
55. Arrow K. Innovation in Small and Large Firms / Entrepreneurship In J. Ronen (Ed.). Lexington, MA : Lexington Books, 1983. P. 15-28.
56. Ashoka. – URL: <https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>
57. Bordo M. D. Some aspects of the monetary economics of Richard Cantillon // Journal of Monetary Economics, 1983. Vol. 12, Issue 2. P. 235-258.
58. Case P. One-hour Negotiator. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992, P. 99-100.
59. David P. A. Path Depends, its critics, and the quest for historical economics. Stanford, CA : Economics Department / Working Papers. № 00-011, 2000.
60. Davidsson P., Steffens P., Fitzsimmons J. R. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Paper presented at the

- Paper presented at the Academy of Management Meeting // *Journal Business Venturing*, 2009. 24(4). P. 388-406. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.666.8728&rep=rep1&type=pdf>
61. Dorobăț C. E. Jean-Baptiste Say: Revolutionary, Entrepreneur, Economist, by Evert School // *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 2014. Vol. 17, No. 1. P. 112–116.
 62. Duncan C., Flamholtz E. Transition Making the Transition from Entrepreneurship to Leader of a Professionally Managed Firm // *Management Review*, 1982. Vol. 71. № 1. P. 57-62.
 63. Gartner W.B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation // *The Academy of Management Review*, 1985. Vol. 10, №. 4. P. 696-706.
 64. Global Entrepreneurship Monitor. URL: <http://www.gemconsortium.org/report>
 65. Hisrich R. D. *Entrepreneurship* (8th Edition). New York: Publisher McGraw Hill, 2010. – 624 p.
 66. Lawler E. E. *Motivation in Work Organizations* / Edward E. Lawler III. San Francisco: Jossey-Bass, 1994. 292 p.
 67. Lehman Joseph G. The Overton Window: Made in Michigan // *View Point on public ISSUES*, July 5 2010. No. 2010-19 <https://www.mackinac.org/archives/2010/v2010-19.pdf>
 68. Neck H. M. *Social Entrepreneurship* // *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Fourth Edition; Edited by W.D. Bygrave and A. Zacharakis. New Jersey: Published by John Wiley and Sons. Inc, Hoboken, 2010. 460 p. P. 411-437.
 69. Nooteboom S. *Innovation and Diffusion in Small Firms : Theory and Evidence* // *Small Business Economics*. 1994. Vol 6. P. 327-347.
 70. Schneider F. The size and development of the shadow economies of Ukraine and six other eastern countries over the period of 1999 – 2015. “Економіка розвитку” (*Economics of Development*), 2016. № 2 (78). P. 12-20.
 71. Senge P. *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*; 2Rev Ed edition. London: Random House Business, 2006. 464 p.
 72. Tork M. R. The Impact of Some Effective Factors on Multi-Purpose Companies with an Entrepreneurial Approach // *International Journal of Scientific Management and Development*, January 2016. Vol.4, No.1. P. 14-18.
 73. Vroom V. *Educating managers for decision making and leadership* / Victor H. Vroom // *Management Decision*. 2003. № 41/10. P. 968–978.
 74. Vroom V. *Educating managers for decision making and leadership* // *Management Decision*. 2003. № 41/10. P. 968–978.
 75. Wiklund J., Davidsson P., Delmar F. Expected Consequences of Growth Willingness in Different Samples off Small Firms // *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003. Vol. 27, № 3. P. 247-269.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація консалтингових послуг, що застосовується в Європейському довіднику-показчику консультантів з економіки і управління [12]

1. Загальне управління:

- 1.1) визначення ефективності системи управління;
- 1.2) оцінка бізнесу;
- 1.3) управління нововведеннями;
- 1.4) визначення конкурентоспроможності / вивчення кон'юнктури ринку;
- 1.5) диверсифікованість або становлення нового бізнесу;
- 1.6) міжнародне управління;
- 1.7) оцінка управління;
- 1.8) злиття та придбання;
- 1.9) організаційна структура й розвиток;
- 1.10) приватизація;
- 1.11) управління проектом;
- 1.12) управління якістю;
- 1.13) реінжиніринг;
- 1.14) дослідження й розвиток;
- 1.15) стратегічне планування;
- 1.16) бенчмаркінг;
- 1.17) пошук партнерів;
- 1.18) внутрішній менеджмент;
- 1.19) управління експортом і імпортом;
- 1.20) кризове управління.

2. Адміністрування:

- 2.1) аналіз документообігу;
- 2.2) розміщення або переміщення відділів;
- 2.3) управління офісом;
- 2.4) організація та методи управління;
- 2.5) регулювання ризику;
- 2.6) гарантії безпеки;
- 2.7) планування робочих приміщень і їх оснащення.

3. Фінансове управління:

- 3.1) системи обліку;
- 3.2) оцінка капітальних витрат;
- 3.3) оборот фірми;
- 3.4) зниження собівартості;
- 3.5) неплатоспроможність (банкрутство);

- 3.6) збільшення прибутку;
- 3.7) збільшення доходів;
- 3.8) оподаткування;
- 3.9) фінансові резерви.

4. Управління кадрами:

- 4.1) професійний рух і скорочення штатів;
- 4.2) культура корпорації;
- 4.3) рівні можливості;
- 4.4) пошук кадрів;
- 4.5) відбір кадрів;
- 4.6) здоров'я та безпека;
- 4.7) програми заохочення;
- 4.8) внутрішні зв'язки;
- 4.9) оцінка робіт;
- 4.10) трудові угоди та зайнятість;
- 4.11) навчання менеджменту;
- 4.12) планування робочої сили;
- 4.13) мотивація;
- 4.14) пенсії;
- 4.15) аналіз функціонування;
- 4.16) психологічна оцінка;
- 4.17) винагорода;
- 4.18) підвищення кваліфікації працівників;
- 4.19) розв'язання конфліктів;
- 4.20) тренінг.

5. Маркетинг:

- 5.1) реклама та сприяння збуту;
- 5.2) корпоративний образ і відносини із громадськістю;
- 5.3) післяпродажне обслуговування замовників;
- 5.4) дизайн;
- 5.5) прямиий маркетинг;
- 5.6) міжнародний маркетинг;
- 5.7) дослідження ринку;
- 5.8) стратегія маркетингу;
- 5.9) розробка нової продукції;
- 5.10) ціноутворення;
- 5.11) роздрібний продаж і дилерство;
- 5.12) управління збутом;
- 5.13) навчання збуту;
- 5.14) соціально-економічні дослідження і прогнозування.

6. Виробництво:

- 6.1) автоматизація;
- 6.2) використання устаткування і його технічне обслуговування;

- 6.3) промисловий інжиніринг;
- 6.4) переробка матеріалів;
- 6.5) регулювання внутрішнього розподілу матеріалів;
- 6.6) упакування;
- 6.7) схема організації робіт на підприємстві;
- 6.8) конструювання й удосконалення продукції;
- 6.9) управління виробництвом;
- 6.10) планування й контроль за виробництвом;
- 6.11) підвищення продуктивності;
- 6.12) закупівлі;
- 6.13) контроль якості;
- 6.14) управління запасами;
- 6.15) ергономіка;
- 6.16) управління матеріалами.

7. Інформаційні технології:

- 7.1) системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління;
- 7.2) застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці;
- 7.3) електронна видавнича діяльність;
- 7.4) інформаційно-пошукові системи;
- 7.5) адміністративні інформаційні системи;
- 7.6) проектування й розробка систем;
- 7.7) вибір і установка систем;
- 7.8) внутрішній аудит інформаційних систем;
- 7.9) відновлення інформаційних систем.

8. Спеціалізовані послуги:

- 8.1) навчальне консультування;
- 8.2) консалтинг з управління електроенергетикою;
- 8.3) інженерний консалтинг;
- 8.4) екологічний консалтинг;
- 8.5) інформаційний консалтинг;
- 8.6) юридичний консалтинг;
- 8.7) консалтинг з управління розподілом матеріалів і матеріально-технічного постачання;
- 8.8) консалтинг у державному секторі бізнесу;
- 8.9) консалтинг з телекомунікацій.

Додаток Б

ПРИКЛАД СТАТУТУ

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Протоколом загальних зборів засновників
ТОВ «ТЕСЛО»

№ 1 від 02.04.2016 р.

СТАТУТ

товариства з обмеженою відповідальністю –
виробничо-комерційного підприємства «ТЕСЛО»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕСЛО», в подальшому «Товариство», створено за погодженням між:

- приватним підприємством «Олександра», зареєстрованим виконавчим комітетом Харківської міської ради (розпорядження № 38-а від 10 квітня 2019 року, свідоцтво про державну реєстрацію А23 № 142242, ідентифікаційний код 33127068), в особі директора-засновника Сидоренко Олександри Іванівни,

- громадянином України Петренком Іваном Івановичем, паспорт серії АА № 147524, виданий Холодногірським РВ УМВС України у Харківській області 14.11.2009 р., що мешкає за адресою: м. Харків, вул. Соборна, буд. 1, кв. 32,

в подальшому «Учасники», на основі їх загальної власності шляхом об'єднання внесків та підприємницької діяльності з метою найповнішого задоволення потреб населення в товарах та послугах, здійснення іншої діяльності, що не суперечить чинному законодавству України, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників та членів трудового колективу Товариства.

1.2. Товариство діє на підставі цього Статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», чинного в Україні законодавства, а також згідно із внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами.

1.3. Статут підлягає коригуванню у випадку виникнення протиріч з чинним законодавством.

1.4. Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації у встановленому порядку, володіє відособленим майном, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в українських та зарубіжних банках, печатки та штампи зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг, емблему та інші реквізити.

1.5. Товариство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та немайнові права, здійснювати виробничу, господарську, комерційну, науково-технічну, сервісну та іншу діяльність, може бути позивачем і відповідачем в господарському і Третейському суді.

1.6. Найменування Товариства:

Повне:

- українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю – виробничо-комерційне підприємство «ТЕСЛО»;
- російською мовою: Общество с ограниченной ответственностью «ТЕСЛО»;
- англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY «TESLO»;
- Скорочене:
- українською мовою: ТОВ «ТЕСЛО»;
- російською мовою: ООО «ТЕСЛО»;
- англійською мовою: LLC «TESLO».

1.7. Місцезнаходження Товариства: 61016, м. Харків, вул. Слобідська, 2 зареєстроване державним реєстратором _____ року, номер запису в ЄДРПОУ _____, ідентифікаційний код юридичної особи _____;

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство було створене за рішенням Засновників (учасників) на невизначений термін і є юридичною особою від дня його державної реєстрації.

Товариство створене й веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства України і цього Статуту.

2.2. Товариство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, товарний знак та інші реквізити, визначені чинним законодавством.

2.3. Товариство в повному обсязі реалізує свої права, визначені чинним законодавством. Товариство має право набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, виступати у будь-якому суді, звертатися до державних органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій. Товариство має право укладати будь-які правочини, у тому числі щодо майна, яке йому належить.

2.4. Товариство має право в установленому чинним законодавством порядку засновувати інші юридичні особи та брати участь в об'єднаннях підприємств. Товариство має право створювати на території України та за її межами свої філії та представництва. Створені Товариством філії, представництва, інші юридичні особи можуть наділятися основними засобами та обіговими коштами, які належать Товариству.

2.5. Товариство має право виступати емітентом цінних паперів, у тому числі облігацій, випусувати векселі, а також виконувати обов'язки, що випливають з умов їх випуску (виписки).

2.6. Засновники (учасники) не відповідають по зобов'язаннях Товариства, а лише несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

2.7. Товариство не несе відповідальності по зобов'язаннях своїх Засновників (учасників). Звертання стягнення на вклад Засновника (учас-

ника) Товариства можливе тільки в порядку, передбаченому чинним законодавством і цим Статутом.

2.8. Зміни та доповнення до цього Статуту вносяться за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

3. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Товариство створюється з метою найповнішого задоволення потреб населення в товарах та послугах, здійснення іншої діяльності, що не суперечить чинному законодавству України, а також реалізації на основі отриманого прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників та членів трудового колективу Товариства.

3.2. Основні види діяльності Товариства:

- здійснення торгових, комерційних, торгово-посередницьких операцій з товарами як власного виробництва, так і придбаними Товариством;
- відкриття магазинів, торговельних точок, закладів громадського харчування, ресторанів, кав'ярень;
- створення власної (фірмової) торговельної мережі;
- торгівля алкогольними напоями і тютюновими виробами оптом та в роздріб;
- оптова та роздрібна торгівля товарами санітарії та гігієни;
- виробництво продуктів харчування та їх оптова й роздрібна реалізація;
- наукова і проектна діяльність, наукові дослідження у галузях приладобудування, комунального господарства, ресурсо- й енергозберезувальних технологій та в інших галузях народного господарства;
- організація та проведення промислових виставок та ярмарок, аукціонів та лотерей.

3.3 Види діяльності, які вимагають ліцензування, будуть здійснюватися після отримання Товариством відповідних ліцензій від уповноважених органів.

4. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

4.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок грошових вкладів Учасників формується статутний капітал Товариства в розмірі тридцять тисяч (30 000) гривень.

4.2. Розмір часток учасників становить:

Учасник	Розмір частки у статутному капіталі, %	Вартість частки, гривні
Приватне підприємство «Олександра»	80 %	24 000
пан Петренко І. І.	20%	6000

4.3. Засновники (учасники) Товариства зобов'язані повністю внести свої внески не пізніше одного року після державної реєстрації Товариства. У разі невиконання цього зобов'язання у визначений строк ТОВА-

риство повинно оголосити про зменшення свого статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни до Статуту у встановленому порядку або прийняти рішення про ліквідацію Товариства.

4.4. Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу.

4.5. Рішення про зміну розміру статутного капіталу приймається Загальними зборами учасників Товариства.

4.6. Зменшення розміру статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення у порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

4.7. Рішення Товариства про зменшення розміру статутного капіталу набирає чинності не раніше як через три місяці після державної реєстрації і публікації про це в установленому порядку.

4.8. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його учасниками внесків у повному обсязі. Порядок внесення додаткових внесків встановлюється законом і Статутом Товариства.

5. МАЙНО ТОВАРИСТВА

5.1. Товариство є власником:

- майна, переданого йому Засновником (учасником) Товариства у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.

5.2. Як внесок у статутний капітал Засновником (учасником) можуть бути передані Товариству гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не заборонено чинним законодавством.

5.3. Якщо вклад у статутний капітал Товариства провадиться не в грошовій формі, то оцінка внеску провадиться на підставі рішення загальних зборів Засновників (учасників) Товариства. Якщо кількість учасників товариства буде складати більше одного, то оцінка внеску до статутного капіталу провадиться загальними зборами учасників.

5.4. Зміна оцінки майна чи майнових прав може бути зроблена тільки на підставі рішення загальних зборів Засновників (учасників) Товариства.

5.5. Товариство володіє, користується й розпоряджається своїм майном за своїм розсудом, роблячи будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству й цьому Статуту.

5.6. Загальні збори учасників мають право одностайним рішенням установлювати види угод, що вимагають спеціального узгодження, і встановлювати правила узгодження цих угод.

6. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА

6.1. Учасниками Товариства можуть бути фізичні та юридичні особи.

6.2. Учасники товариства мають право:

- брати участь в управлінні Товариством у порядку, визначеному Статутом, крім випадків, встановлених законом, у тому числі брати участь і голосувати на Загальних зборах учасників Товариства особисто або через своїх представників та вносити пропозиції на розгляд Загальних зборів учасників відповідно до цього Статуту;

- обирати органи управління Товариством і бути обраними до них;

- брати участь у розподілі прибутку Товариства і отримувати частку прибутку пропорційно до частки кожного з учасників;

- отримувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу учасника Товариство зобов'язане надати йому для ознайомлення копії річних балансів, звітів Товариства, протоколів зборів;

- здійснити відчуження часток у статутному капіталі Товариства, що засвідчують участь у Товаристві, у порядку, встановленому законом;

- учасники Товариства мають переважне право на придбання частки (її частини) учасника, який її відступив, пропорційно їх часткам у статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі;

- у разі ліквідації Товариства учасники мають право отримати частину вартості майна Товариства;

- учасники можуть мати інші права, передбачені чинним законодавством.

6.3. Учасники Товариства зобов'язані:

- додержуватись установчого документа Товариства, виконувати рішення Загальних зборів учасників та інших органів управління Товариством;

- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі пов'язані з майновою участю;

- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;

- брати участь у Загальних зборах учасників Товариства;

- виконувати інші обов'язки, якщо це передбачено чинним законодавством чи локальними актами Товариства.

6.4. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши про свій вихід Товариство не пізніше ніж за один місяць до виходу.

6.5. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційно його частці у статутному капіталі Товариства. Виплата провадиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з товариства, і в строк до 12 місяців з дня виходу.

Учаснику, який вибув, виплачується належна йому частка прибутку, одержаного товариством в даному році до моменту його виходу.

6.6. За домовленістю між учасником і Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

6.7. Якщо внесок до статутного капіталу був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається учаснику без виплати винагороди.

6.8. Учасника Товариства, який систематично не виконує або неналежащим чином виконує обов'язки, у тому числі якщо повністю не сформовано його внесок у статутний капітал у визначений строк або який перешкоджає своїми діями досягненню цілей товариства, може бути виключено з Товариства на основі рішення Загальних зборів учасників Товариства. При цьому цей учасник (його представник) у голосуванні участі не бере.

6.9. При реорганізації юридичної особи, учасника Товариства або у зв'язку із смертю громадянина, учасника товариства, правонаступники (спадкоємці) мають переважне право вступу до цього Товариства.

При відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмові Товариства у прийнятті до нього правонаступника (спадкоємця) йому видається у грошовій або натуральній формі частка у майні, яка належала реорганізованій або ліквідованій юридичній особі (спадкодавцю), вартість якої визначається на день реорганізації або ліквідації (смерті) учасника. У цих випадках розмір статутного капіталу Товариства підлягає зменшенню.

7. ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКІВ ТА ПОКРИТТЯ ВИТРАТ

7.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку Товариства сплачуються відсотки по кредитах банків та по облігаціях, а також сплачуються передбачені законодавством України податки та інші обов'язкові платежі до бюджету. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні Товариства.

7.2. Розподіл чистого прибутку проводиться Загальними зборами учасників Товариства відповідно до цього Статуту та чинного законодавства за результатами фінансово-господарської діяльності Товариства до 01 квітня наступного за звітним року.

7.3. Порядок покриття збитків визначається Загальними зборами учасників Товариства відповідно до Статуту та чинного законодавства України.

7.4. Товариство створює:

- резервний фонд;
- фонд сплати дивідендів;
- інші фонди.

7.5. Резервний фонд Товариства створюється в розмірі не менше 25 % статутного капіталу Товариства. Він використовується для покриття витрат, пов'язаних з відшкодуванням збитків, позапланових витрат. Резервний фонд створюється шляхом щорічних відрахувань у розмірі не менше 5 % чистого прибутку Товариства до отримання необхідної суми. Кошти фонду зараховуються на спеціальний рахунок в установі банку. Рішення про використання коштів фонду приймається Загальними зборами учасників Товариства.

7.6. Фонд сплати дивідендів створюється за рахунок чистого прибутку Товариства. Розмір планової та нарахованої за рік суми цього фонду затверджується Загальними зборами учасників Товариства за поданням Директора Товариства. Кошти фонду сплачуються учасникам пропорційно до загальної вартості належних їм часток. Сплата дивідендів здійснюється щорічно до 01 липня наступного за звітним року шляхом перерахування на рахунок учасника або іншим чином за рішенням Загальних зборів учасників товариства.

7.7. За рішенням Загальних зборів учасників Товариства можуть бути створені інші фонди Товариства.

8. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

8.1. Керівництво Товариством здійснюють:

- Загальні збори учасників Товариства (вищий орган);
- Директор Товариства.

8.2. Органом контролю Товариства є ревізійна комісія, кількісний склад і порядок діяльності якої визначається зборами учасників.

8.3. Загальні збори учасників (надалі Загальні збори), є вищим органом Товариства.

8.3.1. До компетенції Загальних зборів відносяться:

а) визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження щорічних планів та звітів про їх виконання;

б) внесення змін до Статуту Товариства;

в) створення, реорганізація та ліквідація філій, представництв, затвердження їх положень;

г) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариством;

д) затвердження правил процедури проведення загальних зборів, положень про виконавчий орган та контролюючий орган;

е) визначення умов оплати праці директора Товариства, керівників його філій та представництв;

ж) прийняття рішення про ліквідацію й реорганізацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

з) встановлення видів угод, що вимагають спеціального узгодження із Загальними зборами учасників Товариства, та правил укладання таких угод;

і) обрання та відкликання Директора Товариства;

ї) надання повноважень будь-яким особам, в тому числі й тим, які не перебувають у трудових відносинах з Товариством, на укладення угод та вчинення будь-яких інших юридичних дій від імені Товариства без довіреності;

й) обрання та відкликання голови та членів Ревізійної комісії Товариства;

к) визначення форм контролю за діяльністю директора, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

л) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;

м) прийняття рішення про участь Товариства в створенні інших підприємств, їх об'єднань, у тому числі на базі майна Товариства, та порядок управління корпоративними правами Товариства, в підприємствах, створених за участю Товариства;

н) встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків;

о) вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;

п) прийняття рішення про випуск цінних паперів Товариством;

р) виключення учасника з Товариства;

с) вирішення питань щодо участі Товариства в інших господарських товариствах та визначення розміру внеску з боку Товариства до статутного капіталу;

т) вирішення питань щодо участі Товариства в об'єднаннях юридичних осіб;

у) вирішення питань щодо безоплатного відчуження (дарування) майна Товариства;

ф) зміна розміру статутного капіталу Товариства.

8.3.2. До виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства відноситься розгляд і прийняття рішень, визначених пп. «а», «б», «в», «д», «ж», «і», «ї», «й», «к», «л», «м», «н», «о», «р», «с», «ф» пункту 8.3.1, п. 8.4.6.1 цього Статуту.

Загальні збори мають право приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства.

8.3.3. З питань, зазначених у пунктах «а», «б», «р» п. 8.3.1 даного Статуту, рішення Загальних зборів учасників Товариства вважається прийнятими, якщо за нього проголосують учасники, які володіють у сукупності більш як 50 % загальної кількості голосів учасників Товариства.

8.3.4. Всі інші рішення приймаються простою більшістю голосів Учасників Товариства.

Загальні збори Учасників Товариства скликаються не рідше двох разів на рік.

8.3.5. Позачергові Загальні збори Учасників Товариства скликаються директором Товариства у разі неплатоспроможності Товариства, в будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому. Зокрема якщо виникає загроза значного скорочення статутного капіталу.

8.3.6. Учасники Товариства, які володіють у сукупності більш як 10 % голосів, мають право вимагати скликання позачергових Загальних зборів учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності Товариства. Якщо протягом 25 днів Директор Товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати збори Учасників.

8.3.7. Брати участь у Загальних зборах з правом дорадчого голосу може Директор, який не є Учасником Товариства.

8.3.8. Учасники Загальних зборів, які беруть участь у зборах, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний Учасник. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

8.3.9. Будь-хто з Учасників має право вимагати розгляду питання на Загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку зборів. Не пізніше як за 10 днів до початку Зборів учасникам Товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного Загальних зборів. З питань, не внесених до порядку денного, рішення можуть розглядатися і прийматися тільки за згодою всіх Учасників, присутніх на зборах.

8.3.10. У випадку затвердження Загальними зборами учасників відповідних процедурних правил допускається прийняття рішення методом опитування, за процедурою, встановленою діючим законодавством, головою Загальних зборів учасників Товариства. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилається Учасникам, які повинні у письмовій формі сповістити щодо нього свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони повинні бути проінформовані головою про прийняте рішення.

8.3.11. Про проведення Загальних зборів учасники Товариства повідомляються письмово. Повідомлення повинно бути зроблено не менше як за 30 днів до скликання Загальних зборів.

8.3.12. Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 50 % (відсотками) голосів. У випадку, якщо загальна кількість голосів не перевищує 50 %, скликаються повторні збори не пізніше, ніж через один місяць після дня скликання перших зборів.

8.3.13. Голосування учасника Товариства проти будь-яких пропозицій не може бути розцінене як невиконання чи неналежним чином виконання ним своїх обов'язків або перешкодження своїми діями досягненню цілей Товариства.

8.3.14. Рішення, прийняті на Загальних зборах учасників Товариства, є обов'язковими для всіх учасників.

8.3.15. У випадку, якщо засновником (учасником) Товариства є одна особа, рішення, віднесені до компетенції Загальних зборів учасників відповідно до п. 8.3 цього Статуту, приймаються одноособово цим засновником (учасником) та оформлюються у вигляді рішення засновника (учасника).

8.4. Директор товариства.

8.4.1. Директор є виконавчим органом Товариства.

8.4.2. Директор вирішує всі поточні питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до компетенції Загальних зборів учасників Товариства.

8.4.3. Директор підзвітний Загальним зборам учасників і організовує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників Товариства.

8.4.4. Директор діє від імені Товариства в межах, що установлені Законом та Статутом.

8.4.5. Директор Товариства:

- організує виконання рішень Зборів Учасників;
- розробляє та затверджує оперативні плани діяльності Товариства;

- обґрунтовує порядок розподілу прибутку та засобів покриття збитків;
- розробляє пропозиції про внесення змін в Статут та в інші внутрішні документи Товариства, які затверджуються загальними зборами учасників Товариства;
- подає на затвердження зборів учасників річного звіту і балансу;
- затверджує акти, які визначають відносини між підрозділами та філіями Товариства;
- розпоряджається майном та коштами Товариства, в тому числі прийняття рішень про відчуження майна, передачу його в заставу, його міну або безоплатну передачу, про заставу майнових прав, належних Товариству;
- укладає та підписує будь-які зовнішньоекономічні договори (контракти) та угоди;
- без доручення представляє Товариство;
- видає довіреності будь-яким особам, в тому числі й тим, які не перебувають у трудових відносинах з Товариством, на укладення угод та вчинення інших юридичних дій, які цим Статутом або рішенням зборів учасників віднесені до компетенції директора;
- укладає та підписує будь-які інвестиційні договори (контракти);
- приймає на роботу та звільнює працівників, застосовує до них заходи заохочення та стягнення;
- затверджує Правила внутрішнього трудового розпорядку та інші локальні нормативні акти, за виключенням тих, затвердження яких відноситься до компетенції загальних зборів Товариства;
- в межах своєї компетенції видає накази, що є обов'язковими для всіх працівників Товариства;
- відкриває та використовує рахунки в установах банків та інших фінансово-кредитних установах з правом розпорядчого підпису;
- підписує розрахункові документи;
- підписує від імені Товариства податкові декларації, звіти та інші податкові документи;
- здійснює необхідні дії та підписує необхідні документи щодо митного оформлення різного роду вантажів та оформлення проїзних документів будь-яких осіб Товариства;
- несе персональну відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності Товариства;
- вирішує інші питання діяльності Товариства.

8.4.6. Директор Товариства вправі укладати правочини та вчиняти юридичні дії від імені Товариства з урахуванням обмежень, встановлених цим Статутом.

8.4.6.1. Укладання Товариством правочинів щодо придбання, відчуження нерухомості та автотранспорту можливе лише після надання дозволу на укладання таких правочинів загальними зборами учасників Товариства.

8.4.7. Директор призначає свого заступника, який без довіреності виконує обов'язки директора в період відсутності директора (у випадку

тимчасової непрацездатності, відрядження, відпустки тощо). Інші повноваження заступника директора та повноваження інших працівників визначаються згідно з їх посадовими інструкціями.

8.4.8. Директор не може бути одночасно головою Загальних зборів учасників Товариства.

8.5. Ревізійна комісія.

8.5.1. За рішенням загальних зборів учасників у Товаристві може бути створена Ревізійна комісія для здійснення контролю за діяльністю директора та інших посадових осіб Товариства.

8.5.2. Перевірка діяльності директора проводиться Ревізійною комісією за дорученням Загальних зборів учасників Товариства, з власної ініціативи чи за дорученням учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

8.5.3. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок Загальним зборам учасників Товариства.

8.5.4. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії Загальні збори не мають права затверджувати баланс Товариства.

8.5.5. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових Загальних зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання посадовими особами Товариства.

9. ГОСПОДАРСЬКА, ЕКОНОМІЧНА,

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

9.1. Для вирішення статутних завдань Товариство має право:

- самостійно планувати свою діяльність і визначати перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію та із необхідності виробничого і соціального розвитку Товариства, підвищення його прибутку;

- самостійно використовувати прибуток Товариства;

- самостійно встановлювати форми, систему і розмір оплати праці, а також інші види доходів працівників;

- будувати свої відносини з іншими фізичними та юридичними особами у всіх сферах господарської діяльності;

- самостійно реалізовувати свою продукцію на території України та за її межами в порядку, передбаченому чинним законодавством, за цінами і тарифами, котрі устанавлюються самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавчими актами України, за державними цінами і тарифами. В розрахунках з зарубіжними партнерами застосовуються контрактні ціни;

- самостійно здійснювати матеріально-технічне забезпечення власного виробництва і капітального будівництва через систему прямих договорів (контрактів) або через товарні біржі та інші посередницькі організації України та інших держав;

- продавати і передавати іншим підприємствам, установам, організаціям, обмінювати, здавати в оренду належне Товариству обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

- здійснювати розрахунки за своїми зобов'язаннями в безготівковому чи готівковому порядку через установи банків, у відповідності з правилами виконання розрахункових та касових операцій, затверджених Національним банком України.

9.2. Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у відповідності із законодавством України та міжнародними угодами за участю України.

9.3. Товариство вправі:

- відкривати в межах та за межами України свої філії, представництва, інші відокремлені підрозділи;

- брати участь у створенні товариств з іноземними інвестиціями на Україні та за її межами;

- укладати зовнішньоекономічні угоди;

- здійснювати інші види зовнішньоекономічної діяльності.

10. КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

10.1. Товариство має право на комерційну таємницю, на визначення складу та обсягу інформації, що складає його комерційну таємницю, організацію захисту своєї комерційної таємниці та конфіденційної інформації.

10.2. Зміст комерційної таємниці, порядок її захисту та відповідальність за її розголошення визначається директором Товариства.

10.3. Товариство має право не надавати стороннім юридичним та фізичним особам інформацію, що є комерційною таємницею (окрім випадків, що встановлені законодавством України).

11. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ

11.1. Товариство веде бухгалтерський облік результатів своєї діяльності та подає статистичну звітність у встановленому законодавством порядку та обсязі.

11.2. Перший фінансовий рік починається з дати реєстрації Товариства і завершується 31 грудня цього ж року, наступні фінансові роки визначаються відповідно до календарних.

11.3. Фінансово-господарська діяльність Товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Загальними зборами учасників Товариства.

12. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

12.1. Припинення діяльності Товариства провадиться у формі його ліквідації або реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення).

Ліквідація провадиться за рішенням Загальних зборів або за рішенням господарського суду, а також у випадках, передбачених чинним законодавством.

Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) провадиться по одностайному рішенню Загальних зборів учасників. При реорганізації Товариства вся сукупність його прав та обов'язків переходить до правонаступника.

12.2. Порядок ліквідації (реорганізації) Товариства, роботи ліквідаційної комісії, задоволення претензій кредиторів визначається чинним законодавством і Загальними зборами учасників Товариства.

12.3. З дня призначення ліквідаційної комісії їй передаються повноваження з управління справами Товариства. Про початок ліквідації Товариства та про строк подання заяв кредиторами своїх претензій до нього ліквідаційна комісія публікує оголошення в одному з офіційних вихідників у триденний строк з моменту її призначення.

12.4. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно Товариства, визначає його кредиторів та дебіторів, розраховується з ними, вживає заходів по сплаті боргів Товариства третім особам та учасникам, складає ліквідаційний баланс та подає його загальним зборам учасників Товариства або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

12.5. Після виплати платежів, визначених чинним законодавством, майно (грошові кошти від реалізації майна), що залишилося, розподіляється між учасниками пропорційно вартості їхніх часток у статутному капіталі Товариства.

12.6. Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Додаток В

Форма для державної реєстрації створення юридичної особи

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства юстиції

України

18.11.2016 № 3268/5

Форма 1	ЗАЯВА про державну реєстрацію створення юридичної особи
<small>(заповнюється машинодруком або від руки друкованими літерами, друкується з одного або двох боків аркуша, у разі відсутності відомостей відповідні сторінки заяви не заповнюються і не подаються)</small>	
Відомості про юридичну особу	
Повне найменування юридичної особи	
Організаційно-правова форма юридичної особи	
Назва юридичної особи	
Скорочене найменування юридичної особи (за наявності)	
Найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)*	
Скорочене найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)*	
Вид громадського формування	
Дані про статус**	
Мета діяльності**	
* Для громадських об'єднань англійською мовою вкладається тільки власна назва.	
** Зазначається тільки для громадських формувань.	
<input type="checkbox"/> Видати виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань в паперовій формі (за бажанням заявника): Спосіб отримання: <input type="checkbox"/> видати особисто заявнику <input type="checkbox"/> надіслати поштовим відправленням: <input type="checkbox"/> на адресу, що співпадає з місцезнаходженням <input type="checkbox"/> на іншу поштову адресу	
Поштова адреса:	
Усього подано сторінок: <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> засновник (засновники) або керівник державного органу, органу місцевого самоврядування <input type="checkbox"/> уповноважена особа (за довіреністю чи іншим документом, що підтверджує її повноваження)	
(прізвище, ініціали)	(підпис)
(дата)	

Місцезнаходження юридичної особи										Поштовий індекс			
Область								Автономна Республіка Крим					
Район області/Автономної Республіки Крим													
Місто		Селище міського типу				Селище				Село			
Район міста													
Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) – зазначається разом з назвою													
Будинок				Корпус				Тип приміщення*				№	
Вид установчого документа													
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) (грн)													
Відомості про органи управління юридичної особи (назва відповідно до установчих документів)													
Вищий													
Виконавчий													
Інший**													
Відомості про те, що юридична особа є:													
<input type="checkbox"/> Підрозділом громадського формування, що має статус юридичної особи (місцевий осередок творчої спілки, організація профспілки)													
Вид установчого документа, на підставі якого діє громадське формування***													
Ідентифікаційний код юридичної особи (творчої спілки, профспілки)													
Найменування юридичної особи (творчої спілки, профспілки)													
<input type="checkbox"/> Структурним утворенням політичної партії зі статусом юридичної особи													
Ідентифікаційний код юридичної особи (політичної партії)													
Найменування юридичної особи (політичної партії)													
Вид структурного утворення політичної партії													
Територія, в межах якої діє структурне утворення політичної партії													
Дата прийняття рішення про створення структурного утворення керівним органом політичної партії													
Номер рішення про створення структурного утворення керівним органом політичної партії													
*Значається тип приміщення – квартира, кімната, кабінет або офіс тощо.													
**Заповнюється, якщо є інший орган юридичної особи, передбачений установчими документами цієї юридичної особи.													
***Заповнюється у разі створення юридичної особи на підставі установчого документа іншого громадського формування.													
(прізвище, ініціали) _____ (підпис) _____ (дата) _____													

Навчальне видання

Гонгарева Ірина Вячеславівна

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Підручник

Коректор О. В. Анцибора
Комп'ютерне верстання Н. О. Ваніна
Макет обкладинки О. Д. Чорна

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 22,7. Наклад 500 пр. Зам. № 194/19.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32