

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

# ЕКОНОМІКА І БІЗНЕС

*Конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання  
спеціальності 6.050101 - «Комп'ютерні науки»*

Укладачі:  
Дмитрієв Ілля Андрійович  
Левченко Ярослава Сергіївна  
Шевченко Інна Юріївна

ХНАДУ  
2019

## **ПЛАН**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ**

#### **ТЕМА 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

1.1 Розвиток економічного мислення як основи зростання підприємницької активності населення

1.2 Підприємництво і підприємець: сутність і види

1.3 Рішення про початок підприємницької діяльності та розробка бізнес-ідеї

1.4 Започаткування індивідуального підприємництва

#### **ТЕМА 2. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ СУБ'ЄКТ**

2.1 Підприємство: сутність, ознаки, види

2.2 Організаційно-правові форми підприємств

2.3 Законодавче підґрунтя провадження підприємницької діяльності в Україні

### **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ**

#### **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

3.1 Загальні умови створення підприємства

3.2 Статутний фонд підприємства та порядок його формування

3.3 Державна реєстрація і статут підприємства

3.4 Відповідальність суб'єктів підприємництва

#### **ТЕМА 4. БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ**

#### **У СТАНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

4.1 Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки

4.2 Місце стратегічного планування в системі менеджменту підприємства

4.3 Бізнес-план як інструмент планування підприємницької діяльності: сутність, структура, види, функції, етапи розробки

#### **ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН**

#### **ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

5.1 Поняття та характеристика конкурентного середовища підприємства

5.2 Стратегічний аналіз конкурентного середовища

5.3 Формування та реалізація стратегії маркетингу в процесі підприємницької діяльності

5.4 Сегментація ринку та формування стратегії охоплення ринку

5.5 Цінова політика та цінова стратегія підприємства

5.6 Комунікаційна політика підприємства

#### **ТЕМА 6. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН В**

## **СТРУКТУРИ**

### **БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

6.1 Виробнича програма підприємства

6.2 Розрахунок потреби підприємства в основних виробничих фондах та обігових коштах

6.3 Організаційний план в системі бізнес-планування

6.4 Кадрове забезпечення підприємства

### **РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ**

#### **ТЕМА 7. КОШТОРИС. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН**

#### **І СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ**

7.1 Поняття кошторису

7.2 Методика складання кошторису на виробництво

7.3 Роль і значення фінансового плану у провадженні підприємницької діяльності

7.4 Планування доходів і видатків підприємства

7.5 Розробка фінансової стратегії підприємства

7.6 Джерела фінансування бізнесу. Форми та шляхи залучення інвестицій

#### **ТЕМА 8. ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ**

#### **ПІДПРИЄМНИЦТВА**

8.1 Поняття і функції податків

8.2 Система оподаткування. Прямі та непрямі податки

8.3 Податки та збори, передбачені законодавством України

8.4. Первинний облік податку на додану вартість

8.5 Види операцій суб'єктів підприємництва, які підлягають оподаткуванню

8.6 Суть податку на прибуток, його елементи

8.7 Порядок обчислення податку на прибуток

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ

## ТЕМА 1 ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### 1.1 Розвиток економічного мислення як основи зростання підприємницької активності населення

*Економічне мислення* – це явище суб'єктивного порядку, безпосередньо пов'язане з економічним життям суспільства як його органічна частина.

З одного боку, економічне мислення є процесом відтворення людською свідомістю у визначеній логічній послідовності економічних взаємин із відповідними їм економічними законами. З іншого ж – це процес осмислення і переосмислення, засвоєння людьми нагромаджених суспільством економічних знань.

*Економічну свідомість* при цьому можна розуміти як наслідок відтворення суб'єктами господарювання економічних умов життя у вигляді економічних ідей, поглядів, теорії, концепцій, що визначають суспільну стратифікацію і виражають своє ставлення до економічної діяльності в кожен конкретний історичний момент.

Економічне мислення опосередковане багатьма суспільними факторами, але первинним складовим його об'єктом є економічний. Воно формується під безпосереднім впливом цілого ланцюга елементів економічної структури суспільства.

На ступені зрілості економічного мислення позначається безпосередньо наявна система економічних законів з відповідним механізмом дії і використання. Саме система економічних законів з їхнім об'єктивним характером і суб'єктивним механізмом прояву, як і їхнє пізнання, і свідоме використання в управлінні соціально-економічними процесами, виступає тією глибинною основою, що визначає економічне мислення. Чим повніші знання про економічні закони, у їхній складній суперечливій взаємодії, співвідношенні, тим повноціннішим є економічне мислення.

Економічне мислення, розкрите як економічне пізнання економічного життя, формується подвійно.

З одного боку, його варто аналізувати на рівні формування економічної свідомості теоретичним шляхом, тобто засвоєння, обґрунтування законів і категорій економічної теорії, понять усієї сукупності економічних дисциплін за рахунок різних форм руху економічної інформації (засоби масової пропаганди, різні освітні форми). З іншого боку – на рівні повсякденної свідомості, тобто відтворення економічної структури емпіричним шляхом, із практики економічного життя.

*Економічна поведінка* – це обумовлена об'єктивними процесами, економічними інтересами та економічним мисленням цілеспрямована діяльність щодо задоволення матеріальних потреб. Економічна поведінка людей є вагомою економічною засадою їх життєдіяльності.

Це не лише економічна, а й історична категорія, що наповнюється якісно новим змістом в кожній соціально-економічній формації і трансформується в

майбутній духовній формації економічної поведінки, як і будь-яка економічна категорія, має *дві сторони*:

- 1) матеріально-речовий зміст – робочий час, витрати живої та минулої праці, її продукт;
- 2) соціально-економічну форму – суспільні відносини, в які вступають їх суб'єкти у процесі економічної поведінки.

## **1.2 Підприємництво і підприємець: сутність і види**

*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.

Підприємця як суб'єкта економічної діяльності можна розглядати з трьох точок зору:

- 1) економічної (виконує економічні функції);
- 2) управлінської (реалізовує певні завдання);
- 3) психологічної (є особистістю).

Отже, *підприємець* – це фізична особа, яка виконує особливу економічну функцію шляхом реалізації певних завдань.

*Підприємець як економічний агент створює економічні ефекти*, зміст яких полягає у:

1) поєднанні економічних факторів: додана вартість створюється шляхом поєднання сировини (матеріалів), робочої сили і капіталу, а інновацією є пошук нових комбінацій цих економічних факторів;

2) забезпеченні ефективності ринкових відносин: ефективність означає оптимальний розподіл ресурсів та максимальне задоволення ними потреб людини;

3) сприйнятті ризику: якщо ми знаємо ймовірність різних подій, тоді невизначеність стає ризиком. Ряд фахівців вважають, що основна функція підприємця – це сприйняття ризику від імені інших людей. Однак, по суті, підприємці надають послугу, коли приймають ризик від інших людей, одночасно купуючи його (сплачуючи за ідеї, новаторські рішення, втілюючи їх у конкретні результати);

4) максимізації інвестиційного доходу;

5) обробленні ринкової інформації: відстеженні інформації, що не використовується іншими. Користуючись такою інформацією, підприємці роблять ринки більш ефективними і отримують винагороду за рахунок створеного доходу.

*Підприємець як менеджер бере на себе виконання певних завдань*, а саме:

1) управління та володіння організацією: власність належить тим, хто інвестує у бізнес, та власникам його зобов'язань – принципалам, у той час як фактичне управління делегується професійним менеджерам або агентам;

2) заснування нової організації: завдання із поєднання різних елементів організації (працівників, майна, виробничих ресурсів та ін.) в єдине ціле та утворення окремої юридичної особи;

3) залучення інновацій на ринок: завдання підприємця виходить за рамки «просто винайти щось нове». Воно передбачає залучення та використання інновацій

на ринку задля донесення їх цінності до споживачів;

4) пошук ринкових можливостей: підприємці повинні постійно аналізувати бізнес-середовище, виявляючи прогалини, залишені існуючими учасниками (включаючи самого себе) на ринку;

5) застосування експертизи: підприємці мають можливість прийняття рішень про розподіл обмежених ресурсів в умовах обмеженої інформації;

6) забезпечення лідерства та виконання функцій менеджера.

*Підприємець як особистість має такі риси:*

1) видатні здібності;

2) низьку соціальну пристосовуваність: підприємці часто не можуть пристосуватися до вже існуючих та усталених соціальних відносин (вони їх не задовольняють повною мірою), однак змушені працювати в існуючих обмеженнях;

3) особистісні унікальні характеристики: здібності до навчання та розвитку (вирішення складних проблем, інноваційність), темперамент (публічна діяльність та здатність наполегливо виконувати свою роботу), динамізм (висока внутрішня мотивація, здатність пояснювати та доносити до інших мотиви своїх дій);

4) здатність до соціально прогресивного розвитку: вроджені риси (інтелект, креативність, мотивація, амбіції і т.ін.); набуті риси (здатність навчатися та навчати, наставництво, застосування мотивуючої ролевої моделі); соціальні навички (досвід сімейних відносин, культура і т.ін.);

5) когнітивні можливості: особливі здібності підприємця з мислення, просторової орієнтації, розуміння процесів та явищ і їх сприйняття, обчислення, навчання, мовлення тощо.

Тож, *підприємець* – це людина, яка об'єднує фактори виробництва в інноваційний спосіб (як правило, у вигляді нового бізнесу) для створення економічної вартості.

Фундаментальною основою для існування підприємництва є наявність фактора невизначеності, адже, якщо все відомо, необхідність у підприємцях відсутня. Кожна людина на певному етапі життя постає перед вибором: стати підприємцем або звичайним працівником, і цей вибір може змінюватися з часом, оскільки залежить від корисності кожного варіанта. Існує загальне правило: підприємницька діяльність може принести більший прибуток, однак він є більш ризикованим, на відміну від прибутку, отриманого звичайним працівником у компанії. Вибір також залежить від відмінностей між людьми з точки зору їх підприємницького таланту і ставлення до ризику.

Еволюція досліджень у підприємстві привела до того, що сучасна типологія підприємництва є досить різноманітною і має багато класифікаційних ознак. Підприємництво, перш за все, тісно пов'язане із ризиком та інноваціями, і саме цими факторами визначається загальна типологізація підприємців (рис. 1.1).

інноваційність	висока	<b>«Мрійники»</b>	<b>«Справжні підприємці»</b>
	низька	<b>«Інкременталісти»</b>	<b>«Відчайдухи»</b>
		низьке	високе
<i>сприйняття ризику</i>			

**Рис. 1.1. Типологія підприємців по відношенню до ризику та інновацій**

Усіх підприємців умовно можна поділити на чотири типи залежно від високого чи низького сприйняття інновацій та ризику. Відповідно справжнім підприємцем є той, хто має високий ступінь інноваційності в діяльності та бере на себе високі ризики.

Відповідно до етапу розвитку підприємництва основними типами підприємців можна вважати:

- народжуваного (стартуючого) підприємця, що займається питаннями створення нового бізнесу (неzareєстрованого офіційно);
- нового підприємця, який нещодавно офіційно започаткував підприємницьку діяльність та не має жодного досвіду такої роботи;
- звичайного підприємця, що бере участь у повторюваній підприємницькій діяльності і тому вже є досвідченим. Звичайних підприємців поділяють на *два типи*: серійний, який переключається з одного бізнесу на інший, однак володіє тільки одним бізнесом одночасно (не фокусується на одній ідеї, а, реалізувавши її, передає бізнес іншому та переходить до наступної ідеї), та портфельний, що володіє одночасно більш ніж одним бізнесом.

Підприємництво може здійснюватися як у державному, так і в приватному секторі економіки.

Відповідно до цього розрізняють державне та приватне підприємництво. Кожна з цих форм має відмітні ознаки, але основні принципи їх функціонування багато в чому збігаються. І в тому, і в іншому випадку здійснення такої діяльності передбачає ініціативність, відповідальність, інноваційний підхід, прагнення до максимізації прибутку.

*Державне підприємництво* – це форма підприємництва, в якій прийняття стратегічних рішень щодо досягнення мети і способу підприємницької діяльності належить державі, а використання результатів не має приватного характеру.

*Приватне підприємництво* – це форма підприємництва, заснована на приватній власності і здійснювана приватними особами у власних інтересах.

Також можна виділити такі види підприємницької діяльності: виробнича, наукова, фінансова, страхова та комерційна.

*Виробниче підприємництво* – це підприємництво, спрямоване на виготовлення різноманітної продукції, виконання робіт і надання послуг для споживачів. Цей вид

підприємництва можна назвати основним, оскільки від нього безпосередньо залежить рівень розвитку економіки і добробут населення країни.

*Наукове підприємництво* є передвиробничою стадією і реалізується в діяльності венчурних (ризикованих) підприємств.

Венчурні (ризикові) підприємства працюють над втіленням у виробництво нової ідеї або продукту і спеціалізуються на проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Такі підприємства не повертають вкладені в них інвестором кошти і не виплачують відсотки за ними. Однак інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані ноу-хау, інновації та засновницький прибуток від діяльності ризикових підприємств у разі їх успіху. Середній дохід на венчурний капітал у розвинених країнах приблизно в два рази перевищує середній дохід промислових компаній. Венчурні підприємства засновуються великими компаніями, банками, страховими фірмами і, таким чином, останні використовують підприємницький талант дрібних бізнесменів, їх енергію і творчу ініціативу, а також частково перекладають на них ризик нововведень.

*Комерційне підприємництво* передбачає діяльність з купівлі-продажу товарів і послуг. Такою діяльністю займаються, перш за все, торговельні організації і різні посередники.

Підприємницька активність у сфері посередництва дозволяє поєднати у стислі терміни економічні інтереси виробника і споживача. Посередництво, з точки зору виробника, підвищує ступінь ефективності його роботи, оскільки дає можливість зосередити активність тільки на виробництві, передаючи посереднику функції щодо просування товару до споживача. Крім того, включення посередника у відносини між виробником і споживачем істотно скорочує термін оборотності капіталу і підвищує прибутковість виробництва.

Посередники можуть вести підприємницьку діяльність самостійно або виступати на ринку від імені виробників або споживачів. Як посередницькі підприємницькі організації на ринку виступають оптові постачальницько-збутові організації, брокери, дилери, дистриб'ютори, біржі, певною мірою комерційні банки та інші кредитні організації.

*Фінансове підприємництво* – це діяльність з купівлі-продажу грошей, валюти і цінних паперів. Такою діяльністю займаються комерційні банки, фондові біржі, інвестиційні фонди та ін.

*Страхове підприємництво* – це діяльність зі страхування ризиків і відшкодування витрат. Цей вид діяльності здійснюють страхові компанії та інші організації.

Підприємці-страховики прекрасно розуміють, що страхові внески, які сплачуються страхувальником, повинні перевищувати суми, що витрачаються страховиком на відшкодування шкоди. Інакше підприємець не отримає ніякого прибутку. Весь розрахунок у страховій справі на те, що ймовірність виникнення нещасних випадків, каліцтв, пожеж, аварій, крадіжок відносно невелика. Отже, більшість страхувальників не матимуть підстав для отримання відшкодування витрат. Гроші, сплачені цими страхувальниками, повністю переходять до підприємця і не повертаються. Ці гроші використовуються і для страхового відшкодування збитку тим, хто постраждав, і як джерело прибутку підприємця. До того ж страхові фірми роблять все можливе, щоб мінімізувати суми, що виділяються ними для компенсації збитку, зазнаного страхувальниками.



Крім того, у всіх розвинених країнах виділяється такий самостійний вид підприємництва, як *консультативний (консалтинг)*. Він охоплює інформаційні, консультативні та маркетингові види послуг.

Найбільш поширеними *організаційними типами підприємництва* сьогодні є:

- стартап – тимчасова організація, створена для пошуку повторюваної, масштабованої і стійкої бізнес-моделі;
- корпоративний венчурінг – діяльність великої компанії із вкладення коштів у невеликі компанії в обмін на частку їх прибутку;
- викуп частки компанії її менеджментом або ззовні;
- франчайзинг – різновид бізнесу, за яким одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) за винагороду на певний строк або без визначення строку право використання у підприємницькій діяльності з продажу власних чи вироблених франчайзером товарів або послуг, свого ноу-хау, організації роботи, технології, найменування, товарної марки тощо;
- спадщина – вся або частина нерухомості/активів особи, які надаються спадкоємцю після того, як людина померла.

### **1.3 Рішення про початок підприємницької діяльності та розробка бізнес-ідеї**

Перш, ніж почати свій бізнес, необхідно провести значну підготовчу роботу, зокрема аналітичну. Потрібно чітко зрозуміти, навіщо потрібно відкрити свою справу і яку мету, які цілі Ви переслідуєте. Усвідомлення цього буде мотивувати, дисциплінувати й направляти Вас у потрібну сторону.

Свій бізнес повинен базуватися на чіткій і ясній бізнес-ідеї. Для цього необхідно скласти грамотний *бізнес-план*. Ви повинні на даному етапі окреслити для себе коло можливих партнерів по бізнесу і визначитися з майбутньою формою власності.

Давайте, власне кажучи, розберемося, навіщо починати свій бізнес і відкривати свою справу? Які мотиви переслідують при цьому люди і що вони чекають від свого власного бізнесу?

Спочатку з'ясуємо основні причини ухвалення рішення про відкриття своєї справи.

До найпоширеніших *причин, що лежать в основі ухвалення рішення про початок власного бізнесу*, належать:

- невдоволення поточною роботою (роботодавцем), недостатній на Ваш погляд рівень заробітної плати, бажання досягти чогось більшого, ніж просто одержувати фіксовану зарплату за 8-годинний робочий день. Сюди ж можна віднести і особисті амбіції, Ви усвідомлюєте, що, тільки почавши свій бізнес, зможете себе реалізувати;
- відсутність роботи як такої, а, отже, і достатніх засобів до існування. Додати сюди, наприклад, наявність дружини й двох дітей, яких потрібно нагодувати, або іпотечний кредит, що висить на шиї. Питання в такому випадку може стати ребром, свій бізнес – це єдиний шанс нормального існування для Вас і Вашої родини. Це, до речі, є одним із самих серйозних спонукальних мотивів для початку своєї справи;

- у Вас дозріла гарна бізнес-ідея для відкриття свого власного бізнесу, і Ви розумієте, що саме час її реалізувати. Втративши цей шанс зараз, потім буде набагато складніше реалізувати його, оскільки конкуренти можуть зайняти Вашу нішу;

- відчуваєте потребу у незалежності, свободі. Ви хочете повністю, самі керувати своїм часом й одноосібно приймати рішення, що і коли Вам робити. Ви не хочете в когось відпрошуватися в поліклініку, вислуховувати моралі із приводу запізнення на роботу, одним словом, залежати жодним від роботодавця.

Важливо зрозуміти, навіщо Ви вирішили відкрити свою справу, і яку мету при цьому переслідуєте. Усвідомлення цих причин поряд зі спонукальними мотивами і допоможе вам почати свій бізнес.

З'ясуємо основні *позитивні моменти свого бізнесу*, які впливають із названих вище причин:

- Ви одержуєте більшу свободу й незалежність, можливість самому керувати своїм часом;

- у Вас є більше шансів реалізувати себе й свої особисті амбіції;

- рівень Вашого доходу необмежений і буде залежати повністю від вас.

Однак відзначимо, що свій бізнес – це не тільки свобода і задоволення, врахуйте наступні моменти:

- свій бізнес найчастіше несе в собі спочатку проблеми, витрати, а лише потім – доходи, свободу, незалежність і все інше. Необхідно завзято працювати, приділяючи майже всю увагу своїй справі, адже бізнес на початковому етапі вкрай нестабільний і схильний до банкрутства;

- якщо у Вас буде свій бізнес, то Вам завжди буде не вистачати грошей, скільки б Ви не заробляли. З роботою найманого працівника справа простіша. Найманий працівник живе «на одну зарплату» (скільки заплатить роботодавець, на таку суму здебільшого звикає жити). Своя ж справа вимагає постійного вдосконалення й розширення, а також постійних вливань засобів. У Вас будуть обов'язкові витрати, платежі, а головне – бажання заробляти ще більше;

- успіх своєї справи тепер буде залежати тільки від Вас. Якщо трапляться невдачі, звинуватити в цьому Ви зможете тільки себе. Тому в жодному разі не лінуйтеся, робіть все можливе для успіху свого бізнесу.

Основа для започаткування власної справи складає підприємницька ідея (бізнес-ідея).

*Підприємницька ідея (бізнес-ідея)* – це конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Окремими елементами такого цілісного знання є:

- відмова від попереднього виду занять, професії тощо;

- прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а отже відмова від праці на інших осіб);

- прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;

- прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання у суспільстві й навіть впливу на політику;

- чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних нагромаджень;
- знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері чи галузі народного господарства;
- вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування;
- знання можливих ризиків, які очікують діяльність підприємства та вміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
- вміння організувати облік на підприємстві та знання основ такого обліку,
- знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність, чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

*Конкретним виявом підприємницької ідеї є ідея створення нового товару або послуги.*

*Новий товар* – це товар, який принципово відрізняється від наявних на ринку товарів або має серйозні якісні вдосконалення порівняно з товарами-аналогами щодо споживчих якостей, дизайну, форми тощо.

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

- отримані знання у середній школі та вищому закладі освіти при вивченні економічних дисциплін;
- досвід у цій сфері батьків, родичів і знайомих;
- інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів тощо);
- думка споживачів про доцільність мати нові товари, отримувати нові послуги;
- ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- побажання працівників торгівлі, системи збуту, осіб, зайнятих рекламою;
- думки потенційних конкурентів, публікації у професійних виданнях, в тому числі про наявні патенти та ліцензії;
- знання основних способів підтримки державою підприємницької діяльності, якими хотів би скористатися майбутній підприємець.

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо.

Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких *принципів*:

- 1) мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- 2) якомога швидше отримання очікуваного результату;
- 3) незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- 4) максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- 5) найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- 6) отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;

7) максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

Існують кілька методів для вироблення і тестування бізнес-ідеї. Здатність трансформації бізнес-ідеї в життєздатний бізнес має бути підкріплена здійсненням бізнес-планом.

Бізнес-ідея, подана в потрібний час, коли очікується наростання попиту на згадані в бізнес-ідеї товари або послуги, може призвести до створення високоприбуткового бізнесу.

Існують бізнес-ідеї, які спрямовані на створення товарів чи послуг, на які в даний час немає попиту взагалі. Такі інноваційні бізнес-ідеї спрямовані на формування попиту, шляхом пропозиції ринку абсолютно нових товарів або послуг.

Бізнес-ідей та джерел їх виникнення безліч, проте якість і своєчасність їх реалізації визначають невдачу або успіх. Як правило, успішні бізнес-ідеї генеруються або експертами в галузі бізнес-ідей, або новачками, які прийшли з інших галузей і не обтяженими штампами і традиціями галузі бізнес-ідеї.

Для генерації бізнес-ідей може бути корисним проведення структурного аналізу діючих галузей, ринків, бізнес-моделей, бізнес-процесів. Як правило пишуться аналітичні записки, проводяться SWOT-аналіз, варіанти PEST-аналізу, Аналіз п'яти сил Портера. Часто використовується методика мозкового штурму.

## 1.4 Започаткування індивідуального підприємництва

Після прийняття рішення про початок власної справи та розробки бізнес-ідеї, першим офіційним (з точки зору законодавства) кроком в організації власного бізнесу є реєстрація підприємця у відповідних органах влади. Цей процес має свої особливості в залежності від обраної організаційно-правової форми та сфери ведення підприємницької діяльності.

Про основні організаційно-правові форми підприємництва в Україні детальніше йтиметься в наступних питаннях.

Розглянемо алгоритм реєстрації *фізичної особи-підприємця (ФОП)* в Україні згідно чинного законодавства.

Розглянемо для прикладу цю організаційно-правову форму, оскільки саме її найчастіше обирає для започаткування власної справи вперше основна маса підприємців.

*Статус фізичної особи-підприємця* – це юридичний статус, який засвідчує право особи на заняття підприємницькою діяльністю. При цьому, юридичний статус «фізична особа-підприємець» сам по собі не впливає і ніяким чином не обмежує будь-які правомочності особи, які випливають з її цивільної право- та дієздатності.

1. *Перший етап реєстрації ФОП.* Визначення видів економічної діяльності (КВЕД) та підготовка реєстраційних документів для реєстрації ФОП.

Порядок дій на першому етапі реєстрації:

1) заповнюється реєстраційна картка форми № 10 (додаток А). Фізична особа повинна поставити підпис на кожній сторінці;

2) фізична особа (майбутній підприємець) повинен підписати довіреність завірену нотаріально, якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник.

2. *Другий етап реєстрації ФОП.* Подача комплекту документів для реєстрації ФОП.

Для реєстрації ФОП необхідно подати документи державному реєстратору:

- 1) заповнена реєстраційна картка форми № 10;
- 2) копія паспорта та ідентифікаційного коду майбутнього підприємця;
- 3) підтвердження сплати держмита за реєстрацію ФОП (квитанція);
- 4) довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник).

Після проведення Державним реєстратором процедури Державної реєстрації ФОП, державним реєстратором на 3-6 робочий день видається Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців (з 17 грудня 2012 року запроваджено Єдиний документ, який підтверджує взяття на облік юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, раніше видавалось свідоцтво про державну реєстрацію Фізичної особи-підприємця).

*3. Третій етап реєстрації ФОП.* Подача комплекту документів на отримання печатки ФОП.

Для отримання печатки новоствореному ФОП необхідні наступні документи:

- 1) копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
- 2) копія довіреності (якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник);
- 3) клопотання на отримання печатки;
- 4) ескіз печатки. Печатку для ФОП можливо зробити у строки від трьох годин до одного дня.

*4. Четвертий етап реєстрації ФОП.* Відкриття поточного рахунку в установі банку.

Для відкриття поточного рахунку новоствореному ФОП необхідні наступні документи:

- 1) копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;
- 2) копія паспорта та ідентифікаційного коду ФОП;
- 3) банківські картки ФОП підписує безпосередньо в установі банку (банківські картки нотаріально посвідчувати не потрібно);
- 4) заява про відкриття поточного рахунку.

*5. П'ятий етап реєстрації ФОП.* Взяття на облік ФОП, вибір системи оподаткування та подача документів в податкові органи.

Взяття на облік Фізичної особи-підприємця здійснюється місцевими податковими органами на протязі 3 днів з дня надходження відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців після проведення державної реєстрації ФОП (в автоматичному режимі). Інформація про взяття на облік платника податків буде відображена у Виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців.

*Для реєстрації ФОП на загальну система оподаткування подаються наступні документи:*

- 1) заповнена, підписана ФОП та завірена печаткою ФОП (за її наявності), заява 5-ОПП;
- 2) копія паспорта та ідентифікаційного коду ФОП;
- 3) копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців;

4) довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник).

*Для реєстрації ФОП на спрощену систему оподаткування необхідно подати наступні документи:*

1) заява про сплату Єдиного податку – в 2-х екземплярах;

2) Книга обліку доходів;

3) заява на реєстрацію книги обліку доходів – в 2-х екземплярах;

4) копія паспорта та ідентифікаційного коду ФОП;

5) копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;

6) довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник).

Строк видачі свідоцтва – 5 робочих днів.

*Для реєстрації ФОП як платника ПДВ необхідно подати наступні документи:*

1) заповнена заява 1-ПДВ – в 2-х екземплярах;

2) виписка з банку (оригінал) про рух коштів по рахунку;

3) копія паспорта та ідентифікаційного коду ФОП;

4) копія Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;

5) акти виконаних робіт та договори;

6) довіреність (фотокопія довіреності посвідчена нотаріусом, якщо реєстрацією ФОП буде займатися представник).

*6. Шостий етап реєстрації ФОП.* Реєстрація ФОП в Центрі зайнятості.

При наявності найманих працівників для реєстрації ФОП в Центрі зайнятості необхідно подати наступні документи:

1) копію Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців;

2) довіреність (фотокопія ФОП буде займатися представник);

3) договори з найманими працівниками.

*7. Сьомий етап реєстрації ФОП.* Реєстрація ФОП в Пенсійному фонді та фондах соціального страхування.

Пенсійний фонд та фонди соціального страхування реєструють ФОП протягом 3 днів з дня надходження відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців після проведення державної реєстрації ФОП. Інформація про взяття на облік у Пенсійному фонді буде відображена у Виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб підприємців.

При наявності найманих працівників у Пенсійний фонд потрібно надати копії договорів з найманими працівниками, після чого Пенсійний фонд відправляє інформацію (в автоматичному режимі) у фонди соціального страхування.

## ТЕМА 2 ПІДПРИЄМСТВО ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ СУБ'ЄКТ

### 2.1 Підприємство: сутність, ознаки, види

У сучасних умовах основним суб'єктом економічних відносин є підприємство.

*Підприємство* – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності.

Для підприємства як економічного суб'єкта є характерними такі основні *ознаки*:

- виробничо-технічна єдність (спільність продукції, що виготовляється, процесів її виробництва, певний склад виробничих фондів, єдина технічна політика, спільність допоміжного і обслуговуючого господарства);

- організаційно-соціальна єдність (наявність єдиного трудового колективу, керівника та адміністрації підприємства, наділення підприємства правами і реквізитами юридичної особи);

- фінансово-економічна самостійність (можливість самостійно визначити напрями економічного розвитку, склад, обсяги продукції, що випускається, напрями розподілу прибутку підприємства, форми і розміри матеріального стимулювання, спільність системи планування та обліку).

Повний перелік ознак підприємства наведено на рис. 2.1.

У світовій практиці досить усталеною є *класифікація підприємств* (табл. 2.1), яка передбачає виокремлення видів економічних суб'єктів за такими класифікаційними ознаками: «мета діяльності», «правове положення», «належність капіталу і контролю», «сфера діяльності», «вид та характер господарської діяльності», «технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування», «розмір (за певними критеріями)», «форма власності».

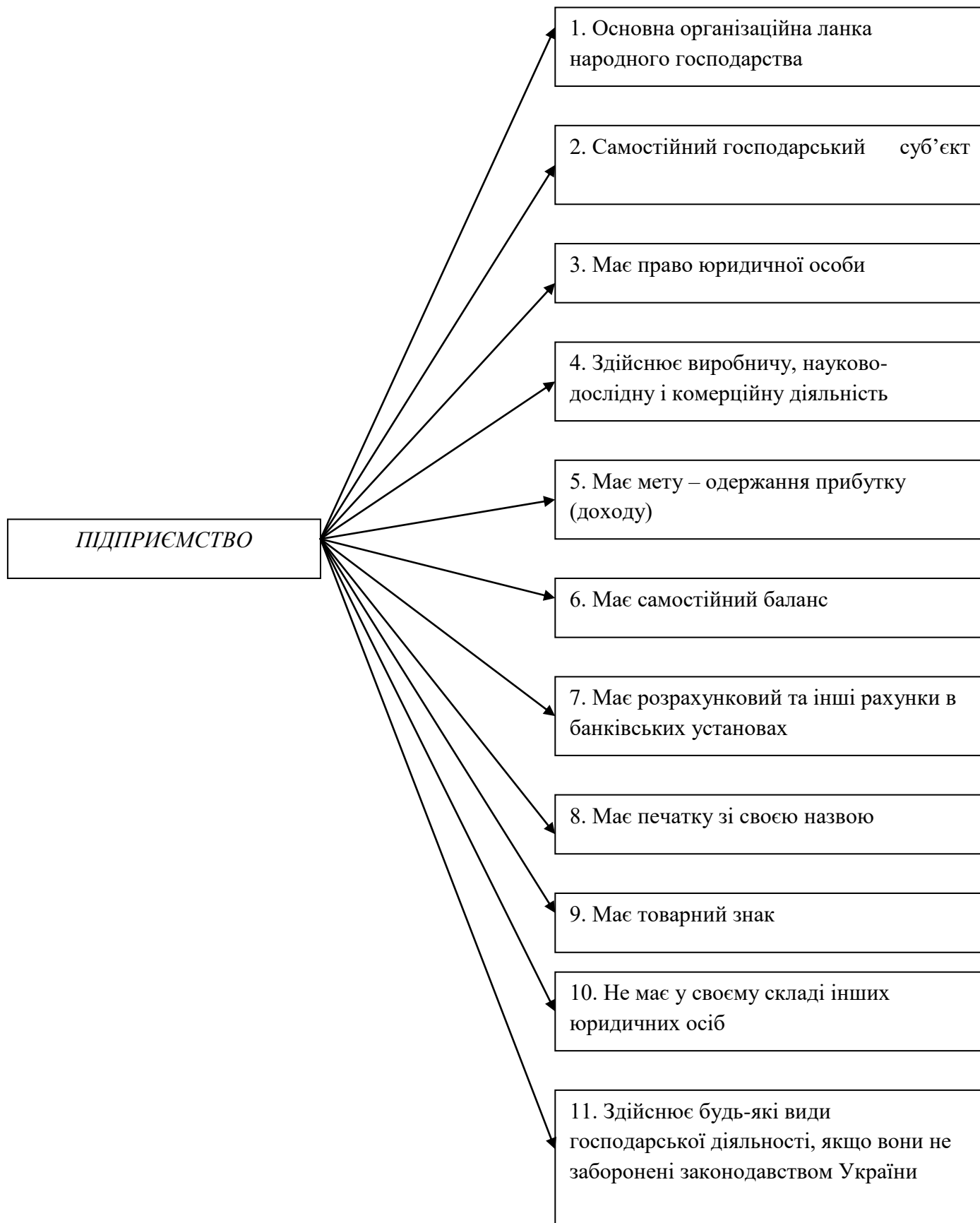


Рис. 2.1. Ознаки підприємства як економічного суб'єкта



**Міжнародна класифікація підприємств**

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види підприємств</i>
Мета діяльності	– комерційні; – некомерційні.
Правове положення	– одноосібне володіння; – товариство; – об'єднання підприємств.
Належність капіталу і контролю	– національні; – іноземні; – з іноземними інвестиціями; – спільні; – багатонаціональні.
Сфера діяльності	– міжнародні; – транснаціональні; – офшорні.
Вид та характер господарської діяльності	– промислові; – торговельні; – сільськогосподарські; – будівельні; – транспортні; – фінансово-кредитні; – страхові; – туристичні; – консалтингові; – інші.
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	– головні (материнські); – дочірні; – філії.
Розмір підприємства (за певними критеріями)	– мікро-; – малі; – середні; – великі.
Форма власності	– індивідуальне; – сімейне; – приватне; – державне; – колективне; – комунальне; – змішане.

Розглянемо більш детально види підприємств за класифікаційними ознаками «мета діяльності», «правове положення», «розмір» і «форма власності».

*Комерційна організація* – це юридична особа, основна мета якої –

одержання прибутку і його розподіл між засновниками.

*Комерційними організаціями є:* господарські товариства; виробничі кооперативи; державні чи муніципальні унітарні підприємства.

*Некомерційна організація* – це юридична особа, для якої одержання прибутку і його розподіл між засновниками не ставиться за основу мету, а одержуваний прибуток використовується для саморозвитку та досягнення статутних цілей організації.

До *некомерційних організацій* належать: споживчі кооперативи; релігійні організації; благодійні та інші фонди; громадські організації; асоціації і союзи, утворенні комерційними і некомерційними організаціями; установи, що цілком самофінансуються.

*Одноосібне володіння (індивідуальна приватна фірма)* – це фірма, яка належить одній особі. В ній можуть працювати наймані працівники.

*Переваги одноосібного володіння:* легкість заснування та ліквідації; особистий контроль за фірмою, повна свобода дії та рішень; можливість одержувати задоволення, працюючи на самого себе; податкові пільги; конфіденційність (плани, звіти, стратегії, клієнтура, ноу-хау та ін.); можливість індивідуально присвоювати увесь прибуток.

*Недоліки одноосібного володіння:* необмежена відповідальність власника; обмеженість фінансових ресурсів; труднощі при спробі одержати кредит під низькі відсотки; недостатність менеджерських здібностей, кваліфікацій, практичних навичок; строк функціонування одноосібного володіння залежить від волі, рішення однієї особи (власника) або тривалості його життя.

*Товариство (партнерство)* – це узаконене добровільне об'єднання двох або більш осіб, які виступають як співвласники фірми та здійснюють управління нею з метою одержання прибутку.

*Переваги товариства:* простота створення; можливість об'єднати практичні навички і здібності, матеріальні ресурси для ведення спільного бізнесу; розширення джерел фінансування і кредитування; право юридичної особи; можливість розгорнути більш перспективну справу; податкові пільги; можливість продовжувати бізнес незалежно від зміни власників.

*Недоліки товариства:* необмежена відповідальність головних партнерів (засновників); імовірність особистих конфліктів між партнерами (членами фірми); недостатньо чітке розмежування відповідальності партнерів в управлінні; потенційна загроза конкуренції між найнятими робітниками за статус партнера.

*Об'єднання підприємств* здійснюється, як правило, на добровільних засадах та передбачає об'єднання виробничої, комерційної або іншої діяльності.

*Переваги об'єднання підприємств:* розширення капіталу, матеріальної бази, джерел постачання сировини, матеріалів або готової продукції; можливість зниження витрат виробництва; підвищення конкурентоспроможності; одержання «менеджерського таланту» іншого підприємства; розширення ринку; зниження ступеня господарського ризику; можливості більш раціональних капіталовкладень; об'єднання фінансових ресурсів на науково-дослідні роботи та подальший розвиток; можливості

більш раціонального продажу та розподілу продукції; придбання цінних промислових ноу-хау, репутації торгової марки іншого підприємства.

*Недоліки об'єднання підприємств:* втрата гнучкості; ускладнення організаційної структури; можливості втрати торгової марки, назви підприємства, репутації, клієнтури, виробничих секретів; імовірність конфліктів та суперечностей у внутрішній структурі створюваного об'єднання; можливості тимчасового припинення виробничого процесу.

*Організаційно-економічними формами об'єднань підприємств* можуть бути: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, картелі, синдикати, трести, холдинги, фінансово-промислові групи.

*Асоціації* – це найпростіша форма договірної об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціації не мають права втручатись у виробничу і комерційно-фінансову діяльність своїх членів.

*Корпорації* – це договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

*Консорціуми* – це тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного інвестиційного проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також держави.

*Концерни* – це форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності і 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 господарюючі суб'єкти втрачають свою самостійність, підпорядковуються, звичайно, фінансовим структурам. В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів.

*Картелі* – це договірні об'єднання підприємств (фірм), переважно однієї галузі, для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту продукції, яка виготовляється.

*Синдикати* – це організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Характерно для галузей з масовим виробництвом продукції.

*Трести* – це монополістичні 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 усі напрямки діяльності.

*Холдинги* – це специфічна організаційна форма об'єднання капіталів: державницьке інтегроване товариство, що само безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або другого добровільного об'єднання. Завдяки цьому воно здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднані в холдинг суб'єкти мають юридичну

і господарську самостійність. Проте вирішення основних питань їхньої діяльності належить холдинговій фірмі.

*Фінансово-промислові групи* – це об'єднання промислового, банківського, страхового і торговельного капіталів.

*Мікропідприємство* – це суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у якому 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 НБУ.

*Мале підприємство* – це суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у якому 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 НБУ.

*Середнє підприємство* – це суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що не відноситься до мікропідприємств, малих і великих підприємств.

*Велике підприємство* – це суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у якому 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 НБУ.

*Індивідуальне підприємство* – це підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

*Сімейне підприємство* – це підприємство, засноване на власності та праці громадян України – членів однієї сім'ї, які проживають разом.

*Особливості сімейного підприємства:* учасники несуть відповідальність усім капіталом та особистим майном; не виникає проблем з розподілом прибутку; можливість використання кооперації праці, поєднання різних професій у веденні бізнесу; повна довіра в стосунках між учасниками сімейного підприємства, гарантія забезпечення конфіденційності інформації; готовність працювати напружено з тривалим робочим часом; можливості одержати спадкоємцям «сімейних секретів» у технології виготовлення продукції.

*Приватне підприємство* – це підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили.

*Державне підприємство* – це підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

*Колективне підприємство* – це підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативну, іншого статутного товариства, громадськості та релігійної організації.

*Комунальне підприємство* – це підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.

*Змішане підприємство* – це підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників.

Після проходження державної реєстрації підприємство визнається юридичною особою.

*Юридична особа* – це суб’єкт цивільного права, що відповідає таким ознакам: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб, що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна учасників; право придбавати, користуватись і розпоряджатись власністю; право здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака тощо.

Згідно чинного законодавства юридичні особи в Україні можуть створюватися у різних організаційно-правових формах.

## **2.2 Організаційно-правові форми підприємств**

Ринкова економіка передбачає значну різноманітність організаційно-правових форм підприємств. Це пояснюється тим, що одна частина національного господарства країни належить і управляється приватними громадянами або індивідуально, або колективно, інша частина – управляється заснованими урядом або місцевими органами влади організаціями. Крім того, бізнес в будь-якій державі здійснюється в різних масштабах.

Об’єднання фізичних і юридичних осіб для ведення спільної діяльності дозволяє збільшити обсяг залучених ресурсів. Разом з тим, на підприємствах, що мають кількох власників, невисока оперативність прийняття рішень.

В Україні основні організаційно-правові форми, в яких можуть бути створені підприємства, складають господарські товариства.

*Господарські товариства* – це підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об’єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

*Загальні особливості господарських товариств:* є юридичними особами; можуть набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов’язання, виступати в суді, арбітражному суді від свого імені; засновниками та учасниками товариств можуть бути юридичні особи і громадяни України та інших держав; можуть відкривати розрахунковий та інші рахунки в банках, укладати угоди після їхньої реєстрації; мають право створювати на території України та за її межами філії, дочірні підприємства; є власниками майна засновників, виробленої продукції, одержаних доходів; мають право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду; створюється резервний (страховий) фонд у розмірі не менше ніж 25% статутного фонду.

*Вкладами засновників та учасників господарського товариства можуть бути:* грошові кошти, в тому числі в іноземній валюті; будинки, споруди, обладнання; готова продукція; інші матеріальні цінності; цінні папери; інтелектуальні ресурси; майнові права; інші вклади.

Забороняється використовувати для формування статутного фонду бюджетні кошти та кошти, одержані в кредит та під заставу.

*Права учасників господарського товариства:*

- участь в управлінні справами товариства;
- участь у розподілі прибутку товариства та одержання його частки (дивідендів);
- одержувати інформацію про діяльність товариства, ознайомитися з його документацією (річні баланси, звіти, протоколи зборів та ін.);
- вийти в установленому порядку з товариства;
- інші права.

*Обов'язки учасників господарського товариства:*

- додержуватись установчих документів і виконувати рішення загальних зборів та інших органів управління товариства;
- вносити вклади (оплачувати акції) у розмірі та порядку, передбаченими установчими документами;
- не розголошувати комерційної таємниці та конфіденційної інформації про діяльність товариства;
- інші обов'язки.

*Види господарських товариств в Україні:*

- акціонерне товариство;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- товариство з додатковою відповідальністю;
- повне товариство;
- командитне товариство.

*Акціонерне товариство* – це товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості.

Акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Види акціонерних товариств: відкрите (публічне) акціонерне товариство, закрите (приватне) акціонерне товариство.

*Відкрите (публічне) акціонерне товариство* – це акціонерне товариство, акції якого можуть поширюватися шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на біржах.

*Закрите (приватне) акціонерне товариство* – це акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом відкритої передплати, купуватися та продаватися на біржі.

*Для створення акціонерного товариства засновники повинні:* повідомити про наміри створити акціонерне товариство; здійснити передплату на акції; провести установчі збори; здійснити державну реєстрацію акціонерного товариства.

*Особливості створення відкритого акціонерного товариства:*

- відкрита підписка на акції організовується засновниками;
- засновники зобов'язані бути власниками акції на суму не менше ніж 25% статутного фонду;
- строк відкритої підписки не може перевищувати 6 місяців;
- акціонерне товариство вважається заснованим, якщо вдалося охопити передплатою не менше як 60% акцій.

*Відомості для публікації повідомлення про створення акціонерного товариства шляхом відкритої передплати:* фірмове найменування

акціонерного товариства; предмет, цілі та строки його діяльності; склад засновників; дата проведення установчих зборів; розмір статутного фонду; номінальна вартість акцій, їхня кількість та види; переваги і пільги засновників; місце проведення підписки, початковий та кінцевий строк передплати на акції; найменування банківської установи та номер рахунка, на який мають бути внесені внески.

У закритому акціонерному товаристві засновники повинні внести до дня скликання установчих зборів не менше як 50% номінальної вартості акцій.

Рішення про створення акціонерного товариства, затвердження його статуту, обрання органів управління і контролю та ряд інших організаційних питань приймаються на установчих зборах.

*Товариство з обмеженою відповідальністю* – це товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

*Особливості товариства з обмеженою відповідальністю:* учасники несуть відповідальність у межах їхніх вкладів; до моменту реєстрації товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна йому; при виході учасника з товариства йому виплачується вартість частини майна товариства, пропорційна його частці у статутному фонді, а також належна йому частка прибутку.

*Товариство з додатковою відповідальністю* – це товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів.

Учасники товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а за недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

*Повне товариство* – це товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

*Відповідальність учасників за борги повного товариства:* учасник відповідає за борги товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до товариства; якщо при ліквідації повного товариства виявиться, що наявність майна не вистачає для сплати всіх боргів, за товариство в недостатній частині несуть солідарну відповідальність його учасники усім своїм майном.

*Командитне товариство* – це товариство, яке включає поряд з одним або декількома учасниками, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, також одного або більше учасників (вкладників), відповідальність яких обмежується їхнім вкладом у майно товариства.

Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50% майна товариства.

На момент реєстрації командитного товариства кожний із вкладників повинен внести не менше ніж 25% свого внеску.

*Вкладники командитного товариства мають право:* якщо вкладник укладає угоду від імені і в інтересах командитного товариства без відповідних повноважень, то: він разом з учасниками з повною відповідальністю відповідає за угодою перед кредиторами усім своїм майном (у разі схвалення дій вкладника командитним товариством); він відповідає самостійно усім своїм майном (якщо схвалення на цю угоду не буде одержано).

Окремо від господарських товариств прийнято виділяти такі організаційно-правові форми підприємств як виробничі кооперативи та унітарні підприємства.

*Виробничий кооператив* – це добровільне об'єднання громадян для спільної виробничої або господарської діяльності, засноване на особистій трудовій участі членів кооперативу та об'єднання їх майнових пайових внесків.

Основна відмінність виробничого кооперативу від господарського товариства полягає в тому, що він заснований на добровільному об'єднанні фізичних осіб – громадян, які не є індивідуальними підприємцями, але беруть участь у діяльності кооперативу особистою працею. Відповідно до цього кожен член кооперативу має один голос в управлінні його справами, незалежно від розмірів свого майнового внеску. Отриманий в кооперативі прибуток розподіляють з урахуванням трудової участі його членів, яких повинно бути не менше п'яти осіб.

*Переваги виробничого кооперативу:*

- прибуток розподіляють пропорційно трудовому внеску, що створює зацікавленість членів кооперативу в сумлінному ставленні до праці;
- законодавство не обмежує число членів кооперативу, що надає великі можливості для фізичних осіб при вступі в нього;
- рівні права всіх членів, тому що кожен з них має тільки один голос.

*Недоліки виробничого кооперативу:*

- число членів кооперативу має складати не менше п'яти, що обмежує можливості по їх створенню;
- кожен член кооперативу несе обмежену відповідальність за його боргами.

*У формі унітарних підприємств можуть бути створені тільки державні та муніципальні підприємства.*

Унітарне підприємство має ряд *особливостей*: власником майна залишається засновник, тобто держава; майно унітарного підприємства є неподільним, тобто ні за яких умов не може бути розподілено за депозитними вкладками, часток, паїв, в тому числі між працівниками унітарного підприємства; на чолі підприємства стоїть одноосібний керівник, який призначається власником майна.

Унітарні підприємства поділяються на *дві категорії*:

- унітарні підприємства, засновані на праві господарського управління;
- унітарні підприємства, засновані на праві оперативного управління.

*Право господарського управління* – це право підприємства володіти, користуватися і розпоряджатися майном власника в межах, встановлених законом або іншими правовими актами.



*Право оперативного управління* – це право підприємства володіти, користуватися і розпоряджатися закріпленим за ним майном власника в межах, встановлених законом, відповідно до цілей його діяльності, завданнями власника і призначенням майна.

Право господарського управління ширше права оперативного управління, тобто підприємство, яке функціонує на основі права господарського управління, має більшу самостійність в управлінні.

Незважаючи на деякі обмеження в розпорядженні майном, унітарне підприємство має більші права в галузі виробничої і господарської діяльності.

### **2.3 Законодавче підґрунтя провадження підприємницької діяльності в Україні**

Держава, регулюючи будь-яку діяльність, повинна управляти мірою доступності цінностей, прийнятих у суспільстві та необхідних для задоволення інтересів усіх її членів.

Регулювати підприємницьку діяльність у державі означає співвідносити назрілі економічні інтереси з наявними цінностями, затвердженими законодавством.

Головна мета правового регулювання – враховувати «ієрархію» інтересів, прийнятих законодавством, виявляти найважливіші та найістотніші з державного боку і стимулювати їх, а також виявляти антидержавні інтереси. Закони та інші нормативно-правові акти створюють необхідний правовий режим забезпечення публічних інтересів у сфері економіки.

Законодавство про підприємство та підприємницьку діяльність, земельне, бюджетне і податкове нормативне підґрунтя чітко виділяють державні інтереси та запроваджують засоби їх забезпечення. Це і повноваження державних органів, і порядок вирішення справ, які порушують інтереси держави, і стимулювання суспільно корисної діяльності.

З ними кореспондуються відповідні обов'язки підприємств, установ і організацій, а також громадян. Розглянемо базові нормативні акти, що регулюють основні аспекти провадження підприємницької діяльності в Україні.

*Створення та діяльність підприємств різних організаційно-правових форм, державне регулювання та контроль підприємницької діяльності регламентується нормами таких актів органів законодавчої та виконавчої влади:*

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Цивільний кодекс України;
- Кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про підприємництво»;
- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про акціонерні товариства»;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;

- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»;
- Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
- Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»;
- Указ Президента України «Про запровадження дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності»;
- Указ Президента України «Про лібералізацію підприємницької діяльності та державну підтримку підприємництва»;
- Указ Президента України «Про державну підтримку малого підприємництва»;
- Указ Президента України «Про Концепцію вдосконалення державного регулювання господарської діяльності»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо вдосконалення системи державної підтримки підприємництва в Україні»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію розвитку державної системи ліцензування підприємницької діяльності за її видами»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про запровадження в Україні принципів Європейської хартії для малих підприємств»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку конкуренції на 2014-2023 роки».

*Конституцією України* передбачено право громадян на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом (ст. 42). Також ст. 42 Конституції України передбачено наступне: «Підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монополією становити на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та усіх видів послуг і робіт, сприяє діяльності громадських організацій споживачів».

Також Конституцією України передбачені наступні права громадян, які додатково отримують реалізацію під час провадження підприємницької діяльності: «кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості» (ст. 23); «кожен має право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності» (ст. 41); «кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується» (ст. 43).

*Господарський кодекс України* регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємств; розкриває загальні принципи

управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою.

*Цивільним кодексом України* регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.

Нормами *Кодексу законів про працю України* регламентуються трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

*Фінансова діяльність економічних суб'єктів здійснюється у відповідності до положень нормативно-правових актів:*

- Податковий кодекс України;
- Закон України «Про аудиторську діяльність»;
- Закон України «Про банки і банківську діяльність»;
- Закон України «Про страхування»;
- Закон України «Про ціни і ціноутворення»;
- Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- Указ Президента України «Питання реалізації державної політики з контролю за цінами»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про Концепцію розвитку внутрішньої торгівлі України»;
- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з підтримання експортної діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання суб'єктам малого та середнього підприємництва кредитно-гарантійної підтримки»;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва».

*Податковий кодекс України* регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

*Інвестиційна діяльність підприємств регламентується такими актами Верховної Ради України:*

- Закон України «Про інвестиційну діяльність»;
- Закон України «Про режим іноземного інвестування»;

- Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»;

- Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні».

Також діяльність економічних суб'єктів в Україні підлягає додатковій регламентації положеннями, закріпленими у колективному договорі, угоді.

*Колективний договір, угода* укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається на підприємствах незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають право юридичної особи. Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства в межах компетенції цих підрозділів.

Угода укладається на національному, галузевому, територіальному рівнях на двосторонній або тресторонній основі:

- на національному рівні – генеральна угода;
- на галузевому рівні – галузеві (міжгалузеві) угоди;
- на територіальному рівні – територіальні угоди.

Колективний договір укладається між роботодавцем з однієї сторони і одним або кількома профспілковими органами, а у разі відсутності таких органів – представниками працівників, обраними і уповноваженими трудовим колективом з іншої сторони.

*Державне регулювання підприємництва* є напрямом державної політики, спрямованим на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та способом, що встановлюються Конституцією та законами України.

Центральним органом, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку та підтримки підприємництва, є *Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва*. Її діяльність спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Головне завдання цього органу – узагальнення практики застосування законодавства з питань підприємницької діяльності, опрацювання пропозицій, спрямованих на його удосконалення та формування державної політики, щодо підприємницької діяльності. Крім того, служба сприяє розвитку малого підприємництва, системи його консультативної та інформаційної підтримки і готує пропозиції щодо впровадження та удосконалення механізмів фінансово-кредитної підтримки підприємництва та його зовнішньоекономічної діяльності, координує систему підготовки та перепідготовки кадрів тощо.

Основні напрями державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні визначено ст. 4 Закону України «Про

розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»:

1) удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;

2) запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, встановленим у податковому законодавстві;

3) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;

4) забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами тощо;

5) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

6) гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності;

7) сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;

8) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;

9) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості товарів (робіт, послуг).

Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави.

Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов і правил здійснення даного виду діяльності (ліцензійні умови), які встановлює Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган.

*Ліцензія* – документ, що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом виконавчої влади, згідно з яким власник ліцензії має право займатися певним видом підприємницької діяльності.

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ

### ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Загальні умови створення підприємства

Обравши вид підприємницької діяльності, підприємець приступає до створення підприємства.

Підприємство створюється згідно з рішенням власника майна чи уповноваженого ним органу підприємства-засновника, організації або за рішенням трудового колективу.

Рішення про створення підприємства приймається за погодженням Антимонопольного комітету України.

Підприємство може бути створене внаслідок примусового поділу іншого підприємства відповідно до Антимонопольного законодавства України, а також в результаті виділення із складу діючого підприємства, організації одного або кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів, якщо на це є згода власника або уповноваженого ним органу.

У випадках, коли для створення і діяльності підприємства потрібні природні ресурси, дозвіл на їх використання видається відповідно радою народних депутатів, а в передбачених законодавчими актами випадках – Верховною Радою України за поданням первинного природокористувача при наявності позитивного висновку державної екологічної експертизи або відповідної ради народних депутатів.

Підприємству може бути передана в колективну власність або надана в користування, у тому числі на умовах оренди, земельна ділянка в порядку, встановленому Земельним кодексом України.

Підприємство набуває прав юридичної особи від дня його державної реєстрації.

#### 3.2 Статутний фонд підприємства та порядок його формування

*Статутний фонд* – це виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених чинним законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, цінності, нематеріальні активи, цінні папери, закріплені за підприємством на праві власності або повного господарського відання.

За рахунок статутного фонду підприємство формує свої власні основні та оборотні фонди.

Права підприємців щодо формування статутного фонду закріплені в законах України «Про власність», «Про господарські товариства».

Розмір статутного фонду змінюється, може зростати за рахунок:

- безпосереднього приєднання до нього частини одержаного прибутку на приріст власних фінансових ресурсів;
- введення в дію капітальних вкладень за рахунок власних коштів (прибутку, амортизаційних відрахувань);
- дооцінки основних засобів в процесі проведення переоцінки (встановлюється державою).

Може зменшуватись за рахунок результатів збитковості підприємницької діяльності.

Державні підприємства нарощують свої статутні фонди за рахунок власних нагромаджень.

Для цього підприємство може використати в межах 30-80% суми прибутку, що залишається в розпорядженні підприємств після сплати ними податків та облікових платежів.

Таким чином нарощується вартість основних засобів підприємств і відповідно відображається приріст статутного фонду.

Підприємці повинні пам'ятати, що для забезпечення нормальної роботи підприємств необхідно нарощувати статутний фонд і оборотні засоби.

Акціонерні товариства формують статутний фонд шляхом реалізації акцій.

Товариства з обмеженою відповідальністю – за рахунок внесків учасників. Ці внески визначають частину кожного учасника в статутному фонді підприємства.

Використання статутного фонду характеризується через визначення показників використання основних виробничих і оборотних фондів.

### **3.3 Державна реєстрація і статут підприємства**

Державна реєстрація підприємства здійснюється у виконавчому комітеті міської, районної адміністрації за місцем знаходження або місцем проживання даного суб'єкта підприємницької діяльності, якщо інше не передбачено законом.

*Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи подаються такі документи:*

- рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним органу про створення юридичної особи (крім приватного підприємства). Якщо власників або уповноважених ними органів два і більше, таким рішенням є установчий договір, а також протокол установчих зборів (конференції) у випадках, передбачених законом (додатки Б, В);
- статут, якщо це необхідно для створюваної організаційної форми підприємництва;
- реєстраційна картка встановленого зразка, яка є водночас заявою про державну реєстрацію (додаток Г);
- документ, що засвідчує сплату власником внеску до статутного фонду суб'єкта підприємницької діяльності в розмірі, передбаченому законом;
- документ, що засвідчує внесення плати за державну реєстрацію.

Громадяни, які мають намір здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, подають реєстраційну картку встановленого зразка, яка є водночас заявою про державну реєстрацію, копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера і документ, що засвідчує внесення плати за державну реєстрацію.

Місцезнаходженням суб'єкта підприємницької діяльності (юридичної особи) на дату державної реєстрації може бути місце знаходження (місце проживання) одного із засновників або місце знаходження за іншою адресою, що підтверджується договором оренди або іншим відповідним договором.

Органам державної реєстрації забороняється вимагати від суб'єктів підприємницької діяльності додаткові документи, не передбачені цим законом.

Державна реєстрація суб'єктів підприємництва проводиться за наявності всіх необхідних документів за заявочним принципом протягом п'яти робочих днів.

Органи державної реєстрації зобов'язані протягом цього терміну внести дані з реєстраційної картки до реєстру суб'єктів підприємницької діяльності та видати свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка з поставленим ідентифікаційним кодом (для юридичних осіб), який надається органам державної реєстрації органами державної статистики, або ідентифікаційним номером фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів.

У п'ятиденний термін із дати реєстрації органи державної реєстрації направляють примірник реєстраційної картки з відміткою про державну реєстрацію відповідному державному податковому органу й органу державної статистики та подають відомості про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності до органів фонду спеціального страхування і Пенсійного фонду України.

Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та копія документа, що підтверджує взяття його на облік у державному податковому органі, є підставою для відкриття рахунків у будь-яких банках України та інших держав за вибором суб'єкта підприємництва і за згодою цих банків у порядку, що встановлюється Національним банком України. Повідомлення про відкриття або закриття рахунків у банках суб'єкт підприємництва зобов'язаний протягом трьох робочих днів направити державному податковому органу, в якому він обліковується як платник податків і зборів (обов'язкових платежів).

Скасування державної реєстрації здійснюється за заявою власника або уповноваженим ним органом чи за особистою заявою підприємця, а також на підставі рішення суду в разі:

- визнання недійсними або такими, що суперечать законодавству, установчих документів;
- здійснення діяльності, що суперечить установчим документам та законодавству України;



- несвоєчасного повідомлення суб'єктам підприємницької діяльності про зміну його назви, організаційної норми, форми власності та місцезнаходження;
- визнання суб'єкта підприємництва банкрутом;
- неподання протягом року до органів державної податкової служби податкових декларацій, документів бухгалтерської звітності, передбачених законодавством.

Орган державної реєстрації в десятиденний термін позбавляє суб'єкт підприємництва прав юридичної особи, що є підставою для виключення його з єдиного державного реєстру підприємств і організацій України.

Підприємство діє на основі статуту.

*Статут підприємства* – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють взаємовідносини підприємства з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власниками майна за участю трудового колективу.

У статуті підприємства визначаються: власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборчих органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

У найменуванні підприємства визначається його назва (завод, фабрика, майстерня та інші) і вид (індивідуальне, приватне, колективне, державне та інше).

У статуті підприємства визначається орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет та інше).

В Україні для товариств з обмеженою відповідальністю передбачена можливість функціонування на основі модельного статуту.

*Модельний статут* – це зібрання обов'язкових правил, що встановлює порядок організації і управління товариства з обмеженою відповідальністю, яке затверджене Кабінетом Міністрів України, і за бажанням учасників береться за основу при веденні діяльності.

Модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю затверджено Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження модельного статуту товариства з обмеженою відповідальністю» від 16 листопада 2011 року № 1182. Модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю складається з наступних розділів: «Загальні положення», «Юридичний статус товариства», «Учасники товариства», «Статутний капітал товариства», «Майно товариства», «Прибуток товариства та його використання. Порядок покриття збитків. Фонди товариства», «Органи товариства», «Загальні збори», «Виконавчий орган товариства», «Ревізійна комісія», «Трудовий колектив товариства», «Облік та звітність», «Порядок внесення змін до Статуту», «Припинення товариства». Детально текст модельного статуту товариства з обмеженою відповідальністю представлено в додатку Д.

### 3.4 Відповідальність суб'єктів підприємництва

*Суть відповідальності суб'єктів підприємництва зводиться до наступного:*

- за порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог до якості продукції та інших правил здійснення господарської діяльності підприємство несе відповідальність, передбачену законодавством України;

- сплата штрафів за порушення умов договору, а також відшкодування завданих збитків не звільняють підприємство без згоди споживача від виконання зобов'язань щодо поставок продукції, проведення робіт чи надання послуг.

*Підприємство зобов'язане:*

- охороняти навколишнє середовище; відшкодувати відповідній раді збитки, завдані нераціональним використанням землі та інших природних ресурсів і забрудненням навколишнього середовища;

- забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги щодо захисту здоров'я його працівників, населення і споживачів продукції;

- у випадках, передбачених законодавством, підприємство зобов'язане сплачувати штрафи відповідним місцевим радам народних депутатів.

## ТЕМА 4

# БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ У СТАНОВЛЕННІ ТА РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 4.1 Об'єктивна необхідність планування підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки

У сучасних умовах ринкових трансформацій, коли особливо зростає роль конкурентоздатності підприємства на фоні конкурентної боротьби між підприємствами, постає питання про підвищення ефективності планування на всіх рівнях.

Планування як функція управління, дає змогу правильно орієнтуватися підприємствам у ринковому середовищі, допомагає приймати правильні управлінські рішення, підвищує ймовірність досягнення бажаного успіху.

*Планування* – це безперервний творчий процес, що має на меті досягнення поставлених цілей за оптимальних витрат ресурсів та приведення можливостей підприємства у відповідність до умов ринку.

*Планування* – це найперша функція управління, вона передує іншим управлінським функціям і визначає їх сутність.

Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних *проблем*:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє. Воно виявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів в прогнозах, результатом чого є *бізнес-план*.

Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі *принципи планування*: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, перспектив, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розробки ефективних планів варто враховувати такі *фактори*: уміння керувати людьми; велика активність; відповідні моральні якості; стійкість і рішучість; необхідні професійні знання в певній галузі; загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважається прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища.

*Прогнозування* – це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації.

*Прогноз* – це органічна система (частина) планування.

Сьогодні доцільно говорити про адаптивне планування підприємницької діяльності.

*Адаптивність* – це здатність аналізувати та відслідковувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та автоматично змінювати алгоритм функціонування та структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану.

*Адаптивне планування* є складним та багатогранним процесом, який суттєво відрізняється від традиційних моделей планування, що вимагає певних навиків відповідних рівнів ієрархії, які формують та відповідають за реалізацію адаптивних планів.

Однак, запровадження адаптивних механізмів дозволить вітчизняним підприємствам не лише уникати загроз мінливості та нестабільності зовнішнього та внутрішнього оточення функціонування, але й використовувати потенційні можливості для досягнення максимальної ефективності впровадження інноваційних проектів.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції на ринку планування, підвищуючи ефективність діяльності підприємства, виконує низку завдань, а саме:

- воно є ланцюгом між постановкою цілі та найбільш оптимальним планом її реалізації;
- виявляє потенційні проблеми, нейтралізує вплив негативних наслідків діяльності підприємства;
- дає можливість оцінити практичні кроки досягнення цілей;
- забезпечує основу для оцінки витрат;
- обумовлює єдність загальних цілей всередині підприємства;
- сприяє зниженню ризиків в процесі реалізації планів;
- забезпечує ефективні шляхи досягнення цілей підприємства.

*З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють:*

- *директивне планування* – це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування;
- *індикативне планування* – це антипод директивного планування тому, що цей план не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. В цілому він має направляючий, рекомендаційний характер.

*Залежно від терміну, на який складається план, розрізняють:*

- *перспективне планування* – це планування, що охоплює період понад 5 років – 10, 15, 20 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства, соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Таке планування потрібно відрізнити від прогнозування;

- *середньострокове планування* – це планування, що проводиться на період від 1 до 5 років. На деяких підприємствах середньострокове планування сумісне з поточним. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є по суті короткостроковим плануванням;

- *поточне планування* – це планування, що охоплює період до 1 року – піврічне, кварталне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

*За складом планових рішень розрізняють:*

- стратегічне планування;
- оперативно-календарне планування;
- зведене планування загальних результатів;
- фінансове планування.

Особливо важливим для забезпечення економічного розвитку будь-якого суб'єкта підприємництва є проведення грамотного стратегічного планування, помилки під час якого прирікають бізнес на неефективне використання ресурсів, збитковість функціонування та, врешті решт, ліквідацію.

#### **4.2 Місце стратегічного планування в системі менеджменту підприємства**

*Стратегічне планування* є однією з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались ззовні та в середині підприємства.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів, та має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей.

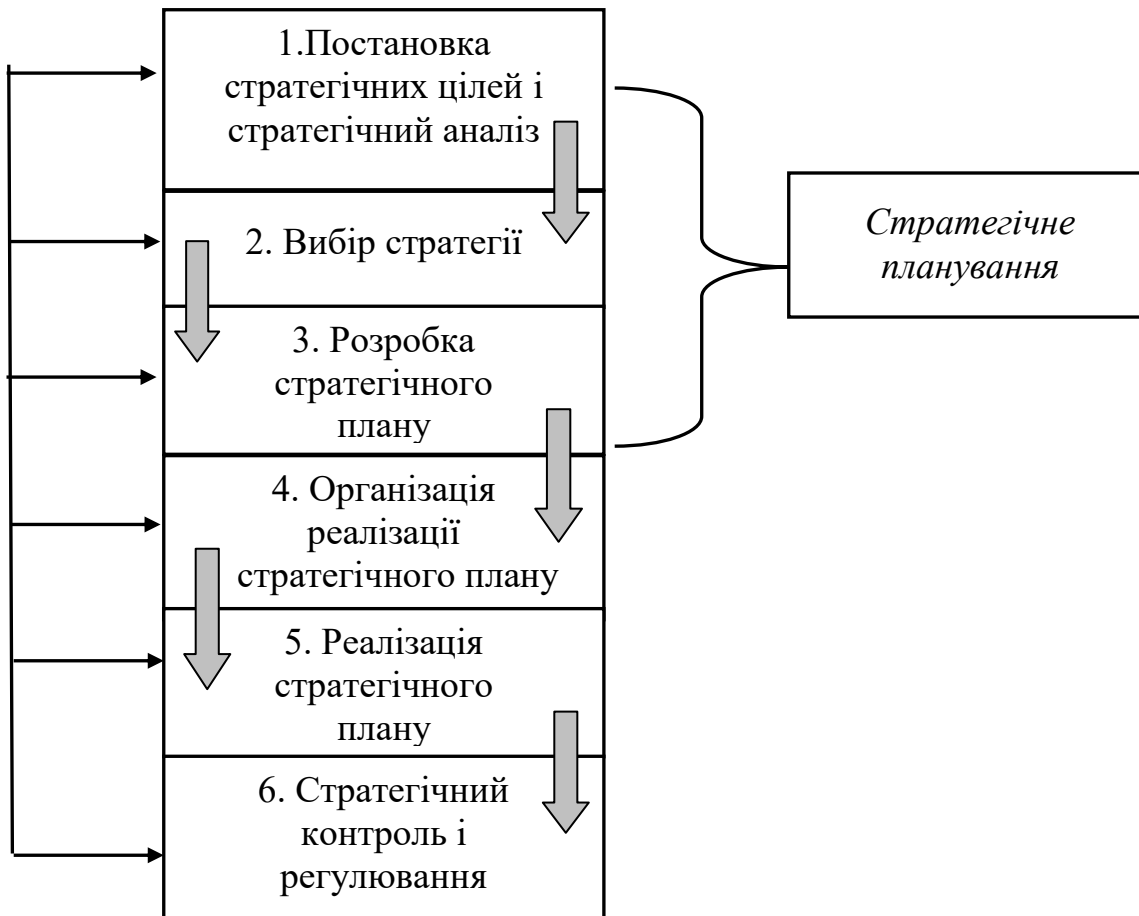
Тому *стратегічне планування має такі характерні ознаки:*

- по-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, стратегічне планування базується на виділенні стратегічних зон господарювання та стратегічних господарських центрів;

- по-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;

- по-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Структура процесу стратегічного менеджменту, характерна для таких умов, зображена на рис. 4.1.



**Рис. 4.1. Структура процесу стратегічного менеджменту у відносно стабільних умовах**

Ключовим аспектом стратегічного планування діяльності суб'єктів підприємницької та господарської діяльності є розроблення *стратегічного плану*.

*Стратегічний план має бути:*

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, ясним, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

*Стратегічний план не має бути:*

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників;
- трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

*Стратегічний план має кілька «зрізів»:*

- «часовий», який передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування);

- «інструментальний», необхідний для виконання стратегічних планів (середньо- та короткострокових планів і бюджетів);

- «функціональний», що визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- «ресурсний», котрий визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- «виконавчий», що вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм.

Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів, консорціумів тощо – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

*Стратегічний план як комплексний плановий документ може складатися з таких розділів:*

1. Зміст.
2. Передмова (виконавче резюме).
3. Опис підприємства.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія відновлення продукції, що випускається.
7. Стратегія розвитку виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Стратегія природоохоронних заходів підприємства.
12. Стратегічний фінансовий план.
13. Забезпечення реалізації стратегії підприємства.
14. Додатки.

*Цей зміст стратегічного плану має індикативний (рекомендаційний) характер.* Він може варіюватися й уточнюватися (розширюватися, поглиблюватися) залежно від виду підприємства, рівня планування й обраної базової стратегії.

*Передмова являє собою ключ до плану, в ній відображаються:*

- значущість продукції, що випускається фірмою, у міжнародному масштабі, у масштабі країни, регіону з точки зору конкурентоспроможності, якості і безпеки використання, ресурсозбереження в споживача; імідж фірми, отримані нею дипломи, призи, кількість патентів і винаходів, отриманих фірмою;

- основні техніко-економічні показники фірми за 5 років і на запланований період, коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів фірми;

- показники товарів і фірми в цілому. Номери і дати одержання сертифікатів;

- основні показники технології, організації, менеджменту фірми в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, застосовувані в системі менеджменту фірми;
- факти, що підтверджують надійність діяльності фірми, юридичні й економічні гарантії.

*У розділі «Опис фірми», повинні бути розкриті:*

- мета фірми;
- організаційно-правова форма фірми;
- особливості статуту фірми;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура фірми;
- характеристика товарів, що випускаються, їхня конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- техніко-економічні показники діяльності фірми за минулий період і на майбутнє та інші дані, що не становлять комерційної таємниці.

*У розділі «Стратегія маркетингу» повинні бути розроблені:*

- концепція стратегічного маркетингу застосовуваного фірмою;
- функції і завдання відділу маркетингу;
- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари фірми;
- стратегія охоплення ринків;
- стратегія розробки нових товарів;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів;
- стратегія стимулювання збуту товарів;
- вибір стратегії реклами товару;
- вибір стратегії розвитку фірми на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

*У розділі «Стратегія використання конкурентних переваг фірми» повинні бути описані:*

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і макросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, систему менеджменту підприємства;

*Аналіз розділу «Стратегія маркетингу» включає:*

- виявлення конкурентних переваг фірми;
- вибір і обґрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги фірми;
- адаптація стратегічних факторів і переваги до стратегії фірми.

*У розділі «Стратегія відновлення продукції, що випускається» повинні бути висвітлені:*

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- побудова дерева ефективності товарів фірми;
- стратегія підвищення якості товарів;
- стратегія ресурсозбереження на фірмі;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів фірми основних конкурентів;



- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії поновлення продукції, що випускається;
  - техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів, їхнє узгодження.
- У розділі «Стратегія розвитку виробництва» повинен бути викладений:*
- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
  - аналіз соціального розвитку колективу;
  - аналіз стратегій розвитку виробництва;
  - аналіз організаційної структури фірми;
  - аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
  - прогнозування перерахованих аспектів стратегії виробництва;
  - техніко-економічне обґрунтування прогнозів.
- У розділі «Стратегія забезпечення виробництва» повинні бути висвітлені:*
- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
  - налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
  - виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
  - техніко-економічне обґрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.
- У розділі «Стратегічний фінансовий план фірми» повинні бути розроблені:*
- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
  - економічні показники функціонування фірми (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість фірми);
  - прогноз зміни фінансових показників за товарами, ринками, фірми в цілому.
- У розділі «Стратегія міжнародної діяльності фірми» повинні бути описані:*
- стратегічні цілі експортера;
  - стратегічні цілі імпортера;
  - прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності фірми;
  - лізингові, орендні угоди;
  - можливості міжнародного співробітництва та кооперування.
- У розділі «Стратегія розвитку системи менеджменту» повинні бути відображені:*
- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту фірми за минулі роки;
  - виявлення «вузьких» місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту фірми;
  - структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту;
  - розвиток комунікацій і системи мотивації.
- У розділі «Стратегія природоохоронної діяльності й екологічної безпеки» повинні бути викладені:*
- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки; дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
  - заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів;

- зсув процесів у часі, пов'язаний з великим виділенням шкідливих речовин в атмосферу;

- систему обліку екологічних наслідків прийнятих стратегічних рішень.

*У розділі «Забезпечення реалізації стратегії фірми» повинні бути розкриті:*

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії фірми за останні 5 років;

- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності часткових процесів), контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;

- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичною документацією, кресленнями, проектами й інформацією;

- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців, і забезпечення їх необхідними ресурсами;

- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів та працівників апарату управління.

*У «Додаток» до «Стратегії управління підприємством» рекомендується включати такі матеріали:*

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі 4);

- інструкції, методики, стандарти, описи технологій, програми та інші допоміжні матеріали;

- вихідні данні для розрахунків;

- пояснювальні записки та інші матеріали.

#### **4.3 Бізнес-план як інструмент планування підприємницької діяльності: сутність, структура, види, функції, етапи розробки**

*Бізнес-план* – це письмовий документ, в якому викладена сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, які можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів. Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність фірми за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку виробництва, конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкладання коштів у розвиток виробництва. Бізнес-план відіграє важливу роль як на стадіях організації, так і на стадіях функціонування підприємницької діяльності в умовах ринкових економічних відносин, оскільки у ньому обґрунтовується діяльність підприємства і прогнозування результатів цієї діяльності.

*Бізнес-план* – це документ, який містить обґрунтування головних заходів, які будуть здійснені для реалізації певного комерційного проекту чи створення нової фірми.

*Бізнес-план* – це документ, що охоплює всі основні аспекти виробничої, комерційної і інших видів діяльності.

Укладається терміном на 3-5 років із розбивкою по роках. Систематично коригується в залежності від кон'юнктури ринку і таким чином адаптується до ринкових ситуацій.

Бізнес-план починається з кінця, тобто з *резюме*. Складається в останню чергу, коли складені всі розділи текстової частини і розраховані всі фінансові показники проекту. Містить стислий виклад суті та найважливіші показники проекту.

*Перелік основних питань, що мають бути відображені в резюме:*

1) Виробництвом і реалізацією якого товару (наданням яких послуг) займатиметься Ваше підприємство?

2) Хто буде Вашим покупцем?

3) Яким буде обсяг продажів (виручка) за 1-й рік роботи?

4) Яка сума всіх витрат на реалізацію проекту?

5) Яким повинен бути обсяг фінансування для реалізації проекту?

6) Які джерела фінансування проекту?

7) Основні показники проекту: загальний прибуток (дохід) за період, величина грошових коштів у кінці першого року роботи, рентабельність діяльності, рентабельність вкладень власних засобів, рентабельність загальних вкладень.

Вимоги до складання даного розділу: обсяг – 1,5-2 сторінки; виклад має бути гранично простим і лаконічним, мінімум спеціальних термінів.

*1. Характеристика товару (послуги).* У даному розділі необхідно чітко відповісти на такі питання:

1) Який саме товар (або послугу) Ви запропонуєте покупцям (детальний опис продукції і послуг, основні споживчі характеристики: розмір, вага, термін користування, естетичність, дизайн)?

2) Які потреби покликаний задовольняти Ваш товар?

3) У чому особливість Вашого товару, чому споживачі відрізнятимуть його від товарів Ваших конкурентів і віддаватимуть йому перевагу?

4) Якою буде упаковка?

5) Якими будуть умови сервісного післяпродажного обслуговування (якщо ваш товар – механічний виріб)?

*2. Оцінка ринку збуту.* Досвід показує, що невдача значної кількості бізнес-проектів пов'язана із недостатнім вивченням ринку та переоцінкою його місткості. Не визначивши місце майбутнього товару на ринку, можна витратити багато коштів, однак товар залишиться на складах, а послуга небажаною.

Отже, в даному розділі необхідно визначити:

1) Хто буде покупцем Вашого товару? Чому він вибере саме Ваш товар (за вищу, ніж у конкурента якість, за більш низьку ціну, за післяпродажне обслуговування та ін.)?

2) Який обсяг Вашого товару може спожити ринок?

Слід зазначити, що в даному і в наступних розділах, роблячи прогноз або оцінюючи існуючу ситуацію, необхідно користуватися достовірними джерелами інформації, посилання на які мають бути відображені в бізнес-плані.

Обсяг продажів необхідно прогнозувати в двох напрямках.

З одного боку, необхідно виділити сегмент ринку, на який Ви поставлятимете свій товар, вік потенційних покупців, їх чисельність, середнє споживання Вашого товару окремою фізичною особою, кількість оптових покупців-посередників і

приблизний обсяг їх продажів. Оцінка обсягів власного продажу визначається як 2-5 % (у деяких випадках до 10 %) від отриманої кількості потенційних продажів.

З іншого боку, визначившись із переліком устаткування, обсяг продажів продукції визначається як 20-40 % від його потужності (максимально можливого обсягу виробництва).

Порівнюючи дві отримані оцінки, обсяг запланованих продажів приводиться до єдиного числа. Якщо два числа дуже відрізняються один від одного, необхідно відкоригувати обрані відсотки.

Дуже важливо до оцінки ринку збуту ставитися песимістично і занижувати обсяг продажів. Це дозволить реалістичніше скласти бізнес-план.

Отриманий обсяг виробництва з кожним роком може поступово збільшуватися в міру розвитку підприємства.

3. *Конкуренція.* У цьому розділі необхідно відповісти на питання:

1) Хто є найбільшим виробником аналогічних товарів?

2) Чи достатньо приділяють уваги та виділяють засобів на рекламу своїх виробів Ваші конкуренти?

3) Які особливості товару конкурентів (його основні характеристики, рівень якості, дизайн, думки покупців)?

4) Який рівень цін на продукцію конкурентів?

Істотним недоліком бізнес-плану, який спричинить зниження оцінки, вважатиметься відсутність цін на товари або послуги конкурентів. Відповідаючи на вищезазначені питання, необхідно відображати реальну ситуацію на ринку.

4. *Стратегія маркетингу.* Вивчивши ринок з точки зору конкурентоспроможності Вашого товару, необхідно розробити план завоювання ринку.

До основних позицій плану маркетингу належать:

1) Схема розповсюдження товару. Як Ви продаватимете товар – через власні фірмові магазини, через оптові торговельні організації, через дрібних посередників тощо?

2) Ціноутворення. Як Ви визначатимете ціни на свої товари і який рівень рентабельності на вкладені засоби плануєте отримати?

3) Реклама. Як організуватимете рекламу і скільки коштів збираєтеся на це витратити?

4) Методи стимулювання продажу. Шляхи досягнення постійного зростання обсягу продажу – за рахунок розширення території збуту чи за рахунок пошуку нових форм залучення покупця?

5) Організація післяпродажного обслуговування клієнтів (для технічних товарів). Як буде організована служба сервісу? Скільки коштів Вам на це буде потрібно?

6) Формування громадської думки про Ваш товар (послугу). Шляхи формування позитивної репутації товару (послуги) і самої фірми в очах громадськості.

*5. Виробничий план.* У даному розділі наводяться: загальні відомості про підприємство, розрахунок капітальних витрат і виробничих витрат на планований обсяг збуту; прямі (змінні) і загальні (постійні) витрати на виробництво продукції, кошторис поточних витрат на виробництво. Всі розрахунки необхідно подати у формі таблиці.

До загальних відомостей про підприємство належать: опис місця розміщення підприємства (у багатьох випадках визначальний чинник для успіху проекту); наявність необхідних транспортних зв'язків, інженерних мереж (електроенергія, вода, тепло, каналізація, зв'язок та ін.), ресурсів; близькість до ринку збуту; інформація про виробничі приміщення та відомості про умови оренди.

Також необхідно передбачити витрати на поточний ремонт приміщень. Дана сума витрат буде складовою частиною стартового капіталу.

Наступним кроком у розробці виробничого плану є розрахунок потреби в основних фондах

Слід врахувати, що амортизація нараховується лише на власні основні фонди, а на орендовані або взяті на умовах лізингу активи амортизацію нараховує орендодавець або лізингова компанія.

При визначенні норми амортизації враховуються мінімально допустимі строки корисного використання основних засобів відповідно до Податкового кодексу України.

Далі приводиться розрахунок поточних витрат на виробництво продукції: витрати на сировину і матеріали, комплектуючі вироби, електроенергію, паливо та ін.

У даному розділі слід максимально врахувати всі можливі види витрат, пов'язані зі здійсненням вибраного виду діяльності.

*6. Організаційний план.* У цьому розділі необхідно розкрити питання: з ким Ви збираєтеся організовувати свою справу, як Ви плануєте налагодити роботу свого персоналу, зокрема:

1) На наявних працівників надається коротка характеристика: кваліфікація, досвід роботи, їх корисність для підприємства.

2) Якщо необхідно набрати працівників, то в даному розділі треба зазначити вимоги до них, посадові обов'язки та способи залучення (на постійну роботу чи за сумісництвом).

3) Надається організаційна схема підприємства, у якій має бути чітко визначено: хто і чим займатиметься; як взаємодіятимуть всі учасники виробничого процесу; хто кому підпорядковуватиметься; хто кого контролюватиме.

4) Розкривається питання оплати праці та її стимулювання.

За окремою статтею витрат розраховується єдиний внесок на соціальне страхування.

*7. Оцінка ризику та страхування.* При складанні бізнес-плану важливо передбачити всі види ризику, з якими може зіткнутися фірма, їх джерела і момент виникнення.

Різновиди ризиків:

- пожежі та землетруси (природні);
- страйки і міжнаціональні конфлікти (форс-мажорні ситуації);
- зміна в податковому регулюванні, коливання валютних курсів (економічні);

- погодні;
- виробничі.

Звичайно, вірогідність кожного ризику є різною, як і сума збитків, які вони можуть викликати. Тому в бізнес-плані потрібна хоча б орієнтовна оцінка того, які ризики для фірми найбільш вірогідні і які витрати можуть виникнути в разі їх настання.

Для великих проектів необхідний ретельний прорахунок ризиків з використанням математичного апарату теорії вірогідності.

Для більш простих і дешевих проектів достатньо аналізу ризиків за допомогою чистих експертних методів.

Визначивши можливі ризики, до яких може бути схильна Ваша фірма, Ви повинні відповісти на питання: Як зменшити ризики і втрати?

Відповідь на це питання ви одержите, проаналізувавши:

1) організаційні заходи щодо профілактики ризиків. Наприклад, при ризику збоїв у графіку залізничних перевезень сировини ви можете визначити альтернативну програму перевезення за допомогою автомобільного транспорту;

2) опис програми страхування ризиків. У даний час система страхування вже досить розвинена і в принципі можна страхувати кожен свій крок: від купівлі неякісного устаткування до пожежі на складі готової продукції. У бізнес-плані необхідно обов'язково вказати, які типи страхових полісів і на яку суму ви плануєте придбати. Сума страховки входить у загальні витрати підприємства як постійні витрати.

*8. Фінансовий план.* У цьому розділі необхідно узагальнити матеріал усіх попередніх розділів і подати його у вартісному вираженні. Для цього необхідно розробити декілька підрозділів фінансового плану.

*8.1 Стартовий капітал підприємства.* До стартового капіталу підприємства належать наступні види витрат. Одноразові витрати на створення підприємства виділяються на: процес реєстрації фірми, одержання печатки і штампів, відкриття рахунків у банках, становлення на облік в органах статистики, податковій інспекції, держадміністрації та ін. Якщо вибраний вид діяльності вимагає проходження дозвільної системи (отримання ліцензії, сертифікація продукції або виробництва, реєстрація штрих-кодів на продукцію), розмір одноразових витрат значно зростає. Придбання основних фондів необхідно планувати із врахуванням витрат на їх транспортування і пусканалагоджувальні роботи.

При виділенні коштів на формування виробничого запасу необхідно враховувати тривалість виробничого циклу і терміни реалізації продукції. Якщо кошти від реалізації продукції починають надходити через тиждень після запуску виробництва, то і виробничий запас необхідно розраховувати не більше ніж на десять днів роботи підприємства, а не на квартал, півріччя або рік роботи.

У такому разі витрати підприємства на оренду приміщень, електроенергію, заробітну плату та ін. у розмірі стартового капіталу можна не враховувати.

Якщо ж виробничий цикл займає півроку і більше, то в стартовому капіталі необхідно враховувати всі види витрат, які підприємство матиме до моменту надходження коштів від реалізації продукції.

*8.2 Джерела фінансування підприємства.* Після розрахунку розміру стартового капіталу необхідно визначитися з джерелами фінансування підприємства та скласти баланс грошових витрат і надходжень. Це документ, що дозволяє оцінити, скільки грошей необхідно вкласти в проект залежно від часу, тобто скільки грошей необхідно до початку реалізації проекту і вже в процесі виробництва. Що стосується джерел фінансування, то вони можуть бути різні: власні кошти, кредити, акції та ін.

Залучаючи кредитні ресурси до купівлі основних фондів, погашення тіла кредиту зазвичай проводиться за іншою схемою.

*8.3 Визначення змінних і постійних витрат.* Класифікація витрат на змінні і постійні необхідна для розрахунку точки беззбитковості, яка показує, який обсяг продукції або послуг повинне реалізовувати підприємство для того, щоб не мати збитків від своєї діяльності.

*Умовно-змінні витрати* – це витрати, що змінюються в прямій залежності від рівня виробництва (пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції).

*Умовно-постійні витрати (накладні витрати)* – це витрати, які залишаються незмінними при зміні рівня виробництва (орендна плата, плата за теплопостачання та ін.).

Якщо оплата праці всього персоналу підприємства здійснюється погодинно, відповідно до посадових окладів, то витрати за даною статтею і соціальні відрахування будуть належати до постійних витрат.

*8.4 Калькуляція собівартості продукції.* Калькуляція собівартості продукції на підприємстві складається для визначення відпускної ціни одиниці товару

Якщо підприємство працює на фіксованому 10% податку, відпускна ціна розраховується без податку на додану вартість (ПДВ).

Якщо підприємство працює на загальній системі оподаткування, то витрати, які підприємство має з врахуванням ПДВ, повинні в калькуляції враховуватися без ПДВ. Для цього статтю «Витрати з ПДВ» зменшують на 16,67 % (одну шосту).

Прибуток розраховується за прийнятою нормою прибутку від повної собівартості продукції.

Якщо ціна встановлюється на рівні ринкових цін, то прибуток розраховується як різниця між ціною і повною собівартістю.

Відпускна ціна з ПДВ розраховується як:

$$Ц_{з\ ПДВ} = Ц_{без\ ПДВ} \cdot 1,2. \quad (4.1)$$

*8.5 Баланс доходів і витрат підприємства.* Упродовж першого року роботи обсяг продажу необхідно поступово збільшувати.

За другий і наступні роки дані наводяться із врахуванням виходу підприємства на заданий обсяг виробництва.

У фінансовому плані (балансі доходів і витрат) необхідно класифікувати витрати підприємства на: витрати, які здійснюються з врахуванням ПДВ, і витрати без ПДВ.

До витрат з ПДВ належать такі витрати підприємства: на сировину і матеріали, напівфабрикати і комплектуючі, електроенергію, паливо і паливно-мастильні

матеріали, тару і упаковку, зв'язок, запчастини та інструменти, комунальні послуги, рекламу тощо.

Без ПДВ розраховуються: витрати по заробітній платі; соціальні платежі; амортизаційні відрахування; оренда приміщень; страхування; значна частина послуг, наданих зі сторони; відсоток по кредиту; податки; витрати на відрядження.

*ПДВ з доходу (податкове зобов'язання)* – це зобов'язання підприємства по виплаті ПДВ перед державою.

*ПДВ з витрат (податковий кредит)* – це вже виплачений підприємством ПДВ, який зменшує зобов'язання підприємства з ПДВ.

Різниця між податковим зобов'язанням і кредитом з ПДВ дає платіж підприємства з ПДВ за даний період.

*8.6 Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства.* Розрахунок *точки беззбитковості*, тобто такого обсягу виробництва, при якому витрати на виробництво дорівнюватимуть доходу від продажу товару.

Для розрахунку точки беззбитковості скористаємося формулою:

$$ТБ = \frac{УПВ}{Ц - УЗВ}, \quad (4.2)$$

де ТБ – точка беззбитковості (кількість вироблених товарів, при якій буде досягнута беззбитковість бізнесу), шт.;

УПВ – умовно-постійні витрати, грн. (п. 8.3);

Ц – ціна за одиницю товару, грн./шт. (п. 8.4);

УЗВ – умовно-змінні витрати, необхідні для виготовлення одиниці товару, грн./шт. (п. 8.3).

Розрахунок необхідно робити для декількох (не менше трьох) рівнів можливої ціни реалізації, щоб мати можливість оцінити вплив ринкових умов на прибутковість фірми.

Розрахунок терміну окупності проекту здійснюється так:

$$T_{ок} = \frac{СК}{ЧП + А}, \quad (4.3)$$

де СК – розмір стартового капіталу, грн.;

ЧП – чистий прибуток підприємства за рік, грн.;

А – амортизаційні відрахування підприємства за рік, грн.

Загальний рівень рентабельності підприємства розраховується за формулою

$$R_{заг} = \frac{БП}{S_{заг}} \cdot 100\%, \quad (4.4)$$

де БП – балансовий прибуток, грн.;

$S_{заг}$  – загальна виробнича собівартість, грн.



Дані для розрахунку загального рівня рентабельності беруться за рік.

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від характеристики фірми незалежно від того, належить вона до сфери послуг чи до виробничої сфери.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. В ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи їх розв'язання.

Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів.

Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

1) *за сферою бізнесу* (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

2) *за масштабами бізнесу* (великий, середній, малий);

3) *за характеристиками продукту бізнесу* (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів);

б) бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів);

в) бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми).

Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола зацікавлених осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів із бюджетними повноваженнями.

У ринковій системі господарювання *бізнес-план виконує дві найважливіші функції:*

1) *зовнішню* – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) *внутрішню* (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом.

Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких.

Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Таким чином, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки бізнес-плану.

*Початкова стадія.* Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу.

У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) вибирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають:

- вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми;
- бесіди з продавцями торговельних закладів;
- вивчення технічної літератури та патентної інформації;
- результати власних досліджень і розробок.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) відбувається з урахуванням:

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах певної організаційної форми.

Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великій фірми, яка вже добре відома споживачам.

*Підготовча стадія.* Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

Отримати відповіді на них — це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак, на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану).

Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори, конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми — це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони фірми — це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

5) формулюються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

б) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як правило, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію, фокусування.

*Основна стадія* – це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головна мета цієї стадії – довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на початковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія майбутнього бізнесу утворюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту.

Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст і методіку розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

## ТЕМА 5

# МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1 Поняття та характеристика конкурентного середовища фірми

Одним з важливих елементів бізнес-плану та запорукою успіху підприємницької діяльності є ефективний аналіз конкурентного середовища фірми.

Насамперед охарактеризуємо поняття конкуренції.

*Конкуренція* – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні.

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив саме тому.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток *конкурентного середовища* – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Згідно класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких *конкурентних сил*, як:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Основні *етапи аналізу конкурентного середовища* можна згрупувати наступним чином:

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

## 5.2 Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є одним зі стрижневих елементів процедури формування стратегії розвитку підприємства.

*Стратегічний аналіз* – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі та можливість досягнення його стратегічних цілей.

*Стратегічний аналіз зовнішнього середовища* являє собою комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної стратегії розвитку на основі вибору серед можливих альтернатив.

*Можливості* – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть призвести до збільшення обсягів продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, ослаблення позицій конкурентів).

*Загрози* – це негативні тенденції і явища, які можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажів і прибутку (зниження купівельної спроможності населення й підприємств, посилення конкуренції на ринку).

*Мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища* – змістовний і формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку.

До найважливіших завдань стратегічного аналізу зовнішнього середовища відносять одержання максимально можливих відомостей про стан і перспективи його розвитку для координації впливу середовища, потреб ринку, цілей і можливостей підприємства.

*Основне призначення стратегічного аналізу* – визначення факторів, які найбільше впливають на успіх діяльності підприємства.

Набір факторів і ступінь їх впливу для кожного підприємства різні. Ступінь впливу залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування.

*Кінцевою метою стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища* є формування стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі та альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка й остаточний вибір стратегії. Це рішення має бути орієнтовано на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища.

Більш вузькі цілі аналізу пов'язані з формуванням і оцінкою інвестиційних рішень, а також розвитком конкурентних переваг.

Для аналізу зовнішнього середовища широко застосовується *метод SWOT*: сила (Strength), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats), який дозволяє провести спільне вивчення внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Методологія SWOT припускає виявлення й конкретизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей, після чого можливе встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

SWOT-аналіз спрямовано на визначення (у загальних рисах) корпоративної

стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цей метод має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати й враховувати.

*Переваги SWOT-аналізу:*

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на процес стратегічного планування;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика ринку та ресурсів.

*Недоліки SWOT-аналізу:*

- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- погана адаптація до зміни середовища;
- ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки);
- суб'єктивність специфіки сприйняття менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища.

Але позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків переважають негативні, що зумовлює його популярність у стратегічному управлінні підприємством.

*При виборі оптимальної стратегії для підприємства аналітики користуються двома підходами:*

- 1) від внутрішніх (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливості розвитку та загрози) факторів – власне SWOT-аналіз;
- 2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може впливати на зовнішнє середовище, то другий показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії: адаптація до середовища та формування середовища.

Для проведення SWOT-аналізу необхідно вірно визначити внутрішні (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри та ін.) та зовнішні (економіка, політика, законодавство, природне середовище, соціальна сфера та ін.) фактори, оцінити їх важливість та порівняти. Цей перелік факторів можна розширювати або скорочувати залежно від конкретного підприємства.

*Сила* – це те, у чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають йому переваги на ринку.

*Слабкість* – це відсутність чогось важливого у функціонуванні підприємства, того, що йому не вдається в порівнянні з іншими й не дають використовувати наявні можливості зовнішнього середовища.

Стосовно формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки їх може бути використано як основу корпоративної стратегії. У той же час успішну стратегію спрямовано на усунення слабких сторін, які сприяють виникненню різних негативних процесів на підприємстві.

Можливості потрібно розглядати з точки зору ринкової привабливості, що може забезпечити максимальне зростання прибутку підприємства й конкурентну

перевагу.

Загрози – це певні фактори зовнішнього середовища, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства й перешкоджають його успішному розвитку.

Ринкові можливості та загрози так само багато в чому визначають корпоративну стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і загрози, що негативно впливають на підприємство. Можливості та загрози не тільки впливають на стан підприємства, але й вказують, які стратегічні зміни доцільно розпочати.

Корпоративна стратегія повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз.

При виборі факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими й мали реальне відношення до підприємства.

Необхідно також уникати помилок під час визначення можливостей та загроз, оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція в більшості випадків визначається як економічна загроза, але в деяких випадках підприємства можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Метод SWOT для врахування дії факторів передбачає складання відповідної матриці (рис. 5.1).

<i>Зовнішнє середовище</i>  <i>Внутрішнє середовище</i>	<i>Можливості:</i> 1. 2. ...	<i>Загрози:</i> 1. 2. ...
	<i>Сильні сторони:</i> 1. 2. ...	<i>Поле «сили й можливості» (СИМ-SO)</i>
<i>Слабкі сторони:</i> 1. 2. ...	<i>Поле «слабкості й можливості» (СЛМ-WO)</i>	<i>Поле «слабкості й загрози» (СЛП-WT)</i>

Рис. 5.1. Матриця SWOT-аналізу

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на наявність ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого їх вплив може бути підсилено або послаблено. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, в



свою чергу, робить підприємство більш уразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для підприємства загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства. Стратегії визначаються за назвою аналізованих внутрішніх і зовнішніх обставин.

*СИМ-SO* – сили-можливості (*maxi-maxi*) – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації підприємство має вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

*СИЗ-ST* – сили-загрози (*maxi-mini*) – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз. Мета цієї стратегії полягає в максимізації розвитку сил і мінімізації загрози. Цю стратегію застосовують підприємства, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів та підготовку до активних дій у майбутньому, коли наявні можливості будуть переважати загрози.

*СЛМ-WO* – слабкості-можливості (*mini-maxi*) – стратегія, спрямована на мінімізації слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей. Стратегія цієї групи намагається мінімізувати слабкості й одночасно максимізувати можливості, її рекомендовано для підприємств, де переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинне прагнути посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

*СЛЗ-WT* – слабкості-загрози (*mini-mini*) – стратегія мінімізації слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз. Цей варіант – найгірша доля, що очікує підприємство. Воно змушене застосовувати стратегію, змістом якої є поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Керівництво підприємств має звернути увагу насамперед на комбінації полів СИЗ й СЛЗ.

Якщо в першому випадку для підприємства досить вчасно відслідковувати загрози зовнішнього середовища й реагувати на них за допомогою сильних сторін, то у другому необхідно розробити стратегії, що дозволяють позбутися слабкостей і запобігти загрозам.

Для аналізу зовнішнього середовища методом SWOT необхідно розкрити

можливості та загрози й зуміти оцінити їх вплив на стратегію.

Для оцінки можливостей і загроз застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості й загрози на матрицях можливостей і можливих загроз (табл. 5.1-5.2).

Таблиця 5.1

### Матриця можливостей

Імовірність використання можливостей	Вплив		
	сильний	помірний	малий
<i>висока</i>	ВС	ВП	ВМ
<i>середня</i>	СС	СП	СМ
<i>низька</i>	НС	НП	НМ

Таблиця 5.2

### Матриця загроз

Імовірність реалізації загроз	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	«легкі забиті місця»
<i>висока</i>	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
<i>середня</i>	СР	СК	СТ	СЛ
<i>низька</i>	НР	НК	НТ	НЛ

Можливості, що попадають на поля високої ймовірності з сильним і помірним впливом, а також із середньою ймовірністю й сильним впливом, мають найбільші значення і повинні бути використані для розробки стратегій підприємств. Можливості, що відповідають полям «СМ», «НП» і «НМ», брати до уваги недоцільно. Відносно інших можливостей необхідний гнучкий підхід. Найбільшу небезпеку для підприємства становлять загрози, які мають високу й середню ймовірність появи та приводять до руйнування й критичного стану. Вони вимагають швидкого усунення. Не менш серйозними є також загрози з полів «ВТ», «СК» і «НР». Треті за силою впливу на підприємство загрози «НК», «СТ» і «ВЛ». За іншими загрозами завдання першорядного усунення не ставиться, але вони однаково мають перебувати в полі зору менеджерів підприємства.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірносної оцінки факторів.

*Головні напрямки розвитку SWOT-аналізу:*

- відображення в моделі динамічних змін підприємства і його конкурентного середовища;
- облік результатів аналізу підприємства і його конкурентного середовища з використанням класичної моделі стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

У стратегічному аналізі також проводиться *SNW-аналіз* (аббревіатура англійських слів: Streight (S) – сильна позиція (сторона), Neutral (N) – нейтральна позиція, Weakness (W) – слабка сторона).

Управлінські цілі традиційного SNW-підходу очевидні: сильні сторони, як гарний ресурс підприємства, зберегти й додатково підсилити; а слабкі сторони – як поганий ресурс – усунути.

Для SNW-підходу зберігаються всі відзначні риси SW-підходу, але ще додається особлива нейтральна N-позиція.

Вчені, що дотримуються цього методу, при аналізі стратегічних ресурсів підприємства пропонують як нейтральну позицію краще фіксувати середньоринковий стан для поточної конкурентної ситуації. Таку нейтральну позицію звичайно називають «нульовою точкою конкуренції».

Виходячи з уже викладеного можна зробити висновок, що для перемоги або досягнення переваги в конкурентній боротьбі для підприємства може виявитися достатнім стан, коли за всіма ключовими позиціями або факторами щодо своїх конкурентів воно перебуває у стані N (нейтральному) й тільки за одним фактором – у стані S (сильному).

З метою реалізації SNW-методу та одержання уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства розроблювачами методу пропонується заповнити таблицю такого виду: у першій графі формуються стратегічні позиції, які необхідно оцінити; у наступних трьох графах ставляться відповідно реальні оцінки цих позицій – S, N або W. До набору стратегічних позицій підприємства може бути внесено будь-якого роду (якісні або кількісні) необхідні зміни залежно від конкретної ситуації.

У практиці стратегічного управління також відомий метод аналізу зовнішнього середовища, що одержав назву *PEST/STEP* (англ. PEST/STEP – political, economic, social, technological environment) і дозволяє відслідковувати тенденції зміни в зовнішньому середовищі.

Пропонована закордонними економістами методика містить у собі вивчення чотирьох основних груп зовнішніх факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних. На практиці ж частіше аналізуються правові, демографічні, природні й культурні фактори.

У результаті узагальненого аналізу визначається стан фактора, тенденції можливих його змін і характер впливу, оцінюється ступінь впливу за шкалою від -5 до +5 балів, передбачаються можливі дії підприємства й виявляється ступінь впливу факторів після вживання заходів.

Важливо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, але й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування (табл. 5.3).

## Матриця PEST-аналізу

<i>P</i>	<i>Політика</i>	<i>E</i>	<i>Економіка</i>
	Фактори (вибори президента, вибори до Верховної Ради, зміна законодавства)		Загальна характеристика економіки, рівень інфляції, динаміка курсу, експортно-імпортна політика
<i>S</i>	<i>Соціум</i>	<i>T</i>	<i>Технологія</i>
	Зміни в базових цінностях, рівні й стилі життя, демографічні зміна		Державна технологічна політика, значні тенденції в сфері НДДКР, нові патенти, нові продукти

Політичний фактор зовнішнього середовища має вивчатися в першу чергу, тому що головне політичне питання – це питання про владу. А центральна влада регулює механізм обороту грошей в державі, а також багато інших ключових умов одержання основних ресурсів для діяльності будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища підприємства дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються основні економічні ресурси. Для більшості конкретних підприємств це є найбільш важливою загальною умовою їх ділової активності. Аналіз конкретної ситуації показує, яке значення для стратегії підприємства мають економічні рішення, прийняті на рівні віддаленого оточення.

Соціальний компонент зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з формуванням споживчих переваг населення. Цим, як правило, і визначається його особливе значення для аналізу можливого попиту на продукт підприємства в стратегічній перспективі.

Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає також очевидним. У сучасних умовах швидких технологічних змін перед будь-яким підприємством постає загроза втрати ринку через витиснення більш технологічним продуктом.

*У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції.*

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності. Значна зміна одного з них впливає на стан всього ланцюга. Такі зміни для конкретного підприємства можуть стати або загрозою, або, навпаки, новою стратегічною можливістю його майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища. Але в реальній ситуації набір факторів ширший, для кожного підприємства існує свій особливий набір ключових факторів, які напряду й найбільш істотно впливають на бізнес.

Для оцінки стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі частіше використовують *SPACE-аналіз* (стратегічного положення й оцінки дій). Це комплексний метод, спрямований на оцінку ситуації й вибір відповідної стратегії розвитку. Його привабливість пояснюється також тим, що він надає можливість проаналізувати існуючу стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує в загальному виді.

Матриця *SPACE* використовується для визначення найвигіднішого стратегічного положення підприємства, а також окремих сфер його діяльності (рис.

5.2).

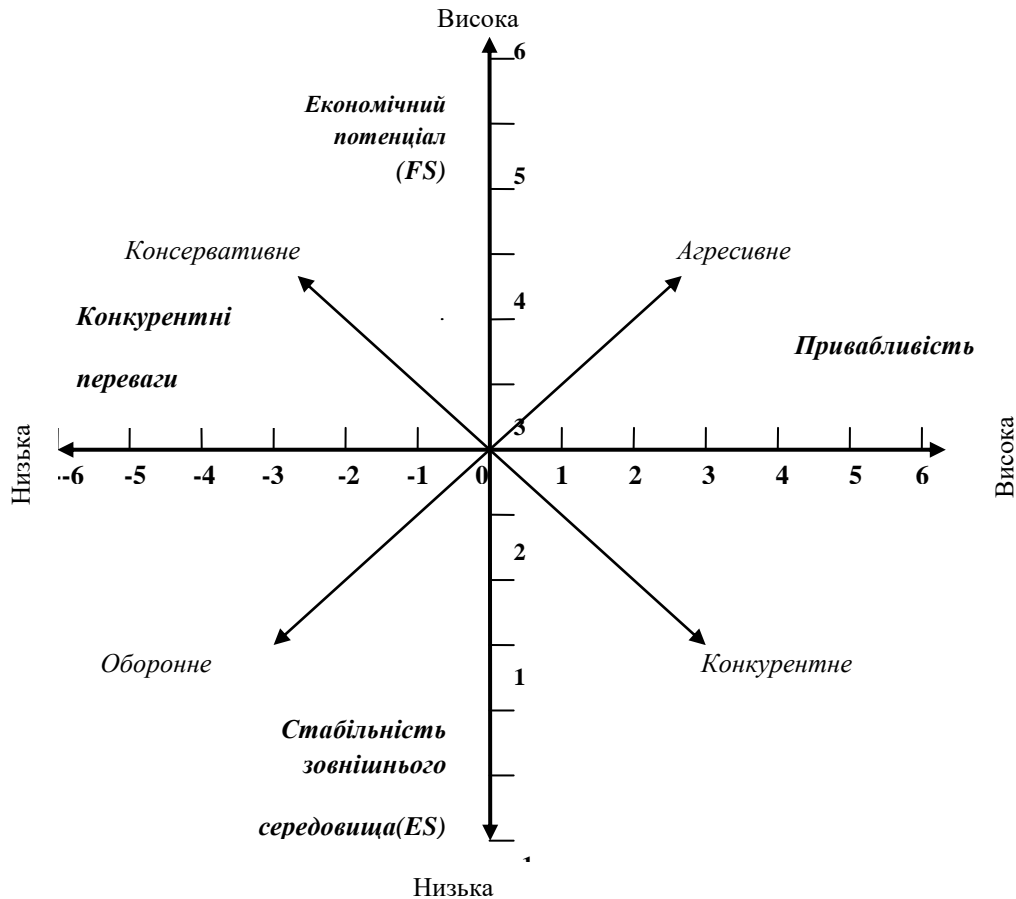


Рис. 5.2. SPACE-матриця

Вона є засобом, що допомагає підприємству оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій воно діє, а також свою здатність конкурувати на ринках.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічний стан підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішніх і зовнішніх.

Автори SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволить здійснювати ідентифікацію та пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання в групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у встановлених межах.

У SPACE-аналізі виділяють чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: економічний потенціал; конкурентні переваги; привабливість галузі; стабільність зовнішнього середовища. Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, які знаходять відображення у відповідних показниках.

Кожна група показників оцінюється експертами за 6-бальною шкалою, де 1 – незадовільно, 6 – ідеально. Отримані результати експертної оцінки наносяться на прямокутну систему координат, у якій кожна вісь відповідає кожному критерію, і наноситься вектор, який характеризує стратегію, що існує в цей момент на досліджуваному підприємстві.

Кінцевим результатом є одержання стратегічних висновків, необхідних для формування стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати узагальнені висновки за результатами всіх попередніх етапів аналізу, визначити

загальний стан підприємства на перспективу та встановити, на чому необхідно сфокусувати свою увагу – розвитку стратегії чи її розробці.

У деяких методах вибору комплексу стратегій розвитку підприємства одне з провідних місць займає *метод PIMS*. Його підґрунтям є оцінка спрямованості впливу факторів стратегічного характеру на ефективність діяльності підприємства. Застосування моделей PIMS припускає одержання відповідей на питання визначення набору стратегічних факторів, оптимального рівня ефективності у відповідних умовах, можливих змін за відхилень від наміченої стратегічної лінії, а також рекомендації з підвищення результатів діяльності підприємства.

Для оцінки мікросередовища підприємства на основі *моделі М. Портера «п'ять сил конкурентного середовища»* доцільно застосовувати метод апріорного ранжування з метою оцінки впливу зовнішнього середовища, а також визначення характеру й спрямованості впливу його факторів на діяльність підприємства для прийняття своєчасних і адекватних змін стратегічних рішень.

Для визначення коефіцієнтів вагомості факторів зовнішнього середовища застосовується метод експертних оцінок.

Погодженість думок експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації на основі методу рангової кореляції.

Приклад матриці рангів наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

**Матриця рангів факторів зовнішнього середовища**

Фактори	Експерти										$\sum_{j=1}^n X_{in}$	$\sum_{j=1}^n X_{jn-a}$	$\left(\sum_{j=1}^n X_{jn-a}\right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Загроза появи товарів-субститутів (замінників)	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33	3	9
2. Загроза появи нових конкурентів	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	16	4256
3. Здатність покупців диктувати свої умови	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	38	8	64
4. Здатність постачальників диктувати свої умови	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47	17	289
5. Суперництво між конкурентами всередині галузі	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	17	-13	169

У результаті обчислень сили ранжуються в зворотному порядку, тобто найбільший вплив створює чинник із найменшими значенням сумарного рангу:

- 1) суперництво між конкурентами всередині галузі – 17;
- 2) загроза появи товарів-субститутів (замінників) – 33;
- 3) здатність покупців диктувати свої умови – 38;
- 4) загроза появи нових конкурентів – 46;
- 5) здатність постачальників диктувати свої умови – 47.

Метод апіорного моделювання на основі експертних оцінок показав, що найбільшу вагу має фактор мікрооточення – конкуренти галузі функціонування підприємства. Для цього підприємству необхідно проводити політику диференціації продукції або політику низьких витрат; знижувати постійні витрати виробництва, застосовувати додаткові заходи, які мають забезпечити збереженість комерційної таємниці.

Звичайно ж всі розглянуті методи стратегічного аналізу підприємства доцільно застосовувати в комплексі для одержання більш об'єктивних результатів аналізу, що дозволить прийняти обґрунтовані, адекватні й відповідні стану середовища функціонування підприємства стратегічні рішення.

Готуючи бізнес-план, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

### **5.3 Формування та реалізація стратегії маркетингу в процесі підприємницької діяльності**

Центральне місце в стратегії будь-якої фірми займає стратегія маркетингу. Фірма для того й існує, щоб поставляти свою продукцію на ринок. Розвиток фірми та величина отриманого прибутку залежать від того, наскільки повно й ефективно вона задовольнятиме потреби своїх клієнтів. Інші компоненти загальної стратегії фірми (фінанси, виробництво, дослідження й розробки) мають сприяти досягненню загальної мети маркетингу.

Одночасно й сама стратегія маркетингу має враховувати наявні ресурси фірми та поєднуватися з іншими напрямками її діяльності.

*Маркетингова стратегія* – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

У широкому розумінні *стратегія маркетингу* – це система конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- цільового ринку фірми;
- номенклатури та асортименту продукції;
- системи збуту та реалізації продукції;
- політики ціноутворення;
- способів організації рекламної кампанії;
- політики підтримки продукції фірми.

Перелік зазначених конкретних стратегій може змінюватися залежно від специфічних характеристик ринку діяльності фірми, від особливостей самої фірми, її товарів і послуг.

Розділ плану «Стратегія маркетингу», як правило, починається з визначення загальної маркетингової стратегії фірми. З неї тому, хто читає бізнес-план, має стати зрозумілим:

- по-перше, на який із типів маркетингового підходу орієнтується фірма;
- по-друге, на які специфічні властивості й переваги продукції фірми (якість, ціна, обслуговування, сервіс тощо) буде звернуто увагу.

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку.

При цьому можуть бути застосовані різні типи *маркетингових підходів до розробки стратегії* залежно від:

- структурних характеристик даного цільового ринку (ринку у цілому; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей фірми;
- ступеня однорідності продукту фірми;
- маркетингової стратегії конкурентів

У самому бізнес-плані достатньо пояснити, чому був вибраний той чи той тип маркетингового підходу і на яких перевагах фірми будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку.

*Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:*

- вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) фірми;
- формуванням цінової політики;
- вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- формуванням політики підтримки продукту (послуг) фірми.

Усі ці елементи маркетингової стратегії тісно взаємопов'язані і можуть бути поєднані різними способами. Це означає, що кожна фірма формує свій власний так званий маркетинговий мікс, тобто так розподіляє зусилля й комбінує інструменти маркетингу, щоб з урахуванням конкретних ринкових умов досягати своїх цілей найліпшим способом.

## **5.4 Сегментація ринку та формування стратегії охоплення ринку**

Вивчення попиту на товар та аналіз ринкових можливостей виробника цього товару тісно пов'язані з дослідженням ринкової сегментації.

*Сегментація ринку* – це розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці і розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу.

Сегментацію ринку можна здійснювати за різними змінними параметрами. Найпоширенішими *принципами сегментації ринку* є наступні:

- *сегментація за географічним принципом* передбачає розподіл ринку на різні географічні одиниці. Це дає змогу врахувати особливості окремих країн світового ринку, а на внутрішньому – оцінювати чисельність населення, особливості транспортної мережі району, структуру промисловості району, ступінь насиченості ринку в даному регіоні та динаміку його розвитку, а також кліматичні особливості окремих регіонів світу;



- *сегментація за демографічним принципом* передбачає розподіл ринку на сегменти на основі таких демографічних змінних, як стать, вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, раса, національність, релігія. Демографічні характеристики – найпопулярніші фактори сегментації споживчого ринку. Їх легше, ніж більшість інших змінних, виміряти. Сегментація ринку може здійснюватись за одною демографічною характеристикою або за їх комбінацією. Сегментація за соціально-економічними характеристиками враховує рівень доходів споживачів, приналежність до певного класу, професію, освіту тощо;

- *сегментація за психологічним принципом* передбачає урахування типу особистості та стилю життя. Наприклад, споживачі-інтроверти більш консервативні й систематичні у своїй поведінці при здійсненні покупок, ніж екстраверти;

- *сегментація за споживчими мотивами* передбачає класифікацію споживачів залежно від ступеня їх прихильності до товарних марок, інтенсивності споживання, а також за пріоритетністю мотивів придбання (ціна, якість, добротність, зручність, після продажне обслуговування тощо).

Приймаючи рішення щодо виходу на ринок, можливостей його сегментації, фірма може застосувати три *стратегії охоплення ринку*: масовий маркетинг, цільовий (концентрований) маркетинг та диференційований маркетинг.

*Масовий маркетинг* орієнтується на широкий споживчий ринок з використанням одного базового плану маркетингу, сегментацію ринку не проводять. Цю стратегію доцільно застосовувати на однорідному ринку, де всі споживачі виявляють інтерес до одного товару й однаково реагують на запропоновані маркетингові заходи.

*Цільовий (концентрований) маркетинг* орієнтований на вузьку специфічну групу споживачів (сегмент ринку) через спеціалізований комплекс маркетингу, спрямований на задоволення потреб саме цього сегмента.

*Диференційований маркетинг* передбачає охоплення декількох сегментів ринку. Розроблення для кожного з них окремого комплексу маркетингу.

Це зменшує для фірми рівень ризику і негативні економічні наслідки в разі невдачі на якомусь сегменті.

Обравши стратегію диференційованого чи цільового маркетингу і здійснивши сегментацію ринку, фірма повинна визначити, які сегменти є найпривабливіші. При тому доцільно врахувати сильні сторони підприємства, рівень конкуренції, розмір ринків, стосунки з посередниками, «імідж» фірми.

Найвигідніші сегменти повинні мати високий рівень поточного збуту, високі темпи зростання, високу норму прибутку, слабку конкуренцію. Як звичайно, жоден із сегментів не відповідає бажаною мірою усім цим характеристикам, тому доводиться йти на компроміси.

Після виявлення об'єктивно привабливих сегментів фірма повинна поставити перед собою запитання, який з них найповніше відповідає її сильним діловим сторонам. Тобто слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких підприємство має усі необхідні ділові передумови.

Обравши конкретний сегмент, фірма повинна визначити для себе, як проникнути на нього і здобути конкурентні переваги. Для того належить дослідити позиції усіх наявних на ринку конкурентів і визначити своє місце.

## 5.5 Цінова політика та цінова стратегія підприємства

*Цінова політика підприємства* – це обґрунтований вибір з кількох варіантів ціни, спрямований на досягнення максимального прибутку для фірми на ринку в рамках планованого періоду.

На першому етапі слід визначити *цілі ціноутворення*, які є похідними від загальнофірмових цілей:

1) максимізація поточного прибутку. Оцінюють попит на товар і витрати стосовно різних рівнів цін і відповідних обсягів збуту та обирають ціну, яка забезпечує максимальний поточний прибуток;

2) збільшення частки ринку. Фірма знижує ціну і сподівається, що зростання обсягу збуту поліпшить її позиції на ринку і приведе до збільшення прибутків у майбутньому;

3) *завоювання лідерства за якістю продукції*. Фірма прагне запропонувати ринку найкращий товар за високою ціною, яка повинна покрити витрати на науково-дослідні розробки і виробництво високоякісної продукції;

4) *забезпечення виживання фірми в складній ринковій ситуації*. Труднощі можуть виникнути внаслідок надлишкових потужностей, інтенсивної конкуренції чи змін в уподобаннях споживачів, щоб забезпечити роботу підприємства і збут продукції, ціни знижують.

На практиці використовуються такі *цінові стратегії*:

1. *Стратегія високих цін* («зняття вершків», «*price-skimming*») передбачає продаж товару спочатку за ціною, що значно вище витрат виробництва, а потім її поступове зниження.

Така цінова стратегія має ряд переваг:

- висока ціна дозволяє легко зменшити ціну в разі потреби;
- висока ціна забезпечує досить великий розмір прибутку при відносно високих витратах у перший період випуску товару;
- завищена ціна дозволяє стримувати купівельний попит, що має певний сенс, тому що при більш низькій ціні підприємство не змогло б повністю задовольнити потреби ринку в зв'язку з обмеженістю своїх виробничих можливостей;
- висока початкова ціна сприяє створенню іміджу якісного товару у покупців, що може полегшити його реалізацію в подальшому при зниженні ціни;
- завищена ціна сприяє збільшенню попиту в разі престижності товару.

Основним недоліком такої стратегії ціноутворення є те, що висока ціна приваблює конкурентів – потенційних виробників аналогічних товарів. Стратегія «зняття вершків» найбільш ефективна при деякому обмеженні конкуренції. Умовою успіху є також наявність достатнього попиту.

2. *Стратегія низьких цін*, або *стратегія «проникнення» на ринок*. Для залучення максимальної кількості покупців підприємство встановлює значно нижчу ціну, ніж ціни на ринку на аналогічні товари конкурентів. Це дає йому можливість залучити максимальну кількість покупців і сприяє завоюванню ринку. Однак така стратегія використовується тільки в тому випадку, коли великі обсяги виробництва дозволяють відшкодовувати загальною масою прибутку її втрати на окремому виробі. Реалізація стратегії вимагає великих матеріальних витрат, чого не можуть

дозволити собі малі та середні фірми, оскільки вони не мають у своєму розпорядженні можливостей швидко розширити виробництво. Стратегія дає ефект при еластичному попиті, а також у тому випадку, якщо зростання обсягів виробництва забезпечує зниження витрат.

3. *Стратегія «психологічних» або неокруглених цін.* Заснована на встановленні такої ціни, яка враховує психологію покупців, особливості їх ціносприйняття. Зазвичай ціна визначається в розмірі трохи нижче круглої суми. У покупця при цьому створюється враження дуже точного визначення витрат на виробництво і неможливості обману, нижчої ціни, поступки покупцеві і виграшу для нього. Враховується також і той психологічний момент, що покупці люблять отримувати решту.

Насправді ж у вирахуванні виявляється продавець за рахунок збільшення кількості проданої продукції та, відповідно, суми отриманого прибутку.

4. *Стратегія слідування за лідером в галузі або на ринку* передбачає, що ціна на товар встановлюється, виходячи з ціни, запропонованої головним конкурентом, провідною фірмою галузі або підприємством, домінуючим на ринку.

5. *Нейтральна стратегія ціноутворення* виходить з того, що визначення ціни на нову продукцію здійснюється на основі врахування фактичних витрат її виробництва, включаючи середню норму прибутку на ринку або в галузі.

6. *Стратегія диференційованих цін* проявляється у встановленні цін в поєднанні зі всілякими знижками та надбавками до середнього рівня цін для різних ринків, їх сегментів і покупців.

7. *Стратегія єдиних цін.* При використанні стратегії єдиних цін фірма встановлює однакову ціну для всіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись залежно від рівня сервісу, кількості придбаного товару чи надання кредиту, однак вона єдина для всіх споживачів при однаковому поєднанні товарів та послуг.

Єдину ціну чітко позначають на упаковці чи самому товарі (за умови фінансової стабільності). Такий підхід зміцнює довіру споживачів, зручний у практичному використанні.

Перш ніж застосовувати на практиці ту чи іншу цінову політику, треба повсякденно стежити за рівнем цін на ринку. Вибираючи відповідну стратегію, ураховують цілі цінової політики фірми, а також технологію ціносприйняття.

Якщо товар є частиною товарного асортименту фірми, то розробляючи цінову стратегію, треба врахувати його зв'язок з іншими складовими цього асортименту. Коли фірма виробляє асортиментну групу товарів різного рівня якості (високого, середнього і допустимого), вона використовує ступеневе диференціювання цін.

На кожному рівні якості коливання цін на аналогічні товари незначне, а при переході від одного рівня якості до іншого ціна змінюється суттєво. Внаслідок цього формуються так звані «цінові лінії».

При тому найбільший ціновий відрив має бути при переході на вищий рівень якості, оскільки тут попит стає менш еластичним. Багато фірм поряд із своїм основним продуктом пропонують до нього доповнювальні товари.

Деякі фірми виробляють так зване «обов'язкове приладдя», що використовується разом з основним товаром (леза для гоління, фотоплівка, дискети). Виробники основних товарів часто призначають на ці товари доволі низькі ціни, а на обов'язкове приладдя до них – досить високі.

Після того, як цінова стратегія починає втілюватися у життя, вона потребує постійного коригування для урахування у витратах, конкуренції, попиту, умовах придбання товарів тощо. Ціну можна пристосовувати, використовуючи поправки (знижки, надбавки), а також зарахування.

*Знижки* використовують фірми-виробники товарів і роздрібна торгівля як відповідні дії на зниження цін конкурентами, зменшуючи первинну ціну, щоб залучити нових покупців, скоротити великі запаси.

Усім підприємцям, що «уболювають» за всемірне розширення своєї справи, слід звернути особливу увагу на *систему знижок*:

- знижка створює в покупця уявлення про те, що фірма-продавець йде саме йому на поступку, що, звичайно, підкреслює значущість покупця у власних очах;

- у покупця створюється уявлення про фірму-продавця, як про солідну і стійку організацію, яка може дозволити собі деяке зниження цін. Істинну вигоду від використання знижок одержує фірма-продавець, оскільки вона прискорює рух товару і збільшує обсяг продаж.

*Розрізняють такі види знижок:*

- за оплату товару готівкою. Така форма платежу поліпшує фінансове положення виробника з погляду готівки, оскільки звичайно в практиці ринкових відносин терміни оплати рахунків за відвантажені товари коливаються в межах 30-90 днів. Залежно від суми угоди такі знижки можуть становити від 3-6%;

- кількісна – зниження ціни за купівлю великих партій товару. Продаж і транспортування товару такими партіями знижують збутові витрати виробника. Виробнику такі знижки вигідні, оскільки знижується собівартість продукції в міру збільшення обсягу партії, що виготовляється;

- дилерська – надається виробником дилеру або посереднику за послуги, пов'язані з просуванням товарів до кінцевого споживача, які в протилежному випадку повинні бути виконані самим виробником;

- спеціальна (персоніфікована) – надається обраним покупцям, в яких зацікавлені продавці. Ці знижки поширюються і на пробні партії товарів, що мають на меті зацікавити покупця;

- сезонна – надається покупцю за придбання несезонного товару або в період сезонного розпродажу товарів. Величина такої знижки іноді сягає до 50-80%;

- бонусна – надається постійним покупцям, якщо вони за певний період придбають наперед обумовлену кількість товару. Може становити 7-8% вартості обороту;

- закрита – дається на продукцію, що утворюється в замкнених економічних формуваннях, наприклад, у внутрішньофірмових поставках, внутрішній торгівлі економічних угруповань, а також на товари, що поставляються за спеціальними міжрядовими угодами;

- прихована – форма додаткових безкоштовних послуг продавця покупцеві. Наприклад, надання пільгових кредитів, які стимулюють купівлю оптових партій товарів.

В умовах ринку комерційна організація, яка самоорганізовується в соціально орієнтовану систему, функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища і має повну господарську самостійність. За такої ситуації її діяльність спрямована на отримання переваг над конкурентами.

Це зумовлює необхідність переходу від традиційного до якісно нового підходу до процесу управління продажем у торговельних підприємствах, який ґрунтується на використанні концепції комунікаційного маркетингу.

## 5.6 Комунікаційна політика підприємства

Просування товару на ринку здійснюється за допомогою *системи маркетингових комунікацій* (СМК), яка охоплює будь-яку діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання та нагадування споживачам про свої товари, стимулювання їх збуту і створення позитивного іміджу підприємства в очах громадськості.

*Основними елементами СМК є такі:*

- *реклама* – це будь-яка платна неособистісна форма розповсюдження інформації про фірму та її товар;
- *«паблік рілейшнз»* («взаємини з громадськістю») – це діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу фірми, доброзичливого ставлення до неї та її товару;
- *персональний продаж* – це усне представлення товару в ході бесіди з одним чи декількома потенційними покупцями задля продажу;
- *стимулювання збуту* – це короткочасні спонукальні заходи заохочення споживачів до купівлі (знижки, розпродажі, лотереї тощо).

*Головні цілі маркетингових комунікацій:*

- формування попиту;
- стимулювання збуту.

## ТЕМА 6

# ПЛАН ВИРОБНИЦТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН В СТРУКТУРІ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1 Виробнича програма підприємства

Розділ виробничого плану в бізнес-плануванні є одним із найважливіших і формується на основі маркетинг-плану. Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які збираються займатися виробництвом товарів. Головне завдання – довести потенційним партнерам, що підприємство дійсно зможе виробляти потрібну кількість товарів у потрібний термін і з необхідною якістю.

*Виробнича програма* – це завдання з кількості й асортименту продукції або послуг певної якості, що встановлюється об'єкту планування, виходячи з потреб споживачів і можливостей підприємства.

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану.

Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її ціну.

Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва і т.п.

*Формування показників виробничої програми може бути засноване на двох підходах:*

- перший полягає в тому, що в основу розрахунків закладається так зване соціальне замовлення, показники економічної доцільності при цьому відходять на другий план;
- другий підхід полягає в тому, що в основу розрахунків показників діяльності закладаються економічно доцільні обсяги виробництва, тобто відбувається оптимізація обсягів послуг, що надаються, виходячи з очікуваної ціни, витрат і попиту.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів і послуг, для яких визначені режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також обсяг продукції, який спроможний «поглинути» відповідний сегмент ринку.

Виробнича програма, що розрахована згідно з наявними потужностями, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції, визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції.

*В структурі виробничого плану звичайно виокремлюють такі блоки (підрозділи):*

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
- виробничі й невиробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти:

- 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби;
- 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція;
- 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати).

Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається:

- 1) з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу;
- 2) розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання;
- 3) інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектувальні вироби» наводять відомості щодо:

- а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у виробничому процесі;
- б) конкретних постачальників сировини й матеріалів;
- в) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів;
- г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі;
- д) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Підрозділ «Виробничі й невиробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невиробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначається можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать:

- 1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні;
- 2) імовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- 3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

## **6.2 Розрахунок потреби підприємства в основних виробничих фондах та обігових коштах**

У цьому пункті дається коротка характеристика наявних основних та оборотних виробничих фондів і нематеріальних активів: склад, структура, вартість окремих видів майна, технічні характеристики, ступінь зносу, необхідність ремонту або реконструкції.

Розкриваються питання, пов'язані з розширенням, модернізацією чи реконструкцією наявного виробництва або організацією нового. Розрахунок потреби в основних виробничих фондах здійснюють по кожному виду основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Збільшення виробничих потужностей підприємства може здійснюватися як за рахунок використання внутрішніх резервів, так і створення додаткових основних виробничих фондів, зокрема за рахунок введення потужностей від виконання заходів з технічного переоснащення, реконструкції та розширення діючих і будівництва нових потужностей.

Вибирається один або декілька найбільш ефективних для підприємства з точки зору забезпечення потреб ринку варіантів, які складають основу плану технічного розвитку та організації виробництва підприємства.

Велике значення для відтворення основного капіталу і фінансових результатів діяльності підприємства має правильна амортизаційна політика.

Під терміном «амортизація» основних фондів і нематеріальних активів слід розуміти поступове віднесення витрат на їх придбання, виготовлення або поліпшення, на зменшення скоригованого прибутку платника податку у межах норм амортизаційних відрахувань.

Амортизаційні відрахування разом із прибутком, кредитами слугують джерелом доходів підприємства.

При плануванні собівартості, прибутку і інших показників слід враховувати різницю в передбачуваних результатах у разі планування амортизації майна за різними методами.

Розрахунок потреби в оборотних виробничих активах варто здійснювати *методом прямого рахунку*. Цей метод передбачає науково обґрунтований розрахунок величини кожного елемента обігових коштів в умовах досягнутого організаційно-технічного рівня підприємства з урахуванням всіх змін, передбачених у розвитку техніки, технології і організації виробництва.

Детальний розрахунок потреби в обігових коштах проводиться для новостворюваних підприємств, а також у разі потреби докорінного перегляду існуючих нормативів обігових коштів.

Для діючих підприємств коректування величини обігових коштів проводиться у фінансовому розділі бізнес-плану на основі використання *коефіцієнтного методу* нормування обігових коштів (виходячи з темпів зростання обсягу виробництва і поліпшення використання обігових коштів).

Одноденна витрата за номенклатурою споживаної сировини, основних матеріалів і придбаних напівфабрикатів обчислюється шляхом ділення суми витрат за відповідний квартал на кількість днів в кварталі. Норма запасу встановлюється за кожним видом або групою матеріалів.

*Незавершене виробництво* – це один з найважливіших елементів обігових коштів, питома вага якого в промисловості перевищує 20% загальної їх вартості. Незавершеним виробництвом вважається незавершене виготовлення продукції на всіх стадіях виробничого процесу з моменту першої операції і до здавання готової продукції на склад.

Нормування обігових коштів у незавершеному виробництві здійснюється за групами або видами виробів для кожного підрозділу окремо. Якщо асортимент



продукції різноманітний, то норматив обчислюється за основною продукцією, яка становить 70-80% її загальної маси.

До *готової продукції* належать вироби, завершені виробництвом, прийняті технічним контролем підприємства і здані на склад або прийняті замовником відповідно до затвердженого для певних видів продукції порядку її приймання.

Величина готової продукції на складі має бути оптимальною, залежно від тривалості виробничого циклу, умов реалізації продукції і порядку її оплати. Готова продукція, виготовлена на підприємстві, характеризує перехід обігових коштів із сфери виробництва в сферу обігу.

Норматив обігових коштів за готовою продукцією визначається як добуток одноденного випуску товарної продукції в майбутньому році за виробничою собівартістю і норми обігових коштів. При великій номенклатурі продукції, яка випускається, норма обігових коштів для готової продукції на складі може бути визначена як середньозважена з норм за групами продукції, які включають не менш (70-80%) планованого випуску готової продукції.

Розрахована за цими даними середня норма обігових коштів поширюється на всю готову продукцію на складі.

Сукупний норматив розраховується шляхом складання окремих нормативів.

Нормативом обігових коштів є грошове вираження планованого запасу товарно-матеріальних цінностей, мінімально необхідних для нормальної господарської діяльності підприємства.

Сукупний норматив обігових коштів є вагомою складовою планової собівартості продукції і є основою для розрахунку планованої ефективності обігових коштів – коефіцієнта обороту обігових коштів. Цей показник прямо пропорційний планованому обсягу виробництва і зворотно пропорційний планованій сумі обігових коштів, необхідних для виробництва і реалізації продукції. Цей коефіцієнт показує, скільки гривень обігових коштів підприємства буде витрачено на одну гривню реалізованої продукції. Таким чином, цей показник залежить від планового сукупного нормативу обігових коштів, а отже, і від всіх розрахункових показників, які входять у розрахунок конкретних нормативів: виробничих запасів, запасів готової продукції, тривалості виробничого циклу, собівартості продукції, коефіцієнта збільшення витрат, часу формування готової партії, для реалізації, швидкості розрахунків за реалізовану продукцію.

Найбільшу питому вагу у складі обігових коштів підприємства мають запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів.

Норма виробничого запасу в днях складається з таких видів: транспортний, підготовчий, поточний складський, страховий і сезонний запас. Норматив обігових коштів на паливо і енергію обчислюється так само, як на сировину і матеріали, за умови, що це не газоподібне паливо і не електроенергія. Норматив обігових коштів за тарою визначається так само, як за сировиною і матеріалам, за умови, що тара купується окремо. Норматив за малоцінними швидкозношуваними предметами, запасними частинами встановлюється, виходячи з їх вартості і терміну служби.

Сукупний норматив обігових коштів визначається підсумовуванням конкретних нормативів за їх елементами.

### **6.3 Організаційний план в системі бізнес-планування**

Після відповіді на питання «як буде вироблятися продукція (послуги)», важливо вирішити проблему набору персоналу і планування його роботи.

Через це наступний розділ бізнес-плану має назву «Організаційний план».

Команда управління є ключем до впровадження ідей в успішний бізнес. Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників, які суміщають технічні, управлінські, комерційні і ділові навички.

Основна *мета розділу «Організаційний план»* – надати інформацію про форму власності, забезпеченість підприємства персоналом, визначити організаційну структуру виробництва і штатний розклад, які повинні сприяти досягненню певної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Насамперед, в цьому розділі розглядаються питання керівництва і управління підприємством. Обґрунтовується організаційна управлінська група і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів, директорів (вік, освіта), аналізуються знання і кваліфікація всієї команди в цілому.

У ідеальному випадку таланти і уміння кожного члена команди доповнюватимуть один одного і охоплюватимуть всі функціональні сфери бізнесу (маркетинг, фінанси, виробничий процес тощо).

Також в цьому розділі мають бути наведені дані про керівників основних підрозділів, їх можливості та досвід, а також, про їх обов'язки; описується механізм підтримки і мотивації провідних керівників, тобто як їх зацікавити в досягненні поставлених у бізнес-плані цілей, як оплачуватиметься праця кожного керівника.

Не менш важливою є розробка системи підбору кадрів.

Підприємством обумовлюються принципи відбору співробітників, принципи найму, створення системи планування професійної підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, вибір методу і періодичність оцінки якості праці співробітників, система просування працівників по службі.

Ознайомившись з організаційним планом, потенційний інвестор має отримати уяву про того, хто здійснюватиме керівництво підприємством, яким чином складатимуться стосунки між персоналом на практиці, якою буде система розстановки кадрів і кадрова політика підприємства.

*Організаційний план узагальнює таку інформацію:*

- організаційна форма бізнесу;
- власники підприємства, менеджери, консультанти;
- потреба в персоналі;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія;
- календарне планування організації бізнесу.

Важлива роль на підприємстві повинна належати кадровій політиці.

*Кадрова політика* – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

На рівні підприємства (організації) ця система перерахованих заходів повинна створити сприятливі умови для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання персоналу.

Кожне підприємство розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості підприємств, можна віднести: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

Організаційна структура підприємства тісно пов'язана з прийнятою організаційно-правовою його формою, наявністю філій, дочірніх компаній, характером спільної діяльності з партнерами. Основні характеристики організаційної структури: чисельність управлінського персоналу за функціями управління, чисельність лінійного управлінського персоналу, кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством, кількість структурних ланок на кожному рівні, ступінь централізації управління.

В організаційному плані передбачено побудову організаційної структури управління підприємства, на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми, їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної структури управління підприємством і розкрити окремі її деталі (1-2 сторінки).

Крім того, подаються відомості про: діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати.

Заробітна плата розподіляється по тих же групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

## **6.4 Кадрове забезпечення підприємства**

Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями працівників, кваліфікацією (досвідом), необхідною чисельністю, вартістю та джерелами покриття потреб в персоналі рекомендується виконувати в табличній формі.

Переважає більшість потенційних інвесторів упевнені в тому, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація керуючої команди.

Якщо розглядається можливість вкладення капіталу в бізнес, що росте, успіх якого залежить від якості й ефективності здійснюваних операцій, це особливо важливо.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, що буде управляти цим бізнесом.

Потенційні інвестори повинні бути впевнені в спроможностях керуючих реалізувати можливості компанії з максимальною ефективністю.

У розділі бізнес-плану, що присвячений кадровому забезпеченню підприємства повинна бути подана така інформація:

- стислий опис досвіду роботи, спроможностей і рівня кваліфікації ключових менеджерів Вашої керуючої компанії (у тому числі стислі автобіографії, повні резюме повинні бути включені в додаток);

- опис слабких сторін керуючої команди, з пропозиціями того, як ці недоліки будуть усунуті;

- організаційно-структурна схема компанії, що ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція повинна також включати інформацію про ключових працівників підприємства, від рівня кваліфікації яких залежить успіх компанії на ринку, в тому числі про наукові й інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п.

Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Крім того, інформація повинна включати: умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація повинна бути подана в додатку).

Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується, виходячи з рівня продуктивності праці та виробничої програми. Окремо розраховується чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та інших визначається за штатним розкладом.

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ

### ТЕМА 7

## КОШТОРИС. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН І СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕСУ

### 7.1 Поняття кошторису

*Кошторис* представляє собою розрахунок витрат на виконання того чи іншого виду робіт або, в цілому, плану роботи підприємства. Він визначає величину необхідних грошових, трудових і матеріальних витрат.

Розрахунок витрат на виконання одиниці того чи іншого виду робіт називається *одиночною розцінкою*, яка визначається на основі калькуляції витрат.

Розрахунок витрат на виконання всього обсягу того чи іншого виду робіт називається *приватним кошторисом*.

Розрахунок витрат на виконання всіх видів робіт на підприємстві або об'єкті називається *зведеним кошторисом* або *зведеним кошторисно-фінансовим розрахунком*.

Кошторис визначає максимальний розмір витрат по об'єкту або окремому виду робіт. Він дозволяє контролювати правильність витрачання коштів в процесі виробництва і виступає базою для техніко-економічного аналізу діяльності підприємства.

Розробляють кошторисну документацію на стадії планування робіт на майбутній період або на стадії проектування будівництва, реконструкції або капітального ремонту будівель, споруд та інших об'єктів виробничого, житлового і культурно-побутового призначення.

Кошторис є основним документом для планування капітальних вкладень, фінансування робіт і для розрахунків з будівельно-монтажними підрядними організаціями.

Він також є основним документом, що регулює розмір накладних витрат за статтями витрат управлінської діяльності підприємства.

### 7.2 Методика складання кошторису на виробництво

*При складанні кошторису всі витрати групуються за економічними елементами.*

Розподіл кошторисної суми витрат за елементами із вказівкою їх питомої ваги в загальній кошторисній вартості робіт називається *структурою кошторису* вартості робіт або об'єкту.

До зведеного кошторису витрат на виробництво входять витрати всіх структурних підрозділів підприємства, що беруть участь у виробництві продукції.

*Зведений кошторис витрат на виробництво (з розбивкою за кварталами) складається на основі таких розрахунків:*

- витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію в основному виробництві. Складається на підставі даних про обсяг виготовлення окремих виробів і технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції або робіт, встановлених для планового року з урахуванням передбачених змін у використанні техніки,

технології та організації виробництва. На основі натуральних норм витрат і цін на матеріальні ресурси, що споживаються, визначаються норми витрат у вартісному виразі;

- *основної та додаткової заробітної плати робітників*, зайнятих виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), з відрахуваннями на соціальні заходи. Здійснюється окремо для робітників, які знаходяться на відрядній оплаті праці, і робітників, які знаходяться на погодинній оплаті праці. Додаткова заробітна плата планується у розмірах, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами. Відрахування на соціальні заходи здійснюються відповідно до законів України;

- *кошторисів витрат* (калькуляцій виробничої собівартості продукції) цехів допоміжного виробництва. Складаються на основі даних про планові обсяги їх продукції, норм матеріальних та трудових витрат, які знаходять відображення у кошторисах витрат. Для цього загальна сума витрат допоміжних цехів розподіляється на основі окремого розрахунку використання їх продукції за відповідними напрямками;

- *кошторису витрат на утримання та експлуатацію устаткування*. Складається цехами основного виробництва. Кожна стаття кошторису обґрунтовується плановими розрахунками, вихідними даними для яких є: плановий склад устаткування і транспортних засобів, норми витрат купівельних матеріалів для експлуатації устаткування, норми амортизаційних відрахувань, нормативи обслуговування устаткування і транспортних засобів допоміжними робітниками, розрахунки потреби в малоцінних швидкозношуваних предметах;

- *кошторису загальновиробничих витрат*. Вихідними даними для розрахунків є структура організації управління, норми витрат палива для опалення, освітлення та інших загальновиробничих потреб, норми амортизаційних відрахувань, розрахунок витрат на охорону праці, витрати на утримання пожежної і сторожової охорони, на професійну підготовку та перепідготовку кадрів, норми податків, зборів, інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством;

- *кошторису інших виробничих витрат*.

До загальної суми витрат у зведеному кошторисі входять не тільки витрати на виробництво товарної продукції, а й витрат, пов'язані з приростом залишків незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів.

Затверджена в установленому порядку кошторисна вартість робіт або об'єкта представляє собою базу для визначення їх ціни.

### **7.3 Роль і значення фінансового плану у провадженні підприємницької діяльності**

Фінансовий план є центральним розділом бізнес-плану.

*Фінансовий план* – це розділ, який узагальнює основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісному вираженні. Цей розділ бізнес-плану дає можливість оцінити здатність забезпечувати надходження коштів в обсязі, необхідному для реалізації бізнес-плану та достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції).

У фінансовому плані дається відповідь на ряд важливих запитань, зокрема в ньому:

- узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

1. Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?
2. Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?
3. Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?
4. Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?
5. Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід урахувувати такі його *особливості*:

1. У багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів 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 даної фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект.

2. Інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними – за другий і третій).

3. Фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, в маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід урахувувати, проектуючи рух готівки, тощо.

4. У зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним рівнем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий – урахувувати повний потенціал бізнесу.

5. У фінансовому плані треба (за можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому в разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання.

*Фінансовий план містить такі основні підрозділи:*

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складені план доходів і витрат та план грошових надходжень і виплат.

*Балансовий план* являє собою розрахунок активів (грошових коштів, обладнання, будівель, споруд, земель та ін.) і пасивів (зобов'язань перед кредиторами), рівність яких являє собою власний капітал підприємства, до якого належать кошти, вкладені партнерами, і прибуток, який залишиться після сплати податків.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того, фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми.

Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що в ньому треба чітко визначити, звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал.

#### **7.4 Планування доходів і видатків підприємства**

План доходів і видатків є першим фінансовим документом фінансового плану. Він характеризує загальні суми очікуваних доходів фірми та її витрат за певний період.

Логіка опрацювання плану доходів і видатків передбачає визначення загальної суми продажів фірми, від якої поступово відраховуються різні види витрат фірми і в результаті обчислюються: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до сплати податків, чистий прибуток

*План доходів і видатків складається в наступній послідовності:*

- 1) визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес;
- 2) складаються прогнози обсягів продажу продукції (послуг) фірми;
- 3) розраховуються прямі й операційні витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

*Прямі витрати* фірми на виробництво та реалізацію продукції (вартість проданих товарів) включають: прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції; прямі затрати праці, тобто заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу фірми.

*Операційні витрати* – це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності фірми. Вони включають:

- заробітну плату адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговуючого персоналу фірми;
- нарахування й податки на заробітну плату цих категорій персоналу;
- додаткові виплати, які передбачені колективним договором;
- рентні платежі;



- платежі за комунальні послуги;
- витрати на офіс;
- витрати на відрядження;
- витрати на рекламу;
- страхові платежі;
- амортизаційні відрахування;
- інші операційні витрати;

4) визначається валовий прибуток фірми.

*Валовий прибуток* обчислюється як різниця між загальним обсягом продажу фірми і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції);

5) обчислюється *операційний прибуток* фірми відніманням від валового прибутку суми операційних витрат;

6) розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити;

7) обраховується прибуток після сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати процентів за кредит;

8) обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми;

9) визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

Важливе значення в плануванні прибутку має визначення *точки беззбитковості* («порогу рентабельності»), тобто такої виручки від реалізації, при якій підприємство не має збитків, але ще не має і прибутків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам. Для розрахунку точки беззбитковості можна користуватися як алгебраїчним, так і графічним методами.

Таким чином, точка беззбитковості в натуральному виразі показує, за якого обсягу виробництва маржинальний дохід є достатнім для того, щоб відшкодувати сукупні постійні витрати.

## **7.5 Розробка фінансової стратегії підприємства**

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування його фінансової діяльності.

*Фінансова стратегія* справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства та включає методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання.

Стратегія фінансування охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних і оборотних засобів, формування і розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів, робіт і послуг.

*Стратегія фінансування підприємства згідно зі стратегічною ціллю забезпечує:*

- формування і ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

*Завданнями фінансової стратегії є:*

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

## **7.6 Джерела фінансування бізнесу. Форми та шляхи залучення інвестицій**

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на *внутрішні* та *зовнішні*.

*До першої групи належить:*

- статутний капітал підприємства;
- нагромаджені резерви (резервний капітал; додатковий капітал, що утворюється внаслідок переоцінки активів; фонди спеціального призначення, що формуються в процесі розподілу прибутку; нерозподілений прибуток);
- амортизаційні відрахування;
- пайові внески власників;
- страхове відшкодування.

*Перевагами внутрішніх джерел інвестицій є простота та швидкість залучення, вища норма прибутку на вкладений капітал (оскільки немає витрат фінансування, пов'язаних зі сплатою процентів і т.п.), збереження контролю над підприємством у руках власників. Але їм також притаманні такі *недоліки*, як обмежений обсяг залучення капіталу, брак незалежного контролю за ефективністю його використання.*

*Зовнішніми джерелами є:*

- кредити;
- надходження від продажу емітованих цінних паперів (акцій, облігацій);

- державні субсидії;
- безповоротна фінансова допомога.

До *преваг зовнішніх джерел* належать: значний обсяг залучення, незалежний контроль за ефективністю використання капіталу. Паралельно вони мають такі *недоліки*, як складність та триваліший період залучення, наявність витрат фінансування, можливість втрати контролю над підприємством (у разі емісії акцій).

Кінцевою *метою формування структури джерел інвестицій* є її оптимізація за критерієм максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

На практиці, як правило, використовується *змішане* (як власне, так і позичкове) фінансування, оскільки воно є гнучкішим.

Звернення до зовнішніх джерел фінансування зумовлює наявність певної небезпеки для ініціатора проекту. Залучення кредитних ресурсів пов'язане з виплатою процентів, які згодом підвищують собівартість продукції і знижують її конкурентоспроможність.

Однак орієнтація виключно на внутрішні джерела фінансування інвестицій знижує ефективність господарської діяльності. Це пояснюється наявністю так званого ефекту фінансового важеля.

*Ефект фінансового важеля* можна трактувати як збільшення рентабельності власного капіталу, зумовлене використанням позичкового капіталу.

Сучасне законодавство в галузі особливостей інвестування (Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про інститути спільного інвестування» тощо) передбачає різні форми та методи залучення коштів юридичних осіб і громадян до фінансування підприємницької діяльності.

## ТЕМА 8

# ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

### 8.1 Поняття і функції податків

Податки виступають однією з обов'язкових ознак існування держави.

Податки у суспільстві виступають основним джерелом формування коштів для функціонування різних інститутів влади і фінансування соціальних програм.

Податки виступають в якості інструменту для стягнення плати за ті послуги, що держава надає суб'єктам господарювання і громадянам.

Під *податком і збором (обов'язковим платежем) в бюджеті та в державні цільові фонди* розуміють обов'язковий внесок до бюджету відповідного рівня або державний цільовий фонд, що здійснюється платниками в порядку і на умовах, що визначаються законодавством.

*Державні цільові фонди* – це фонди, що створені у відповідності з Законами України і формуються за рахунок податків і зборів юридичних осіб незалежно від форм власності і фізичних осіб.

Економічна сутність податків проявляється у їх сутності. Податки виконують такі основні *функції*:

1) *фіскальна* – полягає в тому, що саме вони виступають інструментом формування дохідної частини бюджету. Ця функція вважається головною;

2) *розподільча* – полягає в тому, що за допомогою оподаткування фінансові кошти перерозподіляють між різними групами платників податків, різними галузями народногосподарського комплексу. За допомогою цієї функції здійснюються соціальні програми, фінансуються збиткові галузі, існування яких важливо для національної економіки;

3) *стимулююча* – передбачає введення гнучкої системи податкових пільг і особливого порядку оподаткування окремих галузей і окремих господарських операцій.

### 8.2 Система оподаткування. Прямі та непрямі податки

В основі побудови механізму стягнення податків лежать *елементи системи оподаткування*: суб'єкт оподаткування, об'єкт оподаткування, джерела сплати податку і квота.

*Суб'єкт оподаткування* – це платники податків і зборів.

Всі платники податків можуть бути розділені на *дві групи*:

1) юридичні особи, підприємства, що мають рахунок в банку, ведуть самостійний баланс і самостійно розпоряджаються своїм майном і продукцією, а також відокремлені підрозділи підприємств, що не є юридичними особами, але у відповідності з діючим законодавством зобов'язані мати окремий баланс і особистий банківський рахунок;

2) фізичні особи, що в свою чергу розподіляються на громадян-підприємців (з використанням найманої праці і без) і власне фізичні особи, тобто громадяни, що не здійснюють підприємницьку діяльність.

*Об'єкт оподаткування* – це деякий економічний показник, що обкладається податком.

В якості об'єктів оподаткування можуть виступати прибуток, дохід, майно, фонд оплати праці, обсяг реалізації, площа земельної ділянки, кількість спожитих природних ресурсів. В залежності від конкретного податку об'єкти оподаткування можуть вимірюватися як у вартісному, так і в натуральному виразі.

*Одиниця оподаткування* – це одиниця виміру (фізичного або грошового) об'єкту оподаткування.

*Джерела виплати податків* – це дохід платника, з якого він сплачує податок.

*Квота* – це частина податку в доходах платника.

*Ставка* – це розмір податку на одиницю оподаткування.

В залежності від обсягу оподаткованих операцій ставки можуть бути *універсальними* і *диференцьованими*.

За побудовою ставки діляться на *тверді* й *відсоткові*.

*Тверді ставки* встановлюються в грошовому виразі на одиницю об'єкту оподаткування або в натуральному виразі, представляють собою абсолютну суму на одиницю оподаткування незалежно від рівня доходу.

*Відсоткові ставки* встановлюються у частинах до встановленої державою величини в грошовому виразі. Діють в однаковому відсотковому співвідношенні до об'єкту оподаткування без врахування диференціації його величини.

Ставки податків можуть бути однаковими для всієї величини об'єкта оподаткування або можуть бути *прогресивними*, тобто зростати в залежності від збільшення об'єкту оподаткування.

*Прогресії можуть бути простими і складними*.

*Проста прогресія* передбачає, що ставка податку зростає пропорційно зростанню всього об'єкту оподаткування.

За *складної прогресії* об'єкт оподаткування поділяється на частини, кожна з яких оподатковується за своєю ставкою.

*Норма прогресії* – це кількість пунктів, на які зростає податкова ставка при переході до кожного наступного інтервалу оподаткування.

В теорії і практиці оподаткування гостро стоїть питання визначення оптимальної ставки податку. При підвищенні податкової ставки до максимуму виникає зростання суми надходжень податків. При подальшому зростанні ставки спостерігається стрімке зниження суми податків, що надходять до бюджету. *Граничне значення оптимальної податкової ставки відповідає 30-35%.*

*Принципами побудови податкової системи є:*

- стимулювання підприємницької діяльності й інвестиційної активності введенням пільг з оподаткування прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва;

- обов'язковість – впровадження норм з виплати податків та зборів, визначених на основі достовірних даних про об'єкти оподаткування за звітний період і встановлення відповідальності платників податків за порушення податкового законодавства;

- рівнозначність і пропорційність – стягнення податків з юридичних осіб здійснюється в певному відсотку від отриманого прибутку і забезпечення сплати рівних податків та зборів на рівні прибутки, і пропорційно більших податків та зборів – на більші доходи;

- рівність, недопущення проявів податкової дискримінації – забезпечення однакового підходу до суб'єктів господарювання юридичних і фізичних осіб при визначення зобов'язань з виплати податків;

- соціальна справедливість – забезпечення соціальної підтримки малозабезпечених верств населення шляхом ведення економічно обґрунтованого неоподаткованого мінімуму доходів громадян, застосування диференційованого і прогресивного оподаткування громадян;

- стабільність – забезпечення незмінності податків і зборів та їх ставок, а також податкових пільг в межах бюджетного року;

- економічна обґрунтованість – встановлення податків і зборів на підставі показників розвитку національної економіки з урахування необхідності досягнення збалансованості витрат бюджету з його доходами;

- рівномірність виплати – встановлення строків виплати податків і зборів виходячи з необхідності забезпечення своєчасного надходження коштів до бюджету для фінансування витрат;

- компетенція – встановлення і відміна податків і зборів, а також пільг здійснюється у відповідності з податковим законодавством.

*Прямий податок* – це податок, що стягується державою безпосередньо з доходу або майна платника податку.

Прямі особисті податки встановлюються персонально для конкретного платника податку.

Видами особистих податків є прибутковий податок, податок на майно, податок на спадщину.

*Прямий реальний податок* передбачає оподаткування майна за зовнішніми принципами.

До реального податку відноситься земельний податок, податок на промисел, податок на грошовий капітал, податок на прибуток.

*Непрямі податки* встановлюються в цінах товарів і послуг.

*В світовій практиці існує три види непрямих податків: акцизи, фіскальна монополія і ввізне мито.*

*Універсальний акциз* – це непрямий податок, що встановлюється як надбавка до загального обігу реалізації товарів (робіт, послуг) за однією або декількома ставками.

Він може виступати в формі податку з продажу, податку з обігу або податку на додану вартість.

*Специфічний акциз* – це непрямий податок, що встановлюється за окремими ставками для певних видів товарів.

*Фіскальна монополія* – це прибуток держави від реалізації монополізованих державою товарів.

За *часткової монополії* держава монополізує або тільки процес ціноутворення, або ціноутворення і виробництво окремих видів товарів, або ціноутворення і реалізацію.

За *повної монополії* держава залишає за собою виключне право на виробництво і реалізацію окремих товарів за встановленими цінами.

*Ввізне мито* встановлюється при переміщенні товарів через митний кордон держави.

На відміну від інших непрямих податків метою стягнення ввізного мита є не стільки фіскальні потреби держави, скільки формування раціональної структури експорту і імпорту.

Непрямі податки по відношенню до прямих мають свої переваги і недоліки. Вони найбільш ефективні в фіскальному аспекті, оскільки обкладають податком споживання, що є більш стабільною величиною ніж доходи. Тому складніше вклонитися від сплати цих податків. Непрямі податки здійснюють значний вплив на загальні процеси ціноутворення.

### **8.3 Податки та збори, передбачені законодавством України**

Податковий кодекс України містить розділи про: загальні положення; адміністрування податків, зборів (обов'язкових платежів); податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; акцизний податок; збір за першу реєстрацію транспортного засобу; екологічний податок; рентну плату за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України; рентну плату за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні; плату за користування надрами; місцеві податки і збори; плату за землю; спеціальні податкові режими; збір за користування радіочастотним ресурсом України; збір за спеціальне використання води; збір за спеціальне використання лісових ресурсів; особливості оподаткування платників податків в умовах дії угоди про розподіл продукції; прикінцеві та перехідні положення.

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Документом, зокрема, визначено, що установлення і скасування податків та зборів, а також пільг їх платникам здійснюється Верховною Радою України, а також Верховною Радою Автономної Республіки Крим і сільськими, селищними, міськими радами відповідно до Податкового кодексу України, і у межах їхніх повноважень стосовно цього, визначених Конституцією та цим Кодексом.

В Україні устанавлюються *загальнодержавні та місцеві* податки та збори.

Згідно із Податковим кодексом України, *до загальнодержавних податків та зборів належать*: податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; податок на додану вартість; акцизний податок; збір за першу реєстрацію транспортного засобу; екологічний податок; рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України; рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні; плата за користування надрами; плата за землю; збір за користування радіочастотним ресурсом України; збір за спеціальне використання води; збір за спеціальне використання лісових ресурсів; фіксований сільськогосподарський податок; мито; збір у вигляді цільової надбавки до діючого

тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками; збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.

До *місцевих податків* належить податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки та єдиний податок; до *місцевих зборів* – збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності, збір за місця для паркування транспортних засобів, туристичний збір.

Податковим кодексом України передбачено, що місцеві ради обов'язково встановлюють податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, єдиний податок та збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності.

Місцеві ради в межах повноважень, визначених Податковим кодексом України, вирішують й питання відповідно до вимог цього кодексу щодо установа збору за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору.

Податковий кодекс України містить також положення про спеціальні податкові режими (система заходів, що визначає особливий порядок оподаткування окремих категорій господарюючих суб'єктів).

Документ містить положення про *податковий контроль* – систему заходів, що вживаються контролюючими органами з метою контролю правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання законодавства з питань проведення розрахункових та касових операцій, патентування, ліцензування та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи.

Податковий контроль в частині здійснення заходів, що вживаються митними органами з метою перевірки правильності нарахування, повноти і своєчасності сплати податків і зборів, є складовою частиною *митного контролю*.

*Податковий контроль здійснюється шляхом:* ведення обліку платників податків; інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів державної податкової служби; перевірок та звірок відповідно до вимог Податкового кодексу України, а також перевірок щодо дотримання законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, у порядку, встановленому іншими спеціальними законами, що регулюють відповідну сферу правовідносин.

Органи прокуратури, Служби безпеки України, внутрішніх справ, податкової міліції, прокуратури та їх службові (посадові) особи не можуть брати безпосередньої участі у проведенні перевірок, що здійснюються контролюючими органами та проводити перевірки суб'єктів підприємницької діяльності з питань оподаткування.

Податковим кодексом України передбачено створення системи обліку в розрізі платників податків, їх відокремлених підрозділів та об'єктів оподаткування.

Зокрема, центральний орган державної податкової служби визначає порядок обліку платників податків в органах державної податкової служби та порядок формування Реєстру великих платників податків на відповідний рік.

Облік осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний орган державної податкової служби ведеться за прізвищем, ім'ям, по батькові і серією та номером діючого паспорта. У паспортах зазначених осіб



органами державної податкової служби робиться відмітка про наявність у них права здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта. Порядок внесення відмітки визначається центральним органом державної податкової служби.

Податковим кодексом України передбачено створення цілісної системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної податкової служби.

Згідно із Податковим кодексом України, органи державної податкової служби мають право проводити камеральні, документальні (планові або позапланові; виїзні або невиїзні) та фактичні перевірки.

*Камеральна перевірка* проводиться посадовими особами контролюючого органу без будь-якого спеціального рішення керівника такого органу або направлення на її проведення.

Камеральній перевірці підлягає вся податкова звітність суцільним порядком.

Камеральною перевіркою вважається перевірка, яка проводиться у приміщенні органу державної податкової служби виключно на підставі даних, зазначених у податкових деклараціях (розрахунках) платника податків.

Камеральна перевірка проводиться без будь-якого спеціального рішення керівника податкової та направлення на її проведення, без присутності платника.

Їй підлягає вся податкова звітність суцільним порядком.

*Документальною перевіркою* вважається перевірка, предметом якої є своєчасність, достовірність, повнота нарахування та сплати усіх передбачених Податковим кодексом України податків та зборів, а також дотримання валютного та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами) та яка проводиться на підставі податкових декларацій (розрахунків), фінансової, статистичної та іншої звітності, реєстрів податкового та бухгалтерського обліку, ведення яких передбачено законом, первинних документів, які використовуються в бухгалтерському та податковому обліку, які пов'язані з нарахуванням і сплатою податків та зборів, виконанням вимог іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на органи державної податкової служби, а також отриманих в установленому законодавством порядку органом державної податкової служби документів та податкової інформації, у тому числі за результатами перевірок інших платників податків.

*Фактичною перевіркою* вважається перевірка, що здійснюється за місцем фактичного провадження платником податків діяльності, розташування господарських або інших об'єктів права власності такого платника.

Така перевірка здійснюється органом державної податкової служби щодо дотримання порядку здійснення платниками податків розрахункових операцій, ведення касових операцій, наявності ліцензій, патентів, свідоцтв, у тому числі свідоцтв про державну реєстрацію, виробництва та обігу підакцизних товарів, дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами).

Документальна планова перевірка повинна бути передбачена у *плані-графіку проведення планових документальних перевірок*.

Платники податків з незначним ступенем ризику щодо несплати податків та зборів включаються до плану-графіка проведення документальних планових

перевірок не частіше, ніж раз на три календарних роки, середнім – не частіше ніж раз на два календарних роки, високим – не частіше одного разу на календарний рік.

Юридичні особи, що звільнені від сплати податку на прибуток до 2016 р., та у яких сума сплаченого до бюджету податку на додану вартість становить не менше п'яти відсотків від задекларованого доходу за звітний податковий період, а також самозайняті особи, сума сплачених податків яких становить не менше п'яти відсотків від задекларованого доходу за звітний податковий період, включаються до плану-графіка не частіше, ніж раз на три календарних роки.

Податковим кодексом України заборонено проведення документальної планової перевірки за окремими видами зобов'язань перед бюджетами, перевірки своєчасності сплати податку з доходів фізичних осіб та зобов'язань за бюджетними позиками і кредитами, що гарантовані бюджетними коштами.

Про проведення документальної планової перевірки оформлюється наказ керівником органу державної податкової служби.

Право на проведення документальної планової перевірки платника податків надається лише у випадку, коли йому не пізніше ніж за 10 календарних днів до дня проведення зазначеної перевірки вручено під розписку або надіслано рекомендованим листом з повідомленням про вручення копію наказу про проведення документальної планової перевірки та письмове повідомлення із зазначенням дати початку проведення такої перевірки.

*Документальна позапланова виїзна перевірка здійснюється за наявності хоча б однієї з таких обставин:*

- за наслідками перевірок інших платників податків або отримання податкової інформації виявлено факти, що свідчать про можливі порушення платником податків законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи, якщо платник податків не надасть пояснення та їх документальні підтвердження на обов'язковий письмовий запит органу державної податкової служби протягом 10 робочих днів з дня отримання запиту;
- платником не подано в строк податкову декларацію або розрахунки;
- платником подано податковому органу уточнюючий розрахунок з відповідного податку за період, який перевірявся органом державної податкової служби;
- у податкових деклараціях виявлено недостовірність даних, якщо платник не надасть пояснення та їх документальні підтвердження на письмовий запит податкового органу протягом десяти робочих днів з дня отримання запиту;
- платником подано заперечення до акта перевірки або скаргу на прийняте за її результатами податкове повідомлення-рішення, в яких вимагається повний або частковий перегляд результатів відповідної перевірки або скасування прийнятого за її результатами податкового повідомлення-рішення у разі, коли платник податків посилається на обставини, що не були досліджені під час перевірки, та об'єктивний їх розгляд неможливий без проведення перевірки. Така перевірка проводиться виключно з питань, що стали предметом оскарження;
- розпочато процедуру реорганізації юридичної особи (крім перетворення), припинення юридичної особи або підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця, порушено провадження у справі про визнання банкрутом платника податків або подано заяву про зняття з обліку платника податків;

- платником подано декларацію, в якій заявлено до відшкодування з бюджету податок на додану вартість з від'ємним значенням з податку на додану вартість, яке становить більше 100 тис. гривень. Така перевірка проводиться виключно щодо законності декларування заявленого до відшкодування з бюджету податку на додану вартість;

- щодо платника податку подано скаргу про ненадання таким платником податків податкової накладної покупцю або про порушення правил заповнення податкової накладної у разі ненадання таким платником податків пояснень та документального підтвердження на письмовий запит податкового органу протягом десяти робочих днів;

- отримано постанову суду про призначення перевірки або постанову органу дізнання, слідчого, прокурора, винесену ними відповідно до закону у кримінальних справах;

- податковим органом вищого рівня здійснено перевірку документів обов'язкової звітності платника або матеріалів документальної перевірки, проведеної контролюючим органом нижчого рівня, і виявлено невідповідність висновків акта перевірки вимогам законодавства або неповне з'ясування під час перевірки питань, що повинні бути з'ясовані під час перевірки для винесення об'єктивного висновку щодо дотримання платником податків вимог законодавства;

- у разі отримання інформації про ухилення податковим агентом від оподаткування виплаченої (нарахованої) найманим особам (у тому числі без документального оформлення) заробітної плати, пасивних доходів, додаткових благ, інших виплат та відшкодувань, що підлягають оподаткуванню, у тому числі внаслідок неукладення платником податків трудових договорів з найманими особами згідно із законом, а також здійснення особою господарської діяльності без державної реєстрації.

Така перевірка проводиться виключно з питань, що стали підставою для проведення такої перевірки.

Право на проведення документальної позапланової перевірки платника надається лише у випадку, коли йому до початку проведення зазначеної перевірки вручено під розписку копію наказу про проведення документальної позапланової перевірки.

Документальна невиїзна перевірка здійснюється у разі прийняття керівником податкового органу рішення про її проведення та за наявності вищенаведених обставин для проведення документальної перевірки.

Документальна невиїзна перевірка здійснюється на підставі документів та даних, наданих платником податків або отриманих в інший спосіб, передбачений законом.

Така перевірка проводиться посадовими особами органу державної податкової служби виключно на підставі рішення керівника Державної податкової інспекції, оформленого наказом, та за умови надіслання платнику податків рекомендованим листом із повідомленням про вручення або вручення йому під розписку копії наказу про проведення такої перевірки та письмового повідомлення про дату початку та місце проведення такої перевірки. При цьому присутність платників не обов'язкова.

Фактична перевірка може проводитися на підставі рішення керівника органу податкової служби, оформленого наказом, копія якого вручається платнику податків

під розписку до початку проведення такої перевірки, та за наявності хоча б однієї з таких обставин:

- у разі коли за результатами перевірок інших платників податків виявлено факти, які свідчать про можливі порушення платником податків законодавства щодо виробництва та обігу підакцизних товарів, здійснення платником податків розрахункових операцій, ведення касових операцій, наявності патентів, ліцензій, свідоцтв про державну реєстрацію та інших документів, контроль за наявністю яких покладено на органи державної податкової служби, та виникає необхідність перевірки таких фактів;

- у разі отримання в установленому законодавством порядку інформації від державних органів, яка свідчить про можливі порушення платником податків законодавства зокрема, щодо здійснення платниками податків розрахункових операцій, ведення касових операцій, наявності патентів, ліцензій, свідоцтв про державну реєстрацію та інших документів, контроль за наявністю яких покладено на органи державної податкової служби, виробництва та обігу підакцизних товарів;

- письмового звернення покупця (споживача) про порушення платником податків порядку проведення розрахункових операцій, касових операцій, патентування або ліцензування;

- неподання суб'єктом господарювання в установлений законом строк обов'язкової звітності про використання реєстраторів розрахункових операцій, розрахункових книжок та книг обліку розрахункових операцій, подання їх із нульовими показниками;

- отримання інформації про порушення законодавства в частині виробництва, обліку, зберігання та транспортування спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів та цільового використання спирту платниками податків;

- у разі виявлення за результатами попередньої перевірки порушення законодавства з питань, що підлягають фактичній перевірці згідно її визначення;

- у разі отримання в інформації про використання праці найманих осіб без належного оформлення трудових відносин та виплати роботодавцями доходів у вигляді заробітної плати без сплати податків до бюджету, а також здійснення фізичною особою підприємницької діяльності без державної реєстрації.

Фактична перевірка, що здійснюється за результатами попередньої перевірки, може бути проведена одноразово протягом 12 місяців з дати складання акта попередньої перевірки.

Перед початком фактичної перевірки, з питань дотримання порядку здійснення розрахункових операцій та ведення касових операцій, посадовими особами податкових органів може бути проведена контрольна розрахункова операція.

Під час проведення фактичної перевірки в частині дотримання роботодавцем законодавства щодо укладення трудового договору, оформлення трудових відносин з працівниками (найманими особами), в тому числі тим, яким встановлено випробування, перевіряється наявність належного оформлення трудових відносин, з'ясовуються питання щодо ведення обліку роботи, виконаної працівником, обліку витрат на оплату праці, відомості про оплату праці працівника. Для з'ясування факту належного оформлення трудових відносин з працівником, який здійснює трудову діяльність, можуть використовуватися документи, що посвідчують особу,

або інші документи, які дають змогу її ідентифікувати (посадове посвідчення, посвідчення водія, санітарна книжка тощо).

Фактична перевірка проводиться двома і більше посадовими особами органу державної податкової служби у присутності посадових осіб платника та/або особи, що фактично здійснює розрахункові операції.

Під час проведення перевірки посадовими особами, які здійснюють таку перевірку, може проводитися хронометраж господарських операцій. За результатами хронометражу складається довідка, яка підписується посадовими особами органу державної податкової служби та посадовими особами платника податків та/або особами, що фактично здійснюють господарські операції.

Забороняється вилучення оригіналів первинних фінансово-господарських, бухгалтерських та інших документів за виключенням випадків, передбачених кримінально-процесуальним законом.

Податковим кодексом України вводиться вичерпний перелік фінансових санкцій, що можуть бути застосовані до платників податків у зв'язку із порушенням податкового законодавства.

За порушення законів з питань оподаткування та іншого законодавства, контроль за яким покладено на контролюючі органи, застосовуються такі види юридичної відповідальності: фінансова, адміністративна та кримінальна.

#### **8.4. Первинний облік податку на додану вартість**

Виплата податку на додану вартість (ПДВ) до бюджету здійснюється у відповідності із Податковим кодексом України.

*Первинний облік ПДВ ведеться в податкових накладних.*

*Основними реквізитами цього документу є:*

- порядковий номер податкової накладної;
- дата виписування податкової накладної;
- повна або скорочена назва, яка зазначена у статутних документах юридичної особи або прізвище, ім'я по батькові фізичної особи, зареєстрованої як платник податку на додану вартість;
- податковий номер платника податку (продавця та покупця);
- місце розташування юридичної особи або місце податкової адреси фізичної особи, зареєстрованої як платник податку на додану вартість;
- опис (номенклатура) товарів (робіт, послуг) та їх кількість (обсяг, об'єм);
- повна або скорочена назва, зазначена у статутних документах;
- ціна продажу без врахування податку;
- ставка податку та відповідна сума у цифровому значенні;
- загальна сума коштів, що підлягають сплаті з урахуванням податку.

Податкову накладну складає особа, яка зареєстрована як платник податку в податковому органі і якій присвоєно індивідуальний податковий номер платника податку на додану вартість.

Порядковий номер податкової накладної відповідає порядковому номеру книги обліку продажу товарів (робіт, послуг).

Сплачена (нарахована) сума податку на додану вартість у податковій накладній повинна відповідати сумі податкових зобов'язань з продажу товарів (робіт, послуг) продавця у книзі обліку продажу товарів (робіт, послуг).

Якщо особа, яка зобов'язана зареєструватися як платник податку, не здійснила такої реєстрації протягом термінів, визначених законодавством, здійснює оподатковувані операції з продажу товарів (робіт, послуг) з нарахуванням податку на додану вартість і видачею податкової накладної без внесення суми податку до бюджету, то така податкова накладна вважається *фіктивною*.

За видачу фіктивної накладної орган державної податкової служби застосовує до такої особи штраф у розмірі подвійної суми отриманого податку на додану вартість, але не менше 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Податкова накладна складається у двох примірниках (оригінал і копія) у момент виникнення податкових зобов'язань продавця, тобто на дату здійснення будь-якої з подій, що сталася раніше. При цьому у верхній лівій частині податкової накладної робляться відповідні відмітки (непотрібне виділяється поміткою – X). Оригінал податкової накладної надається покупцю товарів (робіт, послуг) на його вимогу.

Зазначений документ зберігається покупцем разом із розрахунковими, платіжними документами з придбання товарів (робіт, послуг) у порядку і протягом терміну, визначеного для зберігання облікових податкових документів та зобов'язань із сплати податків.

Податкова накладна дає право покупцю, зареєстрованому як платник податку, на включення до податкового кредиту витрат по сплаті податку на додану вартість.

Копія податкової накладної залишається у продавця товарів (робіт, послуг) як звітний розрахунковий податковий документ і зберігається в порядку та протягом строку, передбаченого законодавством для зобов'язань із сплати податку.

Податкова накладна видається платником податку, який поставляє товари (послуги), на вимогу їх отримувача, та є підставою для нарахування податкового кредиту.

Як виняток з цього правила, підставою для нарахування податкового кредиту при поставці товарів (послуг) за готівку чи з розрахунками картками платіжних систем, банківськими або персональними чеками у межах граничної суми, встановленої Національним банком України для готівкових розрахунків, є належним чином оформлений товарний чек, інший платіжний чи розрахунковий документ, що підтверджує прийняття платежу постачальником від отримувача таких товарів (послуг), з визначенням загальної суми такого платежу, суми податку та податкового номера постачальника.

У разі відмови з боку постачальника товарів (послуг) надати податкову накладну або при порушенні ним порядку її заповнення отримувач таких товарів (послуг) має право додати до податкової декларації за звітний податковий період заяву зі скаргою на такого постачальника, яка є підставою для включення сум цього податку до складу податкового кредиту. До заяви додаються копії товарних чеків або інших розрахункових документів, що засвідчують факт сплати податку внаслідок придбання таких товарів (послуг). Отримання такої скарги є підставою для проведення позапланової виїзної перевірки такого постачальника для з'ясування

достовірності та повноти нарахування ним зобов'язань з цього податку за такою цивільно-правовою операцією.

Накладна не виписується, якщо обсяг разового продажу товарів (робіт, послуг) не перевищує двадцяти гривень, у разі продажу транспортних квитків та при виписуванні готельних рахунків. При цьому підставою для збільшення суми податкового кредиту є товарний чек, інший розрахунковий або платіжний документ.

У разі імпорту товарів на митну територію України документом, що посвідчує право на отримання податкового кредиту, вважається *вантажна митна декларація*, оформлена відповідно до вимог законодавства, яка підтверджує сплату податку на додану вартість, або *погашений податковий вексель*.

Всі складені примірники податкової накладної підписуються особою, уповноваженою платником податку здійснювати продаж товарів (робіт, послуг), та скріплюються печаткою такого платника податку – продавця. Податкова накладна не підписується покупцем товарів (робіт, послуг) і не скріплюється його печаткою.

## **8.5 Види операцій суб'єктів підприємництва, які підлягають оподаткуванню**

Податок на додану вартість є непрямим податком. Має широку базу оподаткування, що включає в себе не тільки товари, але й роботи та послуги.

Універсальні ставки полегшують як нарахування податку, так і контроль за правильністю і своєчасністю сплати.

Недоліком ПДВ є його значний вплив на загальний рівень цін по відношенню до малозабезпечених верств населення, а також відволікання з обігу грошових коштів.

Платниками ПДВ є юридичні і фізичні особи, що зобов'язані здійснювати утримання і внесення в бюджет податку, що сплачується покупцем, або особи що ввозять товари на митну територію України або отримують від нерезидента роботи (послуги) для їх використання або споживання на митній території України.

*Платником податку є будь-яка особа, яка:*

а) здійснює або планує здійснювати господарську діяльність та реєструється за своїм добровільним рішенням як платник цього податку;

б) підлягає обов'язковій реєстрації як платник цього податку (якщо загальна сума від здійснення операцій з поставки товарів (послуг), протягом останніх дванадцяти календарних місяців сукупно перевищує 300000; особа, яка поставляє товари (послуги) а митній території України з використанням глобальної або локальних комп'ютерних мереж, при цьому особа-нерезидент може здійснювати таку діяльність тільки через своє постійне представництво, зареєстроване на території України; особа, що здійснює операції з реалізації конфіскованого майна);

в) імпортує товари (супутні послуги) в обсягах, що підлягають оподаткуванню цим податком згідно з нормами цієї статті.

*Об'єктом оподаткування є операції платників податку з:*

- поставки товарів та послуг, місце поставки яких знаходиться на митній території України;

- ввезення товарів (супутніх послуг) у митному режимі імпорту або реімпорту;

- поставка (вивезення, пересилання) товарів (супутніх послуг) у митному режимі експорту або реекспорту.

*Не є об'єктом оподаткування операції з:*

- випуску (емісії), розміщення у будь-які форми управління та продажу (погашення, викупу) за кошти цінних паперів, що випущені в обіг (емітовані) суб'єктами підприємницької діяльності, Національним банком України, Міністерством фінансів України, органами місцевого самоврядування; обміну зазначених цінних паперів та корпоративних прав, виражених в інших, ніж цінні папери, формах, на інші цінні папери;

- розрахунково-клірингової, реєстраторської та депозитарної діяльності на ринку цінних паперів, а також діяльності з управління активами (у тому числі пенсійними активами, фондами банківського управління);

- передачі майна у схов (відповідальне зберігання), а також у лізинг (оренду), крім передачі у фінансовий лізинг;

- надання послуг із страхування, співстрахування або перестрахування особами, які мають ліцензію на здійснення страхової діяльності;

- обігу валютних цінностей (у тому числі національної та іноземної валюти), банківських металів, банкнот та монет Національного банку України, за винятком тих, що використовуються для нумізматичних цілей, базою оподаткування яких є продажна вартість; випуску, обігу та погашення білетів державних лотерей, запроваджених за ліцензією Міністерства фінансів України; виплати грошових вигащів, грошових призів і грошових винагород; прийняття ставок, у тому числі шляхом обміну коштів на жетони чи інші замітники гривні, призначені для використання в гральних автоматах та іншому гральному устаткуванні, поставки негашених поштових марок України, конвертів або листівок з негашеними поштовими марками України, крім колекційних марок, конвертів чи листівок для філателістичних потреб, базою оподаткування яких є продажна вартість;

- надання послуг з інкасації, розрахунково-касового обслуговування, залучення, розміщення та повернення коштів за договорами позики, депозиту, вкладу, управління коштами та цінними паперами (корпоративними правами та деривативами), доручення, надання, управління і переуступки фінансових кредитів, кредитних гарантій і банківських поручительств особою, що надала такі кредити, гарантії або поручительства;

- оплати вартості державних платних послуг, які надаються фізичним або юридичним особам органами виконавчої влади і місцевого самоврядування та обов'язковість отримання (поставки) яких встановлюється законодавством, включаючи плату за реєстрацію, отримання ліцензії (дозволу), сертифікатів у вигляді зборів, державного мита тощо;

- виплат у грошовій формі заробітної плати, а також пенсій, стипендій, субсидій, дотацій за рахунок бюджетів або Пенсійного фонду України чи фондів загальнообов'язкового соціального страхування; виплат дивідендів, роялті; надання комісійних послуг із торгівлі та/або управління цінними паперами.

База оподаткування операції з поставки товарів (послуг) визначається виходячи з їх договірної (контрактної) вартості, визначеної за вільними цінами, але не нижче за звичайні ціни, з урахуванням акцизного збору, ввізного мита, інших загальнодержавних податків та зборів (обов'язкових платежів).



У разі якщо звичайна ціна на товари (послуги) перевищує договірну ціну на такі товари (послуги) більше ніж на 20 відсотків, база оподаткування операції з поставки таких товарів (послуг) визначається за звичайними цінами.

Вартість тари, що згідно з умовами договору (контракту) визначена як зворотна (заставна), до бази оподаткування не включається. У разі коли у строки не більше дванадцяти календарних місяців, з моменту отримання зворотної тари вона не повертається відправнику, вартість такої зворотної тари включається до бази оподаткування отримувача.

У випадках коли платник податку здійснює підприємницьку діяльність з поставки вживаних товарів (комісійну торгівлю), що придбані в осіб, не зареєстрованих платниками податку, базою оподаткування є комісійна винагорода такого платника податку.

При наданні послуг із транзитного перевезення (переміщення) товарів (вантажів, пасажирів) митною територією України база оподаткування розраховується виходячи з вартості послуг із такого транзитного перевезення (переміщення), наданих на митній території України (з урахуванням відстані від пункту першого перетину державного кордону України до пункту останнього перетину державного кордону України).

*Звільняються від оподаткування ПДВ операції з:*

- поставки вітчизняних продуктів дитячого харчування молочними кухнями та спеціалізованими магазинами і куточками, які виконують функції роздаточних пунктів;

- поставки (передплати) періодичних видань друкованих засобів масової інформації та книжок, крім видань еротичного характеру, учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників українського виробництва, словників українсько-іноземної або іноземно-української мови;

- поставки послуг з виховання та освіти дітей дитячими музичними та художніми школами, школами мистецтв, будинками культури; послуг з дошкільного виховання, початкової, середньої, професійно-технічної та вищої освіти;

- поставки товарів спеціального призначення для інвалідів, у тому числі легкових автомобілів для інвалідів, з їх оплатою за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів;

- поставки послуг з виплати і доставки пенсій;

- поставки послуг з реєстрації актів громадянського стану державними органами;

- поставки зареєстрованих та допущених до застосування в Україні лікарських засобів та виробів медичного призначення;

- поставки послуг з охорони здоров'я;

- поставки путівок на санаторно-курортне лікування, оздоровлення та відпочинок на території України фізичних осіб віком до 18 років;

- поставки в порядку та в межах норм, встановлених Кабінетом Міністрів України, послуг з:

- а) утримання дітей у дошкільних закладах, школах-інтернатах, кімнатах-розподільниках установ Міністерства внутрішніх справ України;

- б) утримання осіб у будинках для перестарілих та інвалідів;

в) харчування та облаштування на нічліг осіб, які не мають житла, у спеціально відведених для цього місцях;

г) харчування дітей у школах, професійно-технічних училищах та громадян у закладах охорони здоров'я;

д) харчування, забезпечення речовим майном, комунально-побутовими та іншими послугами, що надаються особам, які тримаються в установах виконання покарань і слідчих ізоляторах;

- надання послуг з перевезення осіб пасажирським транспортом (крім таксомоторів) у межах населеного пункту, тарифи на які регулюються органом місцевого самоврядування відповідно до його компетенції, визначеної законом;

- поставки культових послуг та поставки предметів культового призначення (крім акцизних товарів) релігійними організаціями;

- поставки послуг з поховання;

- передачі конфіскованого майна, знахідок, скарбів або майна, визнаних безхазяйними, у власність держави;

- поставки (продажу, передачі) земельних ділянок, земельних паїв, крім тих, що знаходяться під об'єктами нерухомого майна та включаються до їх вартості;

- безкоштовної передачі рухомого складу однією залізницею або підприємством залізничного транспорту загального користування іншим залізницям або підприємствам залізничного транспорту загального користування державної форми власності в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

- безоплатної приватизації житлового фонду;

- поставки житла (об'єктів житлового фонду), крім їх першої поставки;

- подання благодійної допомоги;

- оплати вартості фундаментальних досліджень, науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт особою, яка безпосередньо отримує такі кошти з рахунку державного казначейства;

- операції з поставки неплатником податку на додану вартість культурних цінностей.

*Об'єкти оподаткування оподатковуються за ставкою 20 відсотків.*

Податок становить 20% бази оподаткування та додається до ціни товарів (робіт, послуг).

При експорті товарів та супутніх такому експорту послуг ставка податку становить – 0 відсотків до бази оподаткування.

Об'єктом оподаткування є додана вартість. Додана вартість є частиною повної вартості товару або послуги, це та її частина, що створюється саме на даному етапі виробництва.

Оподаткування доданої вартості створює умови для рівномірного включення податку в ціни товарів та послуг на всіх етапах їх виробництва і реалізації.

Сума ПДВ, що має бути перерахована до бюджету, визначається як різниця між загальною сумою податкових зобов'язань, що виникають у зв'язку з продажем товарів протягом звітного періоду, і сумою податкового кредиту звітного періоду.

## **8.6 Суть податку на прибуток, його елементи**

*Платниками податку на прибуток з числа резидентів є:*

- суб'єкти господарювання – юридичні особи, які провадять господарську діяльність як на території України, так і за її межами;
- управління залізниці, яке отримує прибуток від основної діяльності залізничного транспорту;
- підприємства залізничного транспорту та їх структурні підрозділи, які отримують прибуток від неосновної діяльності залізничного транспорту;
- неприбуткові установи та організації у разі отримання прибутку від неосновної діяльності та/або доходів, що підлягають оподаткуванню відповідно до цього розділу;
- відокремлені підрозділи платників податку, за винятком представництв.

Для цілей цього розділу представництво платника податку – відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням, та який здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи, фінансується такою юридичною особою та не отримує інших доходів, окрім пасивних доходів.

*Платниками податку на прибуток з числа нерезидентів є:*

- юридичні особи, що створені в будь-якій організаційно-правовій формі, та отримують доходи з джерелом походження з України, за винятком установ та організацій, що мають дипломатичні привілеї або імунітет згідно з міжнародними договорами України;
- постійні представництва нерезидентів, які отримують доходи із джерелом походження з України або виконують агентські (представницькі) та інші функції стосовно таких нерезидентів чи їх засновників.

*Об'єктом оподаткування є:* прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом зменшення суми доходів звітного періоду на собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг та суму інших витрат звітного податкового періоду.

Доходи визначаються на підставі первинних документів, що підтверджують отримання платником податку доходів, обов'язковість ведення і зберігання яких передбачено правилами ведення бухгалтерського обліку. Суми, відображені у складі доходів платника податку, не підлягають повторному включенню до складу його доходів.

Дохід від операційної діяльності визнається в розмірі договірної (контрактної) вартості, але не менше ніж сума компенсації, отримана в будь-якій формі, в тому числі при зменшенні зобов'язань, та включає: дохід від реалізації товарів, виконаних робіт, наданих послуг, у тому числі винагороди комісіонера (повіреного, агента тощо); особливості визначення доходів від реалізації товарів, виконаних робіт, наданих послуг для окремих категорій платників податків або доходів від окремих операцій встановлюються положеннями цього розділу;

*Інші доходи включають:*

- доходи у вигляді дивідендів, отриманих від нерезидентів, процентів, роялті, від володіння борговими вимогами;
- доходи від операцій оренди/лізингу;
- суми штрафів та/або неустойки чи пені, фактично отримані за рішенням сторін договору або відповідних державних органів, суду;
- вартість товарів, робіт, послуг, безоплатно отриманих платником податку у звітному періоді, визначена на рівні не нижче звичайної ціни, суми безповоротної фінансової допомоги, отриманої платником податку у звітному податковому періоді,

безнадійної кредиторської заборгованості, крім випадків, коли операції з надання/отримання безповоротної фінансової допомоги проводяться між платником податку та його відокремленими підрозділами, які не мають статусу юридичної особи;

- суми поворотної фінансової допомоги, отриманої платником податку у звітному податковому періоді, що залишаються неповерненими на кінець такого звітного періоду, від осіб, які не є платниками цього податку (в тому числі нерезидентів), або осіб, які мають пільги з цього податку, в тому числі право застосовувати ставки податку нижчі, ніж 25%;

- суми дотацій, субсидій, капітальних інвестицій із фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування або бюджетів, отримані платником податку;

- доходи, не враховані при обчисленні доходу періодів, що передують звітному, та виявлені у звітному податковому періоді;

- дохід від реалізації необоротних матеріальних активів, майнових комплексів, оборотних активів;

- інші доходи платника податку за звітний податковий період.

*Для визначення об'єкта оподаткування не враховуються доходи:*

- сума попередньої оплати та авансів, отримана в рахунок оплати товарів, виконаних робіт, наданих послуг;

- суми податку на додану вартість, отримані/нараховані платником податку на додану вартість, нарахованого на вартість продажу товарів, виконаних робіт, наданих послуг, за винятком випадків, коли підприємство – продавець не є платником податку на додану вартість.

Витрати, що враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування, складаються із витрат операційної діяльності та інших витрат, визначених згідно з пунктами.

*Витрати операційної діяльності включають:*

- собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг;

- витрати банківських установ, до яких відносяться:

а) процентні витрати за кредитно-депозитними операціями, в тому числі за кореспондентськими рахунками та коштами до запитання, цінними паперами власного обігу;

б) комісійні витрати, в тому числі за кредитно-депозитними операціями, розрахунково-касове обслуговування, інкасацію та перевезення цінностей, операціями з цінними паперами, операціями на валютному ринку, операціями з довірчого управління;

в) від'ємний результат (збиток) від операцій з купівлі/продажу іноземної валюти та банківських металів;

г) від'ємне значення курсових різниць від переоцінки активів та зобов'язань у зв'язку зі зміною офіційного курсу національної валюти до іноземної валюти;

д) суми страхових резервів;

е) суми коштів (зборів), внесені до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;

є) витрати з придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги (факторинг);

ж) витрати, пов'язані з реалізацією заставленого майна;

з) інші витрати, прямо пов'язані зі здійсненням банківських операцій та наданням банківських послуг;

к) інші витрати.

Витрати, які враховуються для визначення об'єкта оподаткування, визнаються на підставі первинних документів, що підтверджують здійснення платником податку витрат, обов'язковість ведення і зберігання яких передбачено правилами ведення бухгалтерського обліку, та інших документів, встановлених розділом II Податкового кодексу України.

Платник податку для визначення об'єкта оподаткування має право на врахування витрат, підтверджених документами, що складені нерезидентами відповідно до правил інших країн.

У цілях цього розділу суми, відображені у складі витрат платника податку, у тому числі в частині амортизації необоротних активів, не підлягають повторному включенню до складу його витрат.

## **8.7 Порядок обчислення податку на прибуток**

Податок, що підлягає сплаті до бюджету платниками податку, які провадять страхову діяльність, визначається в порядку, передбаченому Податковим кодексом України.

Відповідальність за повноту утримання та своєчасність перерахування до бюджету податку покладається на платників податку, які здійснюють відповідні виплати.

*Податковими (звітними) періодами для податку на прибуток підприємств є календарні: квартал, півріччя, три квартали, рік.*

При цьому податкова декларація розраховується наростаючим підсумком.

Податковий (звітний) період починається з першого календарного дня податкового (звітного) періоду і закінчується останнім календарним днем податкового (звітного) періоду, крім виробників сільськогосподарської продукції, які можуть обрати річний податковий (звітний) період, що починається з 1 липня поточного звітного року і закінчується 30 червня наступного звітного року.

Якщо платник податку ліквідується (у тому числі до закінчення першого податкового (звітного) періоду), останнім податковим (звітним) періодом вважається період, на який припадає дата ліквідації.

*Річний податковий (звітний) період встановлюється для таких платників податку:*

а) платників податку, які зареєстровані протягом звітного (податкового) року (новостворені), що сплачують податок на прибуток на підставі річної податкової декларації за період діяльності у звітному (податковому) році;

б) виробників сільськогосподарської продукції;

в) платників податку, у яких річний дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за показниками Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), за попередній річний звітний (податковий) період, не перевищує 20 млн. грн.

При цьому до річного доходу від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначеного за показниками Звіту про фінансові результати

(Звіту про сукупний дохід), включається дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інші операційні доходи, фінансові доходи та інші доходи.

Якщо платник податку на прибуток у звітному періоді не отримав прибутку, або сума податку на прибуток менша за суму податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, залишок суми такого податку, не врахований у зменшення податку на прибуток поточного періоду, не переноситься на зменшення податку на прибуток наступних податкових (звітних) періодів.