

ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

ПІДРУЧНИК

За редакцією д.е.н., проф. Л.В.Фролової

2018

УДК 339
ББК 65.012.4
Т 60

*Затверджено вченою радою Одеського національного політехнічного
університету як підручник для студентів закладів вищої освіти.
Протокол № 3 от 23 жовтня 2018 р.*

Рецензенти:

В. А. Павлова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля»;

А. М. Ткаченко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Запорізького національного технічного університету;

В. Я. Чевганова, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка.

**Торговельне підприємництво: підручник /за ред. д.е.н., проф. Л.
Т 60 В. Фролової. – Одеса, Бондаренко М.О., 2018. – 640 с., іл.
ISBN 978-617-7613-37-3**

У підручнику викладено теоретичні та методичні засади організації торговельного підприємництва, які супроводжуються наочними ілюстраціями, що надає додаткову можливість більш якісного засвоєння матеріалу. Підручник містить практичні завдання, зміст яких сприяє отриманню певних навичок по інтегруванню багатоаспектних спеціальних знань для вирішення актуальних проблем практичної діяльності суб'єктів підприємництва.

Підручник призначений для підготовки бакалаврів зі спеціальності «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність», а також буде корисним для викладачів та фахівців, що працюють у сфері підприємництва і торгівлі.

**УДК 339
ББК 65.012.4**

ISBN 978-617-7613-37-3

**© Фролова Л. В., 2018
© ОНПУ, 2018**

ЗМІСТ

ВСТУП	10
Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	13
1.1. Сутність і характерні риси підприємництва.....	13
1.2. Умови розвитку підприємництва.....	21
1.3. Тенденції розвитку підприємництва в Україні.....	24
Питання для самоконтролю.....	28
Практичні завдання	28
Розділ 2. МОТИВАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА	29
2.1. Підприємець – головна фігура економічного процесу	29
2.2. Сутність поняття, базові теорії мотивації підприємництва	34
2.3. Механізм мотивації підприємницької діяльності	39
Питання для самоконтролю.....	47
Практичні завдання	47
Розділ 3. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА	48
3.1. Необхідність державного регулювання підприємництва та механізми його здійснення	48
3.2. Державна підтримка розвитку бізнесу в Україні	53
3.3. Захист прав суб'єктів господарювання та споживачів	57
3.4. Правові основи підприємництва	62
Питання для самоконтролю.....	66
Практичні завдання	67
Розділ 4. ВИДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	69
4.1. Види підприємництва.....	69
4.2. Форми організації підприємництва.....	76
4.3. Фактори вибору організаційно-правової форми підприємництва...	87
Питання для самоконтролю.....	94
Практичні завдання	94
Розділ 5. ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО	95
5.1. Структура, принципи і методи організації виробничої підприємницької діяльності.....	95
5.2. Поняття, класифікація і показники виміру обсягу продукції....	111
5.3. Виробнича програма підприємства.....	115

5.4. Матеріально-технічне забезпечення виробничої програми підприємства.....	116
Питання для самоконтролю.....	118
Практичні завдання	118
Розділ 6. ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО.....	121
6.1. Сутність та класифікація інновацій на підприємстві	121
6.2. Загальна характеристика інноваційного підприємництва	126
6.3. Венчурне підприємництво	135
6.4. Джерела формування інноваційної діяльності.....	137
6.5. Формування інститутів венчурного фінансування в Україні.....	144
Питання для самоконтролю.....	146
Практичні завдання	146
Розділ 7. ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО.....	149
7.1. Теоретичні засади становлення цифрової економіки та цифрового підприємництва.....	149
7.2. Елементи цифрового підприємництва	158
7.3. Цифровізація України: тренди та перспективи.....	161
Питання для самоконтролю.....	170
Практичні завдання	171
Розділ 8. СУТНІСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	173
8.1. Загальні основи торговельного підприємництва	173
8.2. Види та організаційно-правові форми торговельного підприємництва	183
8.3. Державне регулювання торговельного підприємництва.....	189
Питання для самоконтролю.....	197
Практичні завдання	198
Розділ 9. ІНФРАСТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	201
9.1. Сутність і зміст інфраструктури торговельного підприємництва.....	201
9.2. Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва	208
9.3. Характеристика окремих елементів інфраструктури торговельного підприємництва.....	214
Питання для самоконтролю.....	225
Практичні завдання	225

Розділ 10. СТАРТАПИ – ПІДҐРУНТЯ РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМНИЦТВА	227
10.1. Стартап як форма ведення бізнесу.....	227
10.2. Підприємницька ідея: вибір та обґрунтування.....	237
Питання для самоконтролю.....	246
Практичні завдання.....	247
Розділ 11. МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ.....	250
11.1. Загальний алгоритм створення нового підприємства.....	250
11.2. Типові помилки при заснуванні власної справи.....	257
11.3. Припинення підприємницької діяльності.....	259
Питання для самоконтролю.....	268
Практичні завдання.....	268
Розділ 12. ЗАСНОВНИЦЬКІ ТА ДОЗВІЛЬНІ ДОКУМЕНТИ ДЛЯ	
ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	269
12.1. Поняття установчих договорів та їх юридична	
характеристика.....	269
12.2. Статут підприємницької структури.....	273
12.3. Дозвільні документи для здійснення підприємницької	
діяльності.....	276
Питання для самоконтролю.....	284
Практичні завдання.....	284
Розділ 13. БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	285
13.1. Сутність і види бізнес-моделі підприємства.....	285
13.2. Особливості формування бізнес-моделі підприємства в	
умовах динамічного зовнішнього середовища.....	290
Питання для самоконтролю.....	298
Практичні завдання.....	299
Розділ 14. БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ.....	300
14.1 Поняття та процес планування.....	300
14.2 Характеристика бізнес-плану та цілі його розробки.....	304
14.3 Типовий склад бізнес-плану.....	307
Питання для самоконтролю.....	312
Практичні завдання.....	313
Розділ 15. ПСИХОЛОГІЯ ТОРГІВЛІ.....	314
15.1. Психологічна сутність торговельного підприємництва.....	314

15.2. Психологія взаємодії продавця і покупця.....	322
15.3. Технології психологічного впливу в торгівлі	326
Питання для самоконтролю	334
Практичні завдання.....	335
Розділ 16. ТОРГОВЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	336
16.1. Сутність і завдання менеджменту торговельних підприємств	336
16.2. Торговельне підприємство як об'єкт менеджменту.....	341
16.3. Управління торговельним персоналом	345
16.4. Управління талантами у підприємницькій діяльності	350
Питання для самоконтролю	355
Практичні завдання.....	356
Розділ 17. МАРКЕТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	358
17.1. Причини виникнення маркетингу	358
17.2. Маркетинг як філософія бізнесу	360
17.3. Маркетинг як наука.....	362
17.4. Маркетинг як функція підприємства	364
Питання для самоконтролю	365
Розділ 18. РЕКЛАМА В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	366
18.1. Реклама: сутність та зміст	366
18.2. Інструменти реклами в підприємницькій діяльності	372
18.3. Управління рекламою	376
Питання для самоконтролю	380
Практичні завдання.....	380
Розділ 19. ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	382
19.1. Необхідність, сутність та функції ціни в підприємницькій діяльності.....	382
19.2. Класифікація цін на товари та тарифів на послуги	384
19.3. Методи регулювання цін в Україні.....	390
19.4. Елементи ціни	391
Питання для самоконтролю	396
Практичні завдання.....	396
Розділ 20. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	398
20.1. Основні підходи до визначення сутності «стратегії підприємницьких структур»	398

20.2. Сутність місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності.....	400
20.3. Стратегічне управління підприємницькими структурами.....	408
20.4. Види стратегій підприємницьких структур та їх характеристика.....	410
Питання для самоконтролю.....	413
Практичні завдання.....	414
Розділ 21. БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	415
21.1. Місце бізнес-аналітики в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.....	415
21.2. Ринкові дослідження у процесі прийняття економічно обґрунтованих рішень.....	420
21.3. Фінансовий аналіз суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, значення, мета та різновиди.....	428
Питання для самоконтролю.....	433
Практичні завдання.....	434
Розділ 22. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК.....	436
22.1. Зміст та функції підприємницького ризику.....	436
22.2. Види підприємницьких ризиків.....	441
22.3. Способи оцінки підприємницьких ризиків.....	445
22.4. Шляхи та методи зниження ризику в підприємницькій діяльності.....	451
Питання для самоконтролю.....	452
Практичні завдання.....	452
Розділ 23. БІЗНЕС-ЕТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	454
23.1. Бізнес-етика та її специфіка.....	454
23.2. Проблеми етики в підприємництві.....	457
23.3. Корпоративна етика і корпоративна культура.....	462
Питання для самоконтролю.....	465
Практичні завдання.....	466
Розділ 24. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ.....	468
24.1. Ідея соціально відповідальної діяльності та науково-теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу.....	468
24.2. Глобальний договір ООН – світова ініціатива соціально відповідальної діяльності.....	471
24.3. Форми та моделі соціальної відповідальності бізнесу.....	473

24.4. Необхідність, роль та особливості соціальної відповідальності у функціонуванні суб'єктів торговельного підприємництва	475
24.5. Напрями та проблеми реалізації соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва.....	479
Питання для самоконтролю	484
Практичні завдання	484
Розділ 25. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТАЄМНИЦЯ	486
25.1. Поняття конфіденційної інформації та підприємницької таємниці	486
25.2. Формування відомостей, що становлять підприємницьку таємницю	490
25.3. Основні елементи механізму захисту підприємницької таємниці...	493
Питання для самоконтролю	495
Практичні завдання	495
Розділ 26. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	497
26.1. Семантичний аналіз та сучасна дефініція поняття «якість товару».....	497
26.2. Оцінка якості товарів: споживчі властивості, показники якості та методи їх визначення	501
26.3. Історичні етапи розвитку систем управління якістю	508
26.4. Сучасні системи управління якістю.....	514
Питання для самоконтролю	518
Практичні завдання	518
Розділ 27. ТОРГОВЕЛЬНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА.....	521
27.1. Торговельна безпека підприємства: сутність, системний підхід, характеристика складових.	521
27.1. Види втрат в торгівлі.	526
27.2. Заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі.	532
27.3. Технічні системи безпеки для торговельних підприємств.....	535
Питання для самоконтролю	537
Практичні завдання	537
Розділ 28. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЛОГІСТИКА.....	540
28.1 Сутність логістики, логістичної діяльності та управління логістикою	540

28.2. Логістичний підхід - основа теорії та практики логістики	543
28.3. Об'єкти управління в підприємницькій логістиці	549
28.4. Логістичне управління в системі підприємницької логістики	552
Питання для самоконтролю	555
Розділ 29. ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЛОГІСТИКИ	557
29.1. Стратегії та концепції організації підприємницької логістики	557
29.2. Реалізація логістичних функцій суб'єкта підприємництва на засадах інтегрованої логістики.	562
29.3. Функціонально-фазовий поділ логістики.	566
Питання для самоконтролю	574
Практичні завдання.....	575
Розділ 30. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	578
30.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур	578
30.2. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур	582
30.3. Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур	584
30.4. Базисні умови поставки товарів Інкотермс	586
Питання для самоконтролю	589
Практичні завдання.....	589
ЛІТЕРАТУРА	591
ГЛОСАРІЙ	609
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	635

ВСТУП

Результати різних досліджень говорять про те, що більше 70% людей хоча б раз замислювалися над тим, щоб відкрити власну справу. Однак тільки мала частка все ж таки стає підприємцями і починає власний бізнес. Що потрібно щоб з мрійника перетворитися в активного підприємця, як почати, як приймати ефективні рішення та розвивати свою справу – ці та багато інших запитань постають перед багатьма людьми, які стикаються з підприємництвом.

Доведено, для того, щоб бути підприємцем не потрібно мати якийсь особливий ген. Усі необхідні навички можна розвинути, а знання отримати.

Цей підручник – дорожня карта, яка дозволить не тільки детально розібратися з ключовими складовими підприємницької діяльності, а й надасть практичні інструменти для здійснення перших кроків, щоб стати впевненим та успішним підприємцем.

Метою підручника є набуття студентами теоретичних та практичних знань з підприємницької діяльності, обґрунтування створення власного бізнесу, розуміння організаційних засад функціонування підприємств різних форм власності, визначення чинників ефективності бізнесу, розвиток умінь ефективною самоорганізації і здійснення ділової взаємодії у підприємницькій діяльності.

Головне завдання підручника полягає в наданні студентам теоретичних знань та практичних навичок, необхідних у професійній діяльності.

Підручник містить 30 розділів, які дають можливість одержати професійні знання про професійну активність підприємця або керівника будь-якої підприємницької структури. Кожен розділ підручника представляє методичний комплекс і містить:

- навчальні цілі, які є теоретичним «орієнтиром» розділу;
- теоретичний виклад матеріалу, що дозволяє сформулювати базову теоретичну платформу знань;
- питання для самоконтролю, які дозволяють закріпити теоретичні знання,
- практичні завдання, які дозволяють отримати практичні навички організації підприємницької діяльності.

Підручник містить глосарій, який дозволяє сконцентрувати увагу на важливих дефініціях викладеного матеріалу та перелік літератури, додаткове вивчення якого дозволяє розширити знання з теорії та практики організації підприємницької діяльності.

У результаті опанування матеріалу студент має:

знати: основні поняття та сутність підприємницької діяльності; особливості організації та функції підприємницької діяльності; загальні умови започаткування і ведення підприємницької діяльності; положення, принципи і методи підприємницького менеджменту; психологію підприємницької діяльності; нормативно-правову базу та особливості державного регулювання підприємницької діяльності; договірні взаємовідносини у підприємстві; шляхи підвищення ефективності підприємництва; культуру ведення бізнесу; принципи сучасної етики бізнесу; ціннісні аспекти підприємництва; особливості міжнародного ділового спілкування та основи міжкультурної комунікації.

вміти: придбати теоретичні знання і практичні навички щодо порядку створення та ліквідації підприємств різних форм власності; здійснювати підприємницьку та інноваційну діяльність щодо заснування власної справи; засвоїти основи договірних відносин, ліцензування та патентування діяльності підприємств; забезпечувати результативність підприємницької діяльності та створювати умови для розкриття творчого потенціалу; мінімізувати ризик при прийнятті підприємницьких рішень; аналізувати та ідентифікувати етичні проблеми в сфері бізнесу; застосовувати на практиці знання щодо формування відносин із зовнішнім середовищем; придбати навички опрацювання програми розвитку підприємницької діяльності; застосовувати отримані знання та навички у майбутній практичній діяльності.

Опанування викладеного матеріалу спрямовано на формування різноманітних складових професійної компетентності майбутнього фахівця:

- професійні компетентності – володіння теоретичними знаннями та навичками їх практичного застосування;
- методичні компетентності – здібності самостійно вирішувати проблеми та організувати працю;
- особисті компетентності – наявності реальної самооцінки, відповідальності, культури праці, здібності до саморозвитку;
- соціальні компетентності – здібності до ефективної взаємодії та конструктивного спілкування.

Підручник розроблений відповідно програмі навчальної дисципліни «Торговельне підприємництво», яка належить до циклу обов'язкових дисциплін зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Інші дисципліни навчального плану (маркетинг, менеджмент, формування бізнес-моделі підприємницьких структур, бізнес-планування, виробниче підприємництво інноваційне підприємництво, цифрове підприємництво і т.п.) являють собою розширену інтерпретацію окремих

аспектів теорії та практики підприємництва, які можуть виступати як окремі напрями професійної діяльності.

Авторський внесок: д.е.н., проф. Л. В. Фролова - вступ, розділ 1, 4, 5, 9, підрозділ 11.2, 12.1-12.2; д.е.н., доц. О. Є. Бавико – розділ 3, 26; к.е.н., ст.викладач О. С. Брагіна – розділ 20, 22; к.е.н, доц. І. М. Бурлакова – розділ 23; к.е.н. доц. Т. Б. Городецька – розділ 14; к.е.н., доц. І. М. Єпіфанова – розділ 21; к.е.н., доц. С. О. Єрмак – розділ 6; ст.викладач К. С. Зайченко – розділ 19; к.е.н. доц. К. О. Іванчук – розділ 13, підрозділ 2.1, 16.4; д.е.н., доц. Коваленко – розділ 30; д.е.н., доц. К. В. Ковтуненко – розділ 30; к.е.н., доц. І. А. Луговська – розділ 8, 9, підрозділ 12.3; д.е.н., проф. Н. Г. Міценко – розділ 24; д.е.н., доц. І. П. Міщук – розділ 28, 29; к.е.н. А.О. Наторіна – розділ 7, 8, 10, підрозділ 11.1, 11.3, 12.3; к.е.н., ст.викладач Т. І. Носова – розділ 18; д.е.н., проф. М. А. Окландер – розділ 17; д.е.н., доц. Л. В. Проданова – підрозділ 2.2, 2.3; к.е.н., доц. С. І. Пучкова – розділ 15, підрозділ 16.1-16.3; к.е.н., доц. Л. В. Семерунь – розділ 25, 27.

Динамічний розвиток теорії та практики підприємницької діяльності вимагає гнучкості, адаптивності та постійних удосконалень. Авторський колектив виражає подяку рецензентам за надані коментарі та поради, дякує усім, хто сприяв виданню книги.








Отримані у подальшому пропозиції будуть дуже корисні для майбутньої актуалізації цього видання. Будемо дуже вдячні, якщо надішлете їх за адресою: Одеський національний політехнічний університет, 65044, м.Одеса, пр.Шевченка, 1, каф. Підприємництва і торгівлі, тел. (048)-705-85-99; kafpt2016@gmail.com.

Розділ 1

ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 1.1. Сутність і характерні риси підприємництва
- 1.2. Умови розвитку підприємництва
- 1.3. Тенденції розвитку підприємництва в Україні

Навчальні цілі

-  Знати основні поняття, сутність та функції підприємництва.
-  Розуміти відмінні ознаки підприємництва від інших видів діяльності.
-  Знати принципи здійснення підприємницької діяльності.
-  Знати моделі підприємництва.
-  Розуміти роль і значення підприємництва в економічному розвитку.
-  Розуміти умови і передумови розвитку підприємництва.
-  Визначити тенденції розвитку підприємництва.

1. Сутність і характерні риси підприємництва

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 (Господарський кодекс, 2003 (ст.42)).

Сьогодні в Україні підприємництво досить часто сприймається як торговельна, комерційна діяльність, як купівля-продаж товарів. Таке уявлення є неповним, обмеженим. Підприємництво – це надзвичайно різноманітний вид господарської діяльності, поширений у всіх сферах економіки. **Підприємництво** – явище досить широке і багатомірне. Тому

в теорії поняття “підприємництво” розглядається з точки зору декількох аспектів (табл.1.1)

Таблиця 1.1 - Аспекти розглядання дефініції «підприємництво»

Точка зору	Характеристика
Економічна категорія	виражає відносини між суб'єктами господарської діяльності, спрямованої на досягнення такої комбінації економічних ресурсів, яка здатна забезпечити їм комерційний успіх – максимізувати дохід, підірвати монополію конкурентів та створити свою власну монополію
Господарське мистецтво	постійна економічна, організаторська та управлінська творчість з метою пошуку способів адаптації (якщо ситуацію не можна змінити) і прагнення до змін, які можуть у перспективі забезпечити комерційний успіх
Метод економічного мислення	характеризується оригінальністю ідей та підходів до вирішення господарських проблем, пошуком нетрадиційних рішень, масштабністю та діловою хваткою
Форма економічної активності	ґрунтується на вільності вибору напрямів і методів діяльності, інноваційному характеру діяльності, орієнтації на досягнення комерційного успіху, вкладенні коштів з метою отримання прибутку на основі поєднання особистого зиску з суспільною користю
Стиль господарської поведінки	характеризується: мобільністю, динамічністю, ініціативністю, повагою до особистості як такої, реалізацією природного честолюбства людини, її прагненням до самореалізації, вивільненням творчого потенціалу людей, забезпеченням сфери діяльності, сфери прикладення своїх сил, готовністю до ризику
Тип господарської поведінки	ґрунтується на самостійності та незалежності суб'єктів стосовно вибору: що, скільки, як, для кого (для чого) виробляти; на повній відповідальності за прийняті рішення та їхні наслідки і спрямуванні діяльності на досягнення комерційного успіху
Економічна функція	характеризується вдосконаленням державного механізму, постійним оновленням економіки, створенням інноваційної сфери
Невід'ємна частина бізнесу	ґрунтується на вільному ринковому середовищі й демократизації суспільства, та означає раціоналізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності, звільнення від баласту невикористовуваних або погано використовуваних ресурсів, найповнішу реалізацію головного потенціалу суспільства – людини

Філософією підприємництва є вільний індивідуалізм, провідною рисою якого є забезпечення особистого процвітання за рахунок власних зусиль, але це не суперечить інтересам суспільства. Можливості збагачення одних не повинні стримуватися слабкістю, неспроможністю інших.

Основна мета підприємницької діяльності – виробництво й пропозиція ринку такого товару, який би викликав зацікавленість споживачів та забезпечував підприємцю прибуток.

Об'єкт підприємництва – сукупність певних видів економічної діяльності, в межах якої шляхом комбінації ресурсів підприємець домагається максимізації доходу. Це можуть бути промислове, сільськогосподарське або інше виробництво, торгівля в усіх її формах, посередництво, виконання певних робіт, інноваційна справа, операції з грошовими коштами або цінними паперами. Результат такої діяльності матеріалізується у вигляді продукції, наданих послуг, виконаних робіт, інформації.

Тому, **основними сферами підприємництва** є виробництво продукції, надання послуг, торгівля і посередництво.

Підприємництво - найбільш розгалужений та поширений у світовій та вітчизняній практиці вид господарської діяльності. У ньому присутні всі ознаки саме господарської діяльності (ст. 3 Кодексу та коментар до неї), і водночас воно має свої специфічні риси (ознаки).

Економічна природа підприємництва має відмінні ознаки від інших видів діяльності (табл.1.2.).

Таблиця 1.2. - Відмінні ознаки підприємництва від інших видів діяльності

Ознаки підприємництва	Характеристика
Здійснення певної діяльності	Виробництво продукції, продаж товарів, надання послуг, а також отримання доходу від використання майна
Цільова спрямованість (економічна зацікавленість),	Намагаючись досягти свої особисті цілі у вигляді отримання прибутку, підприємець сприяє й досягненню суспільних інтересів
Систематичність	Разова послуга або виробництво товарів не є підприємницькою діяльністю
Самостійність та незалежність господарюючих суб'єктів	Будь-який підприємець вільний в прийнятті рішення з любого питання, природно, в межах правових норм; він не підпорядкований будь-кому в адміністративному відношенні

Ознаки підприємництва	Характеристика
Господарський ризик та відповідальність	За будь-яких перевірених розрахунків невизначеність, ризик залишаються; тому підприємець здійснює підприємницьку діяльність на свій страх і ризик і несе відповідальність усім своїм майном
Ініціативність	Пов'язана з прийняттям нестандартних рішень щодо розв'язання проблем, які виникають постійно в підприємницькій діяльності. Ініціативність підприємців можна визначити не тільки як невід'ємну рису їх діяльності, але й як потребу
Новаторство	Комерціалізація нових технічних, технологічних, організаційних та інших досягнень

Сутність підприємництва більш глибоко розкривається через його **основні функції** (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Функції підприємництва

Інноваційна (творча) функція підприємництва полягає в сприянні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, здійсненню техніко-економічних, наукових розробок, проєктів, що пов'язані з господарським ризиком.

Ресурсна функція підприємництва передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Організаційна функція підприємництва полягає в безпосередній організації виробництва, збуту, маркетингу, реклами тощо, зводиться до поєднання ресурсів в оптимальних пропорціях здійснення контролю за їх виконанням.

Стимулююча (мотиваційна) функція підприємництва зводиться до формування стимулюючого (мотиваційного) механізму ефективного використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління, організації виробництва, максимального задоволення потреб споживача.

Суб'єктами бізнесу (Господарський кодекс, 2003 (ст.42)), як учасниками господарських відносин, які здійснюють підприємницьку діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством, можуть виступати (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Суб'єкти підприємницької діяльності

1) *господарські організації* - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку. Юридичні особи (товариства, акціонери, кооперативи, спільні підприємства, різні асоціації, об'єднання тощо) як суб'єкти підприємницької діяльності займаються діяльністю у більших масштабах порівняно з індивідуальним підприємництвом з обов'язковим залученням найманої робочої сили;

2) *громадяни України, іноземці та особи без громадянства*, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно закону як підприємці. Громадяни або фізичні особи (окремі індивідууми) можуть

бути: а) організаторами індивідуального виробництва, в якому застосовуються засоби виробництва, що їм належать, і використовується їхня власна праця; б) організаторами виробництва, де застосовуються капітал і наймана праця.

Держава, згідно із загальними принципами ринкової економіки, не може бути суб'єктом ринкових відносин, а отже, і підприємцем. Ці функції вона як власник делегує корпораціям, асоціаціям, кооперативам, спільним, індивідуальним та іншим підприємствам. Це зумовлено тим, що держава є організатором загальних правил підприємництва і має контролювати їх виконання.

Відповідно до чинного законодавства України заняття підприємницькою діяльністю **заборонено** таким категоріям громадян: військовослужбовцям, службовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, органів державної влади та управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств, особи, що мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво, інші корисливі злочини.

Головними принципами, на основі яких здійснюється підприємницька діяльність, є такі:

- вільний вибір підприємцем сфери і видів господарської діяльності;
- самостійне формування виробничої програми, вибір постачальників і споживачів продукту, що виробляється;
- залучення необхідних матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних, природних та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом;
- вільний найм працівників; встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- комерційний розрахунок та власний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання належної йому частки валютного виторгу на свій розсуд.

Існують три **моделі підприємництва** (Пачковський, 2006) (рис.1.3).

Традиційна (класична) модель зорієнтована на максимізацію віддачі від наявності у підприємця чи його організації ресурсів. Підприємець задовольняє свої економічні інтереси, отримуючи якомога вищий прибуток від вкладених зусиль, фінансових і матеріальних ресурсів.

Алгоритм дії підприємця: оцінка наявних ресурсів → вивчення можливостей досягнення мети → використання тієї можливості, яка забезпечить максимальну віддачу від наявних ресурсів.

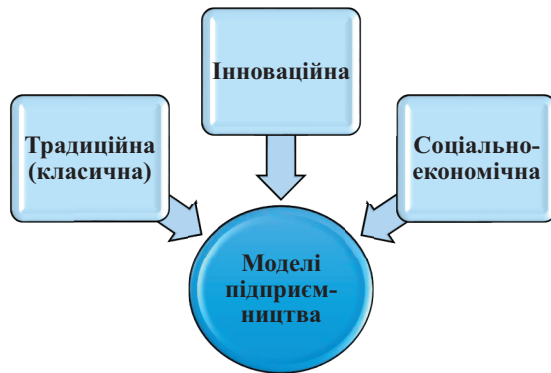


Рисунок 1.3 - Моделі підприємництва

Інноваційна модель підприємництва передбачає використання будь-яких можливостей для розвитку виробництва. Модель базується на прагненні до творчої самореалізації, інноваційного пошуку й на початкових стадіях діяльності зазвичай не підпадає під регулюючий вплив економічної мотивації.

Алгоритм дії підприємця: формулювання мети → вивчення зовнішнього середовища у пошуках альтернативних можливостей → діяльність у відповідності з найбільш вигідною альтернативою із залучення як власних, так і зовнішніх ресурсів

Соціально-економічна модель розглядається як комбінована, передбачає активізацію ділового партнерства підприємців та найманих працівників, соціально-спрямовані інвестиції, співробітництво з профспілками, вміння йти на компроміси, лобювання інтересів підприємців та підприємницьких структур у представницьких органах влади, формування підприємницьких утворень і асоціацій.

Ця модель передбачає, що поряд з бажанням отримати прибуток, підприємець зорієнтований на довгострокову перспективу у розвитку власної справи, а це, в свою чергу, вимагає тісної співпраці з суспільством з метою підвищення його добробуту.

На практиці всі моделі використовуються одночасно.

Існує три **підходи до розуміння** співвідношення дефініцій «підприємництво» і «бізнес»:

1. Це однакові поняття. Бізнес (від англ. business – інтерес, діло, угода, торгівля) – це законно організована діяльність, що приносить прибуток або інші особисті вигоди. На побутовому рівні бізнес – це будь-яка діяльність, спрямована на отримання комерційного зиску.

2. Бізнес є ширшим, ніж підприємництво. Підприємництво розглядається як динамічний, активний елемент бізнесу. Вважається, що бізнес охоплює ділові відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки, і залучає не тільки підприємців, але й споживачів, найманих працівників, державні структури.

3. Підприємництво є ширшим поняттям, ніж бізнес. Підприємництво пов'язується з творчою природою людини; розглядається як одна з основних форм і засобів соціальної діяльності, що змінює не лише умови життєдіяльності й соціальні системи, але й саму людину: її поведінку, погляди, місце в суспільстві тощо. Бізнес у межах даного підходу розглядається як один з різновидів чи моделей економічної поведінки у сфері підприємництва.

Розуміння сутності підприємництва зв'язано також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Роль і значення підприємництва в економічному розвитку

Роль і значення підприємництва	Характеристика
Підприємництво є важелем для зміни структури економіки	Для підприємців основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники
Розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції	Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури продукції підприємства. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок
Підприємництво вважається каталізатором економічного розвитку	Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; забезпечення освоєння нових перспективних виробництв, сприяння "вимивання" застарілих; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому
Підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів	Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найму робочої сили

Роль і значення підприємництва	Характеристика
Підприємництво забезпечує стимулюючі високоефективної праці	У більшості випадків особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше заінтересовані в якійсній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигреш для економіки в цілому

Отже, загальне значення підприємництва в економіці країни зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення.

1.2. Умови розвитку підприємництва

Підприємництво як явище господарського життя завжди розвивається у конкретному соціально-економічному та історичному середовищі.

Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості та кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцю досягати своїх цілей та реалізовувати свої функції.

Підприємницьке середовище в значній мірі визначає вибір напрямків і виду підприємництва, його масштаби і просторові межі, позиції на ринку суб'єктів ринкових відносин.

Загальні умови розвитку підприємництва:

- стабільність економічної та соціальної політики держави, яка є джерелом упевненості підприємців у тому, що вони не стануть жертвами кон'юнктурних політичних рішень;
- наявність сприятливого психологічного клімату серед населення – відношення до підприємництва як до одного з престижних видів діяльності;
- існування розвинутої інфраструктури підприємництва;
- ефективна система захисту інтелектуальної власності;
- надійність правової захищеності підприємств;
- дебіюкратизація процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів;
- державна підтримка підприємницької діяльності тощо.

Саме тому для його безперервного відтворення необхідні певні **передумови** (рис. 1.4).

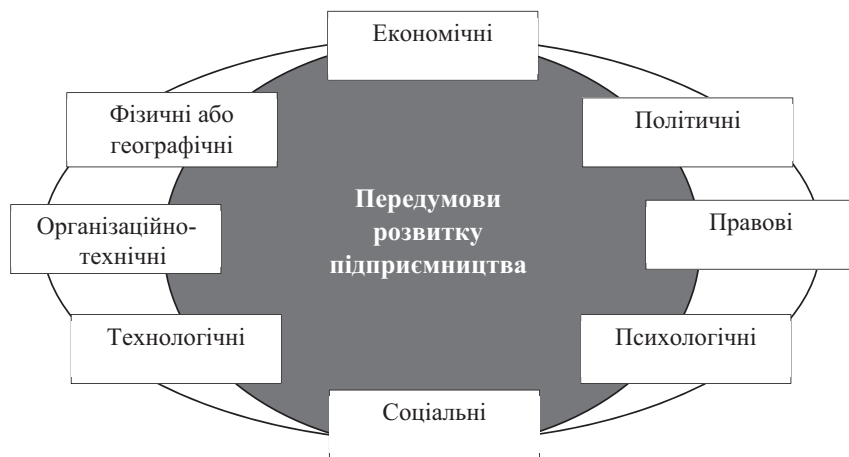


Рисунок 1.4 - Передумови розвитку підприємництва

Економічні передумови підприємництва полягають у створенні в суспільстві умов для функціонування багатосуб'єктних (приватних, колективних, державних) власників. Це сприятиме свободі підприємницької діяльності, можливості на свій страх і ризик приймати рішення щодо використання майна, продукції, прибутків, вибору господарських контрагентів. Створення економічних умов для розвитку підприємництва в Україні вимагає реалізації комплексу заходів, які пов'язані з:

- роздержавленням економіки і приватизацією державної і комунальної (муніципальної) власності;
- реформою фінансової, кредитно-грошової системи і системи ціноутворення;
- демонополізацією економіки;
- створенням ефективної системи соціального захисту населення.

Економічна ситуація обумовлює наявність платоспроможного попиту, можливості покупки тих чи інших видів товарів. Вона включає також ринок праці, наявність вільних робочих місць, надлишок або нестачу робочої сили. Сюди відносяться також наявність і доступність грошових коштів.

Політичні передумови передбачають створення у країні сприятливого політичного клімату для підприємництва, зокрема

гарантування всім господарюючим суб'єктам збереження їхньої власності, неможливості націоналізації, експропріації. владні структури мають створити умови для розвитку всіх форм власності, передусім інтелектуальної (винаходи, новаторство, нові методи організації), через відповідну податкову, кредитну, митну та іншу політику.

Правові передумови підприємництва ґрунтуються на чинному законодавстві, нормативних актах, розроблених у країні. Нормативні акти мають створити для всіх учасників ринкових відносин однакові правила гри, тобто надати однакові права і повну свободу діяльності, не допускати втручання органів державного управління в господарську діяльність будь-якого суб'єкта, за винятком законодавчо обумовлених випадків. Ідеться про те, що підприємці можуть діяти самостійно, вільно, в межах закону.

У сфері бізнесу крім суворо формалізованих відносин, основаних на законодавчих актах, між господарськими суб'єктами складаються неформальні, які ґрунтуються на довірі, чесності, порядності, дотриманні слова, збереженні комерційної таємниці тощо.

До правових умов відносять:

- наявність законів, що регулюють підприємницьку діяльність, створюють найбільш сприятливі умови для розвитку підприємництва;
- спрощена та швидка процедура відкриття та реєстрації підприємств;
- захист підприємця від державного бюрократизму;
- удосконалення податкового законодавства в напрямку мотивації виробничої підприємницької діяльності, розвитку спільної діяльності підприємців України з іноземними державами;
- створення регіональних центрів підтримки малого підприємництва, удосконалення методів обліку та форм статистичної звітності.

Психологічні передумови полягають у формуванні позитивної суспільної думки щодо підприємництва. Без цього розвиток підприємництва стримуватиметься. Саме з реалізацією цієї передумови пов'язано багато проблем, оскільки у кількох поколінь населення України було сформовано негативне ставлення до підприємництва і враз змінити його не вдається.

Соціальні передумови - це намагання покупців купувати товари, що відповідають певним смакам та моді.

Технологічні передумови відображають рівень науково-технічного розвитку, який впливає на підприємництво через автоматизацію виробництва, вдосконалення технологічних процесів, хімізацію.

Організаційно-технічні передумови характеризуються наявністю інфраструктури бізнесу (банки, юридичні, бухгалтерські, аудиторські фірми, рекламні агентства, транспортні, страхові компанії і т. п.).

Фізичні або географічні передумови включають комплекс природних умов, які впливають на розміщення підприємств.

Підприємницький успіх в значній мірі визначається внутрішніми чинниками (умілим менеджментом і маркетингом, вдалою схемою організації збуту тощо). Чинники мікросередовища визначають відносини підприємства з постачальниками, посередниками, конкурентами, споживачами, фінансовими колами, органами засобів інформації, державними установами, які контролюють підприємницьку діяльність, службами митного контролю, суспільними організаціями.

1.3. Тенденції розвитку підприємництва

Основними **тенденціями** розвитку підприємництва в Україні є (Гой, 2013):

- територіальне розповсюдження підприємництва, зростання кількості юридичних осіб та індивідуальних підприємців;
- зрощення капіталу вітчизняних і зарубіжних підприємців;
- інтенсивний розвиток комерційного підприємництва при незначному розвитку виробничого підприємництва;
- розширення сфери послуг (консультативні, юридичні, страхові, транспортні, туристичні, готельні, охоронні та ін.)

Проте, у порівнянні з розвинутими країнами рівень підприємницької діяльності є недостатнім та потребує суттєвого покращення. Потенціал підприємництва не може реалізуватися повною мірою в Україні через несприятливе економічне та правове середовище щодо ведення підприємницької діяльності. Про це свідчать результати міжнародних досліджень - Світового банку "Ведення бізнесу-2018" і "Рейтинг глобальної конкурентоспроможності" Всесвітнього економічного форуму. Місце України у рейтинговому дослідженні Міжнародної фінансової корпорації "Ведення бізнесу-2018" у розрізі окремих показників відображено в табл. 1.4 (Україна, www.rbc.ua).

Так, за простотою ведення бізнесу у 2018 році Україна посіла 71-е місце з 190 країн світу, покращивши минулорічний результат на п'ять позицій. Сусідами України в рейтингу стали Киргизстан і Греція. Склад першої десятки рейтингу – Нова Зеландія, Сінгапур, Данія, САР і Гонконг і Китай, Південна Корея, Грузія, Норвегія, США, Великобританія, Македонія і КЮР.

Звіт показує, що необхідно більш рішуче проводити реформи з дерегуляції, оскільки Україна значно поступається сусіднім країнам: Польща знаходиться на 33 місці, Білорусь - на 37, Туреччина - на 43, Молдова - на 47, Румунія - на 52.

Таблиця 1.4 - Місце України в рейтингу за показниками ведення бізнесу

Показник	Рейтинг					Зміни у рейтингу	Спрямованість змін
	DB 2018	DB 2017	DB 2016	DB 2015	DB 2010		
Глобальний	71	76	80	83	142	4	↑
Започаткування бізнесу	56	52	20	24	134	32	↓
Дозвільна система у будівництві	30	35	140	137	181	105	↑
Підключення до системи електропостачання	135	128	130	140		2	↓
Реєстрація власності	63	64	63	62	141	1	↑
Доступ до кредитів	32	29	20	19	30	9	↓
Захист прав інвесторів	72	81	70	101	109	11	↑
Система оподаткування	54	43	84	83	181	39	↓
Міжнародна торгівля	78	119	115	110	139	4	↑
Забезпечення виконання контрактів	57	82	81	93	43	1	↑
Рішення проблем з неплатоспроможністю	145	149	150	148		1	↑

Рівень кваліфікації підприємців в Україні є невисоким, що значно ускладнює перспективи його інноваційного розвитку. Відсутність спеціальних знань у сфері бізнес-освіти, неефективний менеджмент знижують конкурентоспроможність бізнесу, погіршують якість його персоналу.

За даними Світового банку, в сфері легкості започаткування ведення бізнесу Україна займає 56-е місце з 190. Країні вдалося скоротити час, необхідний для реєстрації платників податків ПДВ, був також скасований збір за реєстрацію бізнесу.

Негативними факторами для ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення): корупцію, політичну нестабільність, інфляцію, неефективну державну бюрократію, ускладнений доступ до фінансів, злочинність, погане здоров'я суспільства і малоосвічені робітники. (Рейтинг, <https://uteka.ua>).

До **основних обмежень**, що погіршують підприємницький клімат та негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності в Україні, можна віднести (Гой, 2013):

- обтяжливе державне регулювання підприємництва, що потребує заходів дерегуляції, спрямованих на досягнення європейських стандартів;
- низька соціальна відповідальність діяльності значного прошарку суб'єктів господарювання; нерідкими є факти ухилення від оподаткування, проведення тіньових операцій та виведення капіталу за межі країни;
- стійка тенденція до збереження високих витрат часу на проходження офіційних процедур для започаткування власного бізнесу в Україні (отримання дозволів, ліцензій, проходження перевірок);
- недостатність у підприємців коштів для розвитку власної справи та високі відсоткові ставки за користування банківськими кредитами;
- низька результативність регіональних програм підтримки малого бізнесу;
- не відповідність сучасним вимогам інфраструктури, функції якої зводяться до обслуговування підприємницької діяльності, та її нерівномірне розташування.

Найважливіша роль в усуненні вищезазначених перешкод та забезпеченні подальшому розвитку підприємництва віддається державі. Урядом України проводиться політика щодо створення сприятливих умов для ведення бізнесу, усунення існуючих перешкод для бізнесу, створення привабливих умов для діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, що дозволить залучити до розвитку вітчизняної економіки інвестиції та потенціал приватного капіталу. За останні роки в Україні прийнято основоположні закони, які відповідають європейським принципам регулювання підприємницької діяльності, у сферах: ліцензування, державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, дозвільній системі (обмеження кількості документів дозвільного характеру), у сфері технічного регулювання. Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні".

З підписанням Угоди про Асоціацію між Україною і ЄС, в якій Україна зобов'язалась поступово досягти відповідності з технічними регламентами ЄС та системами стандартизації, акредитації, робіт з оцінки відповідності та ринкового нагляду ЄС, а також дотримуватись принципів та практик, передбачених актуальними рішеннями та регламентами ЄС, перед державою відкрилися великі можливості щодо виходу на єдиний європейський ринок. Зобов'язання України узгодити національне законодавство у сфері технічних бар'єрів торгівлі з європейським містить як переваги, так і виклики для українського бізнесу.

Перевагою є остаточний перехід на фактично міжнародні технічні регламенти, що визнаються в ЄС та багатьох інших країнах світу, що знизить нетарифні бар'єри в торгівлі з цими країнами, покращить доступ на ринки та стимулюватиме експорт.

Водночас перехід вимагатиме витрат на пристосування. Україна вже багато зробила для гармонізації свого законодавства з європейським у цій сфері, вже прийняла понад багато технічних регламентів, більшість з яких значною мірою базуються на відповідних європейських регламентах. Але її практичне впровадження натикається на певні перешкоди. Повільно відбувається гармонізація стандартів ЄС. Багато стандартів прийнято, але не видано, не актуалізовано. Застосовувані стандарти – ще й досі здебільшого ті, які було розроблено ще за Радянського Союзу. Вони не відповідають міжнародним стандартам, і, зазвичай, мають характер приписів та обмежень, та стримують впровадження нових підходів та технологій.

Серед нагальних завдань у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні визначено такі (Розпорядження № 504-р; Закон «Про національну», № 2157 –III; Розпорядження № 641):

- спрощення дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду (контролю), отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів підприємництва та скорочення строку проведення таких процедур;
- удосконалення порядку ведення податкового і статистичного обліку та звітності суб'єктів господарської діяльності, зниження податкового тиску на економіку та забезпечення його рівномірності;
- зниження тиску на суб'єктів господарювання з боку контролюючих органів, протидія рейдерству та корупції;
- вдосконалення інфраструктури розвитку підприємництва;
- впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва;
- створення сприятливих фінансових передумов для започаткування та здійснення підприємницької діяльності, доступності фінансових ресурсів для суб'єктів підприємницької діяльності;
- забезпечення державної підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, що працюють у сфері інвестиційної, інноваційної і науково-технічної діяльності, впровадження зарубіжного досвіду з питань започаткування нових інноваційних технологій в господарській діяльності;
- посилення уваги до інформаційного забезпечення, навчання і підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів підприємництва;
- підтримка нових механізмів співробітництва органів виконавчої влади та громадськості;

- розширення структури пропозицій на внутрішньому ринку товарів та послуг;
- створення ефективного конкурентного середовища;
- відродження підприємницької ініціативи населення;
- створення додаткових робочих місць та підвищення гнучкості зайнятості;
- зміцнення регіональних економік.

Отже, в Україні на сьогоднішній день є багато проблем, що перешкоджають розвитку вітчизняного підприємництва, вирішення яких забезпечить підвищення ефективності підприємницької діяльності, забезпечить розширення підприємницького сектора, зменшення тіньового сектору. Основну роль у цих перетвореннях повинна відігравати держава.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте сутність підприємництва.
2. За якими аспектами розглядається дефініція «підприємництво»?
3. Чим відрізняються поняття підприємництво і бізнес?
4. Охарактеризуйте об'єкт і суб'єкт підприємництва.
5. Визначте відмінні ознаки підприємництва від інших видів діяльності.
6. Охарактеризуйте основні функції підприємництва.
7. Назвіть принципи здійснення підприємницької діяльності.
8. Які існують моделі підприємництва?
9. В чому є роль і значення підприємництва в економічному розвитку?
10. Охарактеризуйте підприємницьке середовище.
11. Перерахуйте загальні умови розвитку підприємництва.
12. Визначте передумови розвитку підприємництва.
13. Охарактеризуйте тенденції розвитку підприємництва.
14. Визначте топ-10 чинників, що перешкоджають розвитку підприємництва та зростанню бізнесу в Україні (демотиваторів підприємництва).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.1. Наведіть приклади підприємництва і бізнесу?

Завдання 1.2. Наведіть приклади відомих підприємців і бізнесменів?

Завдання 1.3. Використовуючи статистичні дані охарактеризувати динаміку розвитку підприємницьких структур за формами власності, за галузями, за видами діяльності, за іншими ознаками. Форму таблиць розробити самостійно.

Розділ 2

МОТИВАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 2.1. Підприємець – головна фігура економічного процесу
- 2.2. Сутність поняття, базові теорії мотивації підприємництва
- 2.3. Механізм мотивації підприємницької діяльності

Навчальні цілі



З'ясувати місце і роль підприємця та його діяльності в ринковій економіці, в сучасному економічному процесі.



Визначити сутність та охарактеризувати особливості основних теорій стосовно розуміння сутності мотивації підприємництва.



Набути вміння визначати сукупність умов та факторів, що впливають на мотивацію до підприємницької діяльності.

2.1. Підприємець – головна фігура економічного процесу

Визначальною умовою розвитку економіки є формування суб'єктів ринкових відносин, у ролі яких виступають підприємці. Підприємець є центральною фігурою в бізнесі. Немає підприємців – немає ринку, і навпаки. Підприємець прагне найефективніше поєднати всі фактори виробництва в єдиному господарському процесі з метою найраціональнішого втілення своїх ідей.

Підприємець – це людина, яка здатна зрозуміти структуру потреб суспільства, володіє сміливістю вкладати з ризиком свої гроші з метою отримання особистої вигоди на підставі задоволення визначених потреб інших людей.

Поняття «підприємець» часто застосовують як синонім таких понять, як «господар», «бізнесмен», тобто в значенні «людина, яка організувала свою справу і розвиває її».

Його діяльність має певні *переваги*:

- підприємець завжди має можливість досягти кращих результатів, тому що він є висококваліфікованим спеціалістом, який добре знає свою справу;
- підприємець може краще працювати на споживача. Прогнозуючи

- його запити, він намагається виробляти продукцію для задоволення не тільки нинішніх, а й майбутніх потреб;
- лише підприємець здатний організувати виробництво таким чином, щоб затрачені ресурси дали найбільшу віддачу. Отже, задоволення суспільних потреб тут відбувається найефективнішим способом.



В науковий вжиток поняття «підприємець» на початку XVIII ст. запровадив економіст ірландського походження Річард Кантільйон (1680 – 1734), який свого часу працював та досяг успіху в торгівлі й банківській справі (у Великій Британії, Франції, Іспанії). Згідно Р. Кантільйону, підприємцями є люди, зайняті економічною діяльністю в умовах нестабільності та непередбачуваності цін (зокрема торговці, фермери, ремісники та інші дрібні власники). Головною рисою підприємця Р. Кантільйон вважав готовність до ризику: підприємцем є будь-який індивід, що володіє передбаченням і бажанням прийняти на себе ризик, спрямований у майбутнє, і надією одержувати дохід, і готовністю до втрат.

Відомий шотландський економіст Адам Сміт (1723 – 1790) характеризував підприємця як власника: під цим кутом зору він розглядав його дії в економічному житті, мотивацію, поведінку, психологію. Вчений зазначав, що підприємець керується лише власним інтересом, переслідує власну вигоду.

Пізніше французький економіст Жан-Батист Сей (1767 – 1832) сформулював визначення підприємницької діяльності як комбінування основних факторів виробництва (землі, капіталу, праці), спрямованої на ефективне використання всіх ресурсів і отримання найвищих результатів.

Відомий австрійський та американський економіст Йозеф Шумпетер (1883 – 1950) розглядав підприємця як центральний елемент механізму економічного розвитку (Шумпетер, 2008) і вважав, що особлива роль підприємця полягає в тому, що він прагне використовувати «нову комбінацію» ресурсів та факторів виробництва. Слідством чого є нововведення, інновація, а наслідком – економічний розвиток. Саме Й. Шумпетер дав фактору «організація» (виробництва) сучасну його назву – підприємництво, а також виділив три цільові мотиви в діяльності підприємця: прагнення до влади, потреба у впливі; воля до перемоги, прагнення до успіху в боротьбі з суперниками та із самим собою; радість творчості (Бильчак, 2008).

Сучасні дослідники підприємництва (Хізрич, Пітерс, 1991) вважають, що «підприємець – це людина, яка витрачає весь необхідний час та сили на процес створення чогось нового, що має вартість, приймає на себе весь фінансовий, психологічний та соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші та задоволення досягнутим».

Риси, якими має володіти підприємець (рис.2.1):

Далекоглядність – вміння передбачати те, що може статися в

недалекому майбутньому. Мається на увазі вміння бачити картину свого бізнесу загалом, а також вміння передбачати дії колег по роботі, клієнтів і партнерів. Для цього потрібно весь час аналізувати ті процеси, які відбуваються всередині бізнесу.

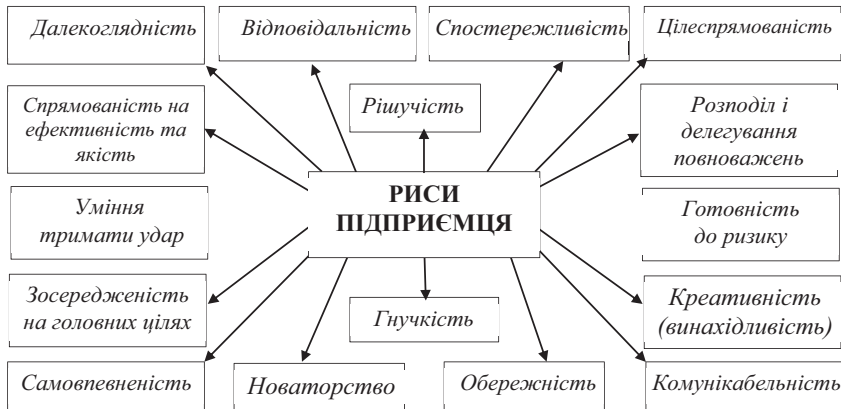


Рисунок 2.1 - Риси, якими має володіти підприємець

Відповідальність – вміння відповідати за кожне прийняте рішення, його наслідки і пов'язаний з цим ризик, за дії своїх співробітників. Ті, хто не може брати на себе відповідальність, або не хоче, працюють по найму.

Спостережливість – вміння бути в курсі всіх подій, що відбуваються навколо, першим знаходити і помічати всі перспективні ніші для створення свого нового бізнесу або для того, щоб розширити свій старий бізнес, аналізувати поведінку своїх клієнтів.

Рішучість – вміння приймати правильні рішення та рішуче їх реалізовувати.

Обережність – вміння при рішучості у своїх рішеннях, дотримуватися обережності, оскільки одне неправильне рішення, невірний крок, неправильно підписаний договір - може привести до втрати бізнесу.

Цілеспрямованість – вміння ясно формулювати цілі, мати бачення на перспективу, бути фанатами своєї справи: спотикалися, падати, вирішувати свої проблеми, підніматися і йти далі, тобто долати всі перешкоди і не збиватися зі свого шляху.

Зосередженість на головних цілях – вміння виокремлювати головні, найважливіші цілі, спрямовувати всі зусилля на їх досягнення. Не витрачати час на незначні і дрібні справи.

Гнучкість – вміння пристосовуватися до нових умов сучасного

ринку, змінювати намічену лінію поведінки заради досягнення мети.

Спрямованість на ефективність та якість – вміння знаходити шляхи виготовлення продукції (закупки товарів, надання послуг) краще, швидше та дешевше;

Самовпевненість, тобто прагнення незалежності, віра у свою здатність вирішувати складні завдання, незалежність мислення.

Готовність до ризику – вміння а) бути морально готовим до глобальних змін у своєму житті, які не гарантують отримання конкретного результату через обумовлений термін. До таких змін можна віднести зміни стилю життя (будь-який бізнес вимагає постійного контролю, як наслідок вільного часу не вистачає) та способу життя (доводиться йти зі звичайної роботи, при цьому без гарантії, що завтра вже буде добре); б) розуміти і управляти основними ризиками пов'язаними з ведення самого бізнесу (наймані робітники, партнери і т.п.).

Комунікабельність – вміння знаходити спільну мову з будь-якою людиною (партнерами, інвесторами і т.п.) і використовувати правильну тактику в кожній окремій ситуації.

Розподіл і делегування повноважень – вміння розподіляти обов'язки і делегувати частину своїх повноважень найманим працівникам, зберігаючи контроль над ними, для того, щоб мати час для аналізу ситуації і пошуку шляхів розвитку бізнесу.

Уміння тримати удар – вміння програвати. Виникнення труднощів в успішному підприємстві може бути у будь-який час. Треба розуміти, що період спаду це тільки початок нового злету і його потрібно пережити.

Креативність (винахідливість) – вміння бути оригінальним, для чого не обов'язково придумувати щось кардинально нове, достатньо взяти вже існуючий продукт або послугу і зробити суттєві доопрацювання (95 % успішних бізнесменів використовували чужі ідеї бізнесу). Головне завдання підприємця вивчити ринок і знайти оригінальні бізнес-ідеї або креативні підходи, які дозволять задовольнити попит споживачів.

Новаторство – вміння постійної винахідливості та творчого підходу, вміння вводити у свою діяльність нові технології, відкриття та винаходи. Тобто новаторство – це не відкриття і не винахід, а практична реалізація підприємницької ідеї, точніше кажучи, комерціалізація нових технічних, технологічних, організаційних та інших досягнень.

Неупереджений розгляд вказаних рис допомагає зрозуміти та оцінити свої можливості бажаним стати керівником-підприємцем. Деякі необхідні якості бізнесмена – природжені властивості людей, інші – результат розвитку природних здібностей, наслідок навчання та практичного досвіду. Але не всі люди здатні бути вдалими підприємцями. Як свідчить світовий досвід, таких приблизно 3-5% і не більше 10% від

усіх працюючих.



Аналіз складових успіху підприємців демонструє **цікаві факти**:

Не існує прямої залежності: між успіхом у бізнесі і наявністю стартового капіталу. Також не існує прямої залежності між успіхом у бізнесі та освітою підприємця-початківця (вищою або навіть спеціальною, за напрямом діяльності).

Дійсно видатні здібності до підприємництва та бізнесу мають у середньому лише 5-7 % населення країни. Проте успішний бізнес здійснює набагато більше людей. Для того, щоб вести власну справу, слід засвоїти ряд навичок, навчитися діяти і приймати рішення, набути основи ринкового мислення і економічної поведінки.

Статистика також показує, що відносно невелика кількість людей, які бажають розпочати власний бізнес, таки його розпочинають.

Розрізняють 2 моделі підприємців: реальна і нормативна (рис.2.2).

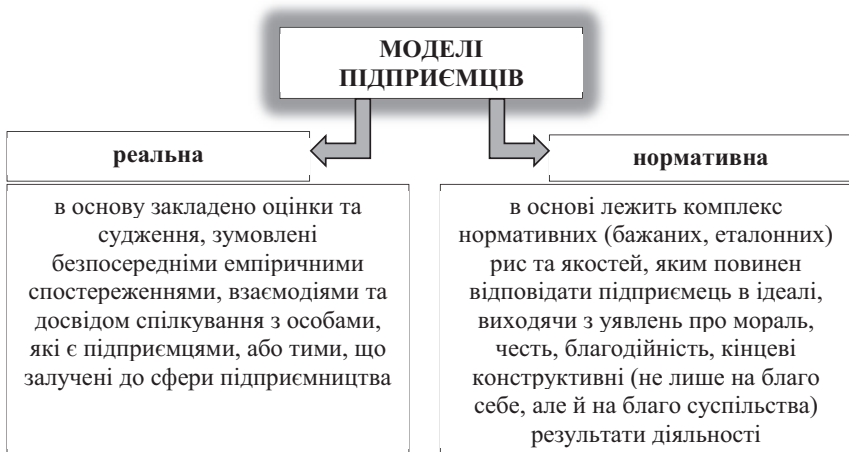


Рисунок 2.2 – Моделі підприємців



Будуючи нормативну модель підприємця, необхідно враховувати національно-культурні особливості країни, а також історичні передумови формування підприємництва. Зокрема, оцінка особистих рис підприємців різних країн засвідчила, що їм притаманні такі характеристики: в Німеччині – ефективність, компетентність, пунктуальність, надійність; у Великій Британії – пунктуальність, надійність; у Франції – освіченість, компетентність, підприємливість; в Італії – почуття гумору, здатність працювати у команді, людяність; в Україні – ініціативність, пристосовництво, комунікабельність.

Наявність значних розбіжностей між реальною і нормативною моделями є небажаною тенденцією, оскільки констатує певні кризові явища у розвитку і становленні підприємництва.

Однак наявність вищеперерахованих рис та відповідність моделям підприємництва не є вирішальною умовою для організації бізнесу. Наявність внутрішніх мотивів – ось, що спонукає людину до відкриття власної справи та розвитку тих рис і якостей, яких їй не вистачає.

2.2. Сутність поняття, базові теорії мотивації підприємництва

В науковій літературі немає чіткого визначення мотивації як явища. Більшість сучасних словників тлумачать термін «мотив» (від лат. moveo – «рухаю») як спонукальну причину, привід для якої-небудь дії. В іншому трактуванні «мотив» у перекладі з латинського «movere» означає «приводити до руху, штовхати». Тобто, **мотив** – це причина, що спонукає до певних дій, досвід на користь чогось. Отже, **мотивація** у широкому розумінні – це процес спонукування людини до діяльності для досягнення цілей (Філософський, 1987; Дмитриченко, 2010) (рис.2.3).

Психологія і соціологія розглядають спонукування як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.



Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок потреб, спонувань та мотивів

Потреби поділяють на:

- потреби першого роду (первісні, за своєю сутністю є фізіологічними потребами) - закладені в людину генетично;
- потреби другого роду (вторинні, які носять соціально-психологічний характер) - є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати, про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей. Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання.

Спонування – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:



задоволена



частково задоволена



незадоволена

Ступінь задоволення потреби впливає на спонування (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, потреби є першоджерелом мотиву.

Мотив – це трансформована й конкретизована потреба. На основі однієї потреби може виникати ціла сукупність мотивів, а схожі мотиви можуть відповідати різним потребам.

Мотиви – це внутрішні усвідомлені або неусвідомлені спонування людини до діяльності, пов'язаної з прагненням задовольнити свої потреби.

Мотив як внутрішнє прагнення людини необхідно відрізнити від зовнішніх прагнень – стимулів, тобто методів впливу на трудову поведінку робітників через їх мотивацію. Необхідно підкреслити, що мотиви завжди повинні відповідати стимулам (матеріальним і моральним), у крайньому разі, їх об'єктивованій структурі.

Розрізняють дві групи теорій мотивації праці (рис.2.4) (Гуторова, 2009):

-змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій; вони описують структуру потреб, їх зміст, зв'язок з мотивацією людини до діяльності. Знаючи потреби, можна створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей.

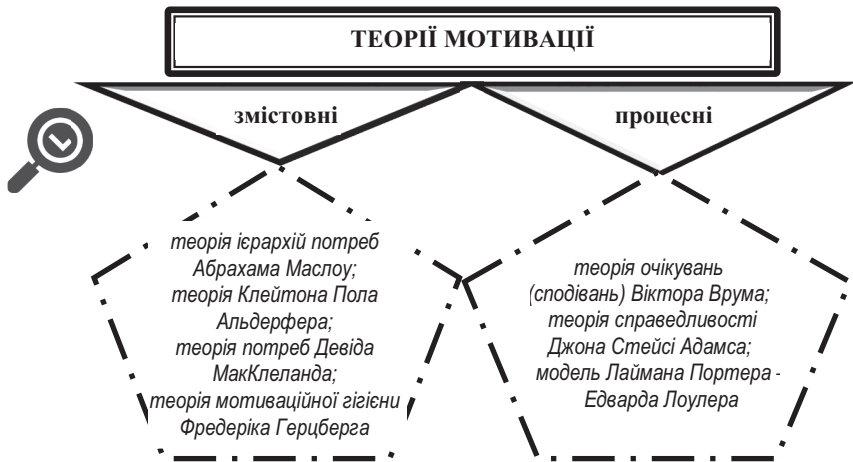


Рисунок 2.4 – Теорії мотивації праці

Теорія А. Маслоу ґрунтується на тезах:

– потреби людини мають ієрархічну структуру (від нижчого до вищого рівня: фізіологічні потреби, потреби у безпеці; потреби у належності; потреби у повазі; потреби у самореалізації);

– поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;

– найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення; за одночасного існування кількох сильних потреб домінують потреби нижчого рівня.

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати людину, необхідно надати їй можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей.

Теорія К. Альдерфера. Людей турбують тільки три потреби – потреба існувати, потреба спілкуватися з іншими і потреба свого росту і розвитку. К. Альдерфер спробував встановити зв'язок між задоволенням потреб і їх активізацією і в результаті визначив такі сім принципів:

1) чим менш задоволені потреби існування, тим сильніше вони проявляються;

2) чим слабкіше задоволені соціальні потреби, тим сильніше дія потреб існування;

3) чим повніше задоволені потреби існування, тим активніше заявляють

про себе соціальні потреби;

4) чим менш задоволені соціальні потреби, тим більше посилюється їх дія;

5) чим менше задоволені потреби особистісного зростання, самореалізації, тим сильніші стають соціальні потреби;

6) чим повніше задоволені собі соціальні потреби, тим сильніше актуалізуються потреби особистісного зростання;

7) чим менше задоволені потреби особистісного зростання, тим активніше вони проявляють себе;

8) чим більше задовольняється потреба в особистому зростанні, тим сильніше стає ця потреба.

Таким чином, К.Альдерфер показав, що порядок актуалізації потреб може бути іншим, ніж вказував Маслоу, і залежати не тільки від її місця в ієрархії, але від ступеня задоволення як цієї потреби, так і деяких інших потреб.

Теорія Д. МакКлеланда. Пропонує групувати потреби за видами таким чином:

1) *потреби в успіху* (досягненнях), тобто в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (а не у їх винагородженні): люди з такою потребою намагаються виконати роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них, вони найбільш мотивовані роботою, яка: передбачає особисту (персональну) відповідальність виконавця; має чіткий і швидкий зворотній зв'язок (для виявлення прогресу у виконанні роботи); характеризується помірним ступенем ризику (ймовірність успіху/невдачі 50:50); вони досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній;

2) *потреби у владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу». Люди з такими потребами віддають перевагу роботі, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей; конкуренцію або орієнтацію на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності; висока потреба у владі не є обов'язковою рисою хорошого керівника;

3) *потреби в належності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі. Люди із такими потребами віддають перевагу роботі, для якої характерні: кооперація, а не конкуренція; високий ступінь взаємного розуміння.

За результатами досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки: потреби в належності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні; у ефективних управлінців спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія Ф. Герцберга розроблена на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували

задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів:

1) фактори, які отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів», – які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи (визнання результатів праці (заслуг) працівника; змістовність праці (можливість розвитку особистості); досягнення (успішність) в роботі; високий ступінь відповідальності, просування службою; можливості творчого та ділового зростання). Ці фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи: саме вони спричиняють задоволеність роботою;

2) «гігієнічні» фактори – ті, що викликають незадоволення в процесі роботи (заробітна платня; умови праці; соціально-трудова політика фірми; міжособові стосунки в колективі; ступінь контролю з боку керівника; ставлення безпосереднього керівника). Ці фактори лише формують середовище, в якому виконується робота (в разі їх відсутності чи недостатності у працівника виникає почуття незадоволеності), але вони не спроможні мотивувати людину.

В рамках своєї теорії Ф. Герцберг запропонував метод «збагачення праці», який побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи.

-процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку людини разом з потребами обумовлюють: сприйняття конкретної ситуації; очікування, пов'язані з конкретною ситуацією; оцінка людиною можливих наслідків обраного типу поведінки.

Теорія В. Врума ґрунтується на положенні, що мотивація досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:



1) наявність зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z \rightarrow P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

2) реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P \rightarrow V$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

3) цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($V \rightarrow C$). Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає.

Теорія С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння

виникає відчуття справедливості або несправедливості, яке носить суб'єктивний характер

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. Мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття справедливої винагороди. В моделі фігурує 5 основних ситуаційних факторів: витрачені зусилля; сприйняття; отримані результати; винагородження; ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера: результативна праця призводить до задоволення, а не навпаки; мотивація не є простим елементом: для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності працівників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Наразі поняття «мотивація» увібрало в себе різні концепції та теорії: це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів; стан особи; внутрішні та зовнішні рушійні сили; процес спонування; управлінська діяльність; сукупність мотивів тощо (Калініченко, 2013). Таким чином, **мотивація** – сукупність об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх чинників, факторів і рушійних сил, що спонукають людину до певної діяльності, впливають на поведінку людини і визначають тип поведінки, а також орієнтири в досягненні цілей. В разі незадовільного стану, недостатньої дії, відсутності спонукальних чинників і рушійних сил з'являється зворотній ефект – демотивація.

2.3. Механізм мотивації підприємницької діяльності

За певних умов основу мотивації підприємницької діяльності людини можуть становити не лише інтереси, цінності, очікування, а й управлінські та адміністративні рішення, стимули. Тому виникає необхідність вивчення та розуміння механізмів мотивації і демотивації підприємницької діяльності.

Мотиваційний механізм підприємницької діяльності – діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів та важелів, методів і форм спонування підприємців до діяльності, а також узгодження їх інтересів в рамках певної територіальної цілісності (країни, регіону). Сприяння ефективності праці є загальним призначенням мотиваційного механізму підприємницької діяльності в будь-якій економічній системі. Специфіка прояву мотиваційного механізму, мобільність і змінність форм і моделей мотивації зумовлені особливостями функціонування кожної економічної системи (Zakharova O., 2017) (табл.2.1). Мотиваційним механізмом можна управляти з метою підвищення його ефективності, чи навіть викликати до дії зовсім нові

Таблиця 2.1 – Етапи становлення підприємницької діяльності в Україні за часів її незалежності за критерієм мотивації підприємців

Етап	Період	Основа мотивації до підприємницької діяльності	Загальна характеристика етапу
1	2	3	4
1	1991-1999 рр.	Всездозволеність і надмірна ризикованість через відсутність чітких правил здійснення підприємницької діяльності	Збільшені темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (понад 10,0%). Перевага надається не правовим методам регулювання підприємницької діяльності. Висока вартість та тривалість процедури реєстрації підприємницької діяльності. Висока ймовірність як повної втрати бізнесу, так і отримання надприбутків
2	2000-2003 рр.	Прийняття нових умов господарювання	Високі темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (6,0-8,0%). Формування правового поля в країні, становлення ринкових відносин. Нестійкі тенденції зміни фінансових результатів діяльності підприємств, висока ймовірність збитковості. Зростання та стабілізація рентабельності діяльності підприємств на рівні 4,2-4,5%
3	2004-2007 рр.	Максимізація прибутковості й рентабельності, завоювання більшої частки ринку збуту	Помірні темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (4,0-6,0%). Скорочення питомої ваги підприємств, що одержували збиток за результатами діяльності. Інтенсивний розвиток підприємств завдяки щорічному зростанню капітального інвестування діяльності (20,0-45,0%) та обсягів реалізованої продукції (8,0-30,0%). Досягнення максимального рівня рентабельності діяльності підприємств: 6,4-7,0%.
4	2008-2009 рр.	Бажання вистояти, протидія кризовим фінансовим явищам	Помірні темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (3,5-5,0%). Скорочення капітального інвестування діяльності підприємств, падіння обсягів реалізованої продукції у всіх суб'єктів господарювання. Зростання питомої ваги фізичних осіб-підприємців серед загальної кількості суб'єктів господарювання. Збільшення кількості зайнятих і найманих працівників в діяльності фізичних осіб-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
			підприємств. Від'ємний фінансовий результат до оподаткування підприємств, падіння рентабельності їх діяльності до рівня менше ніж 3,0%
5	2010-2012 рр.	Прагнення покрити збитки попереднього періоду, набути ознак стабілізації	Низькі темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (2,2-2,8%). Зростає кількість суб'єктів великого підприємництва за рахунок підприємств при зменшенні кількості середнього та малого підприємництва. Зростання обсягів капітального інвестування діяльності підприємств та обсягів реалізації продукції. Нестійкий характер позитивних явищ, що супроводжуються підвищенням прибутковості діяльності підприємств та зростанням рентабельності їх діяльності до 4,0-5,9%
6	2013-2014 рр.	Демотивація, викликана фінансовими, політичними, соціальними та іншими причинами (антимотивація)	Дуже низькі темпи щорічного зростання кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ (1,3-2,2%). Скорочення капітального інвестування діяльності підприємств. Зростання обсягів реалізації продукції у всіх суб'єктів господарювання. Зростання кількості суб'єктів малого підприємництва за рахунок фізичних осіб-підприємців при скороченні кількості великого та середнього підприємництва. Збільшення кількості зайнятих при зменшенні кількості найманих працівників в діяльності фізичних осіб-підприємців.
7	3 2015 р.	Скорочення антимотиваційних настроїв. Оптимістичні сподівання на початок стабілізації та зростання прибутків	Різке зростання збитковості діяльності підприємств, веретабельна їх діяльність Скорочення кількості суб'єктів господарювання за даними ЄДРПОУ на 3% порівняно із 2014р. Зростання кількості суб'єктів малого підприємництва за рахунок як підприємств, так і фізичних осіб-підприємців при скороченні кількості великого та середнього підприємництва. Скорочення як займаних, так і найманих працівників всіма суб'єктами господарювання. Зростання обсягів капітального інвестування та реалізації продукції всіма суб'єктами господарювання. Незначне підвищення рівня прибутковості діяльності підприємств, досягнення рівня рентабельності у 1,0%

мотиви, які можуть з'явитися внаслідок зміни соціально-економічних умов тощо (Проданова, 2017; Котляревський, 2018).

Мотиваційний механізм в рамках національної економіки формується під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних факторів протягом певного часу. При зміні економічної системи реформуванню повинна підлягати і система мотивації праці. Мотиви поведінки підприємця, як суб'єктивне ставлення до своїх вчинків, формуються з огляду на такі чинники, як інтереси, тобто конкретний вираз усвідомлення потреб під впливом мотивації (Дворовецька, 1990). Мотиваційний механізм підприємницької діяльності формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Види мотивації

Абсолютно розділити внутрішню і зовнішню мотивацію в методологічному плані просто неможливо, хоча вони різняться не тільки механізмом виникнення, але і самим процесом формування. Мотиваційний механізм в рамках національної економіки формується під впливом політичних, економічних та соціально-психологічних факторів протягом певного часу. При зміні економічної системи реформуванню повинна підлягати і система мотивації праці.

Виятково важлива роль мотиваційного механізму підприємницької діяльності у функціонуванні економіки обумовлена тим, що він має одночасно та однаково ефективно виконувати низку суспільно-значущих функцій (рис.2.6), зокрема відтворювальну, стимулюючу, регулюючу.

ФУНКЦІЇ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

відтворювальна функція

головною складовою механізму є система оплати та стимулювання праці. Робоча сила людини (послуги робочої сили) — особливий товар, який потребує постійного відновлення фізичної і розумової енергії, підтримки організму людини у стані нормальної життєдіяльності. Оскільки заробітна плата виступає формою грошового доходу працівника, остільки вона має високу мотивуючу силу: людина може забезпечити свій добробут і задовольнити різноманітні потреби за рахунок активної трудової діяльності та підвищення якості своєї робочої сили. Заробітна плата є основним джерелом коштів на відтворення робочої сили. Заробітна плата стає основною ланкою мотивації високоєфективної праці, а особиста мотивація є важливою і необхідною умовою якісного відтворення робочої сили. В цьому процесі відбувається оновлення робочої сили, при якому підвищення рівня знань і практичних навичок людей супроводжується розвитком можливостей реалізації їх трудового потенціалу. В цій функції відображено кінцеву результативність — ефективність відтворювальних процесів

стимулююча функція

передбачає здійснення необхідного впливу на формування кваліфікованих робітників із відповідною системою ціннісних орієнтирів щодо економічної діяльності. У сучасному мотиваційному механізмі чітко визначилося прагнення до освіти та знань. За цим прагненням приховується бажання не тільки поліпшення матеріального добробуту, але й підвищення статусу робітника в сучасній економіці

регулююча функція

виступає своєрідним інтегратором щодо перших двох функцій. Забезпечує узгодження економічних інтересів суб'єктів господарювання (баланс інтересів найманих працівників і роботодавців), сприяє формуванню і зміні системи пропорцій суспільного виробництва, зокрема щодо розподілу робочої сили. Особливе значення — в забезпеченні відповідності між рівнем кваліфікації і професійної підготовки робітників, з одного боку, та рівнем технології, з іншого. У сфері зайнятості працівників та співвідношення пропозиції і попиту на робочу силу: відношення працівників до праці формується під впливом розуміння своєї трудової діяльності і вибору провідних мотивів у ставленні до неї; через це усвідомлення внутрішніх механізмів (своєї ролі на ринку праці) мотивація надає можливість вибору власної ефективного політики відносно праці і трудових відносин. Також проявляється в налагодженні взаємодії між працівниками структурних підрозділів, стимулюванні їх праці, соціальному розвитку трудового колективу, юридичному забезпеченню трудових стосунків

Рисунок 2.6 – Функції механізму мотивації підприємницької діяльності (Дмитриченко, 2005)

Функція мотиваційного механізму підприємницької діяльності – це його призначення і роль як складової сфери практичної діяльності з узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів економіки (Проданова, 2017).

Можна виділити три групи мотивів підприємництва (Бильчак, 1991). *Перша група мотивів* – задоволення потреб; їх задоволення не складає сенсу економічної діяльності та її закони до них незастосовні. Цю групу мотивів формують ті підприємці, які мріють і прагнуть заснувати свою приватну «імперію», свою династію. Потреба в пануванні, владі, впливу – ось мотиваційний імператив їх підприємницької діяльності, оскільки іншим шляхом вони не змогли б здійснити свою мрію і домогтися положення в суспільстві.

Друга група мотивів пов'язана з волею до перемоги, прагненням до успіху, досягнутому в боротьбі з конкурентами і самим собою. Цю групу мотивів можна умовно назвати «потребою в досягненнях».

Третя група мотивів пов'язана з радістю творчості, яка проявляється і в інших випадках, але тільки тут стає визначальним моментом «поведінці людини, вектором «мотив-мета».

Серед чинників, що спонукають до підприємницької діяльності можна виділити *усвідомлені і неусвідомлені мотиви*. Неусвідомлені мотиви – спонукування, які формуються на рівні підсвідомості.

За способом самореалізації передбачувані (усвідомлені) мотиви поділяють на три основні групи: матеріальний інтерес, самореалізація у формі потреб у досягненнях і почуття задоволення від ведення власної справи, відчуття радості творчості. Виділяють такі мотиваційні принципи підприємницької діяльності (Бильчак, 2008):

1) *принцип споживання* (є основою системи матеріальних інтересів, що включає відповідні мотиви, зокрема максимізація прибутку, накопичення капіталу, розширення ринків збуту та ін.; всі мотиви цього порядку об'єднані одним інтересом – матеріальним, власністю в усіх її видах і формах). Принцип споживання є основним і базовим;

2) *принцип активності* (загальною ознакою для мотивів служить те, що джерело мотивації знаходиться в психології особистості, закладений в самій людині);

3) *принцип надійності*.

Процес мотивації складається з конкретних етапів, які у своїй послідовності і комплексності утворюють систему спонукальних чинників впливу на економічну поведінку індивіда за певних умов (Проданова, 2017). Алгоритм формування мотивації до підприємництва представлений на рис. 2.7.

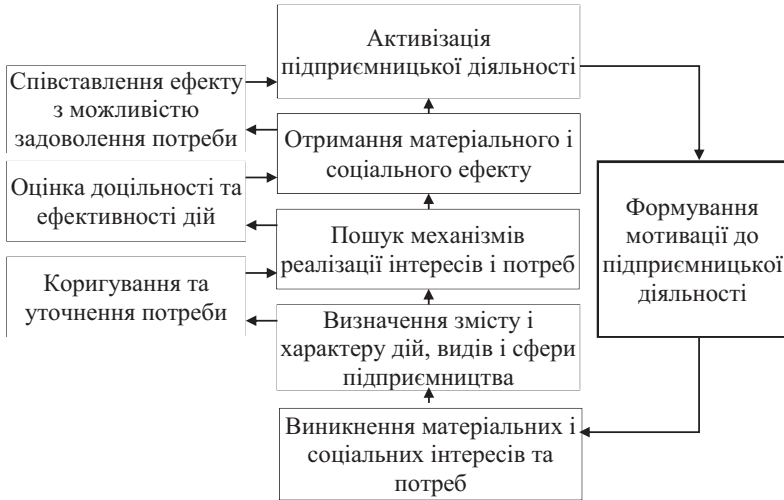


Рисунок 2.7 – Алгоритм формування мотивації до підприємництва (Проданова, 2017)

Процес формування ефективного мотиваційного механізму в економіці, зокрема з метою розвитку підприємницької діяльності, повинна регулювати держава. Регулювання має відбуватися відповідно до умов, в яких здійснюється становлення вітчизняного підприємництва (рис. 2.8). Основні елементи мотиваційного механізму підприємницької діяльності обумовлені сутністю та структурою системи підприємництва. Для визначення основних елементів мотиваційного механізму доцільно враховувати структуру системи підприємництва, що визначається розміттям його видів та форм залежно від сфери або галузі, де здійснюється діяльність, форми власності та організаційно-правової форми господарювання, масштабу діяльності (розміру бізнесу), стадії виникнення та становлення бізнесу тощо. Численні умови та фактори розвитку підприємництва необхідно оцінювати крізь призму мотиваторів/демотиваторів підприємців до діяльності та враховувати їх синергетичний ефект (Котляревський, 2018; Проданова, 2018).



Рисунок 2.8 – Логіко-змістозна схема мотиваційного механізму розвитку підприємницької діяльності в Україні (Проданова, 2017)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Хто такий підприємець в сучасній економіці і якими рисами він має володіти?
2. Охарактеризуйте та порівняйте так звані нормативну і реальну моделі підприємця.
3. Які загальні висновки можна зробити на основі порівняльного аналізу основних теорій мотивації?
4. Чи є різниця між поняттями «мотив» і «стимул». Поясніть. Наведіть приклади.
5. Поясніть взаємозв'язки / відмінності між мотивацією праці, мотивацією трудової діяльності та мотивацією підприємництва?
6. Поясніть Ваше розуміння фрази «Основні елементи мотиваційного механізму підприємницької діяльності обумовлені сутністю та структурою системи підприємництва»?
7. Назвіть основні елементи мотиваційного механізму підприємницької діяльності.
8. В чому полягає сутність регулювання процесу формування мотиваційного механізму розвитку підприємництва в економіці країни?
9. Назвіть основні чинники перешкодження розвитку підприємництва (демотиватори підприємництва) в економіці України.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 2.1. Які нові проблеми мотивації підприємництва можна виділити, узагальнюючи практику діяльності сучасних провідних компаній світу? На основі проведеного аналізу розробіть рекомендації по вдосконаленню системи мотивації підприємництва в українській економіці.

Завдання 2.2. Використовуючи інформацію, що міститься в монографічній та періодичній літературі (зокрема джерелах Інтернет), проаналізуйте особливості японської, американської та європейської моделей мотивації підприємництва, розробіть рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації підприємництва в Україні.

Розділ 3

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 3.1. Необхідність державного регулювання підприємництва та механізми його здійснення.
- 3.2. Державна підтримка розвитку бізнесу в Україні.
- 3.3. Захист прав суб'єктів господарювання та споживачів.
- 3.4. Правові основи підприємництва.

Навчальні цілі



Формування системи теоретичних знань щодо сутності, основних завдань, принципів та засобів державного регулювання підприємництва.



Набуття професійних компетентностей у сфері визначення змісту та специфіки правових умов ведення бізнесу в Україні.

3.1. Необхідність державного регулювання підприємництва та механізми його здійснення

Держава у сучасних соціальних науках розглядається як організаційна надбудова або підсистема суспільства, що складається зі спеціальних органів, наділених владою, тобто правом підпорядковувати своїм рішенням діяльність інших суб'єктів соціально-економічних відносин. Відповідні повноваження надаються державі для забезпечення умов щодо виконання її основного функціонального призначення, яке полягає у забезпеченні реалізації та захисту прав громадян, у тому числі й економічних. Право на підприємницьку діяльність встановлено у ст. 42 Конституції України (Конституція, 2016).

Організаційно-правовий механізм здійснення підприємницької діяльності та її державного регулювання визначається Законом України «Про підприємництво» (Закон «Про підприємництво») та іншими правовими актами.

Державне регулювання (від лат. *regulare* – направляти, впорядковувати) – це комплекс політико-правових заходів, що здійснюються органами публічної влади з метою стабілізації існуючої системи соціально-економічних відносин та формування умов для їх подальшого прогресивного розвитку. Світова історія

наочно демонструє, що жодна країна не може ефективно розвиватись без впорядковуючого впливу державних органів на перебіг соціально-економічних процесів.



Соціальна динаміка формується під впливом перманентного конфлікту економічних інтересів, який є причиною постійної дестабілізації суспільства й може призвести до його руйнування. Вказаний конфлікт детермінується такими факторами розвитку, як закон постійного зростання потреб та обмеженість економічних ресурсів, що помножуються на егоцентризм людської природи і підприємницьку функцію, тобто прагнення підприємців до максимізації прибутку. За відсутності або слабкості державного регулювання економічні процеси набувають ознак кланово-олігархічної економіки, що спирається на «право сили». Відповідний стан речей характеризується тінізацією великої частини економіки, монополізацією найприбутковіших галузей, гальмуванням інновацій, масштабною корупційною системою державного управління, неефективним використанням державних фінансів та їх нестачею для вирішення завдань соціального розвитку. Як наслідок, консервується застаріла технологічна структура економіки, а країна втрачає можливості для прогресивного розвитку.

Завданням державного регулювання на загальносоціальному рівні є встановлення справедливої системи соціальних відносин на основі забезпечення принципів верховенства права та юридичної рівності, а також ефективного соціально-економічного розвитку.

Безпосереднє регулювання державою підприємницької діяльності є похідним від необхідності державного врегулювання наслідків «провалів» ринку. **Основними факторами**, що обумовлюють його застосування, сучасні дослідники традиційно вказують на такі:

- необхідність формування сприятливих правових та економічних умов для розвитку і поширення підприємництва;
- необхідність подолання ринкової індиферентності підприємництва (стимулювання відповідального ставлення – соціальної ефективності) по відношенню до загальносоціальних проблем: належного рівня заробітної плати, зайнятості, повноти сплати податків, якості товарів, екологічної безпеки;
- подолання «провалів» ринку, створення умов для відновлення ділової активності та захисту прав підприємців;
- протидія проявам несумлінної конкуренції та монополізму;
- стимулювання підприємницької активності у високотехнологічних (ІТ-технології, фармацевтика) та стратегічних (хімічна промисловість, машинобудування, кораблебудування) галузях, що

є драйверами розвитку національної економіки України в умовах постіндустріальності (Гой, 2013; Калетник, 2011; Тирпак, 2011).

Державне регулювання підприємництва – це система правових, адміністративних та регуляторних заходів, що спрямована на вирішення соціально-економічних проблем, шляхом стимулювання розвитку соціально-ефективної підприємницької діяльності.

Поняття «механізм», окрім переліку основних методів та заходів державного регулювання підприємництва, відображає їх взаємозв'язок у процесі здійснення відповідного напрямку діяльності.

Цільове спрямування механізму державного регулювання підприємництва визначається його **принципами**, що закріплені у нормах діючого законодавства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Принципи державного регулювання підприємництва

Механізм державного регулювання підприємницької діяльності представлений сукупністю функціональних підсистем організаційно-правового, фінансового, стимулюючого та підтримуючого,

контролюючого впливу (рис. 3.2).

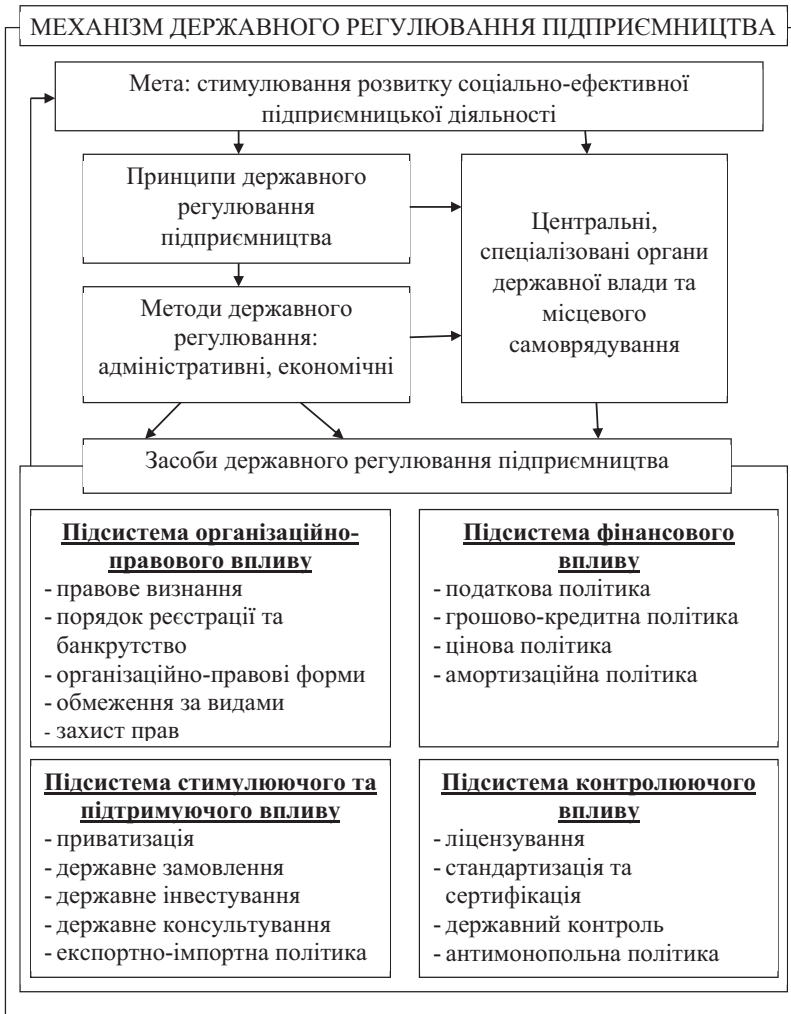


Рисунок 3.2 – Механізм державного регулювання підприємництва

Використовувані державними органами засоби регулювання підприємництва розподіляються за адміністративним (правове визнання, порядок реєстрації, обмеження за видами, захист прав,

ліцензування, стандартизація та сертифікація, приватизація, банкрутство, державний контроль, консультування, антимонопольна політика та ін.) й економічним (податкова, грошово-кредитна, цінова, амортизаційна, експортно-імпортна політика, державне замовлення, інвестування та ін.) спрямуванням.

До кола безпосередніх **суб'єктів** державного регулювання підприємництва належать:

- Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (здійснює регулювання на макроекономічному рівні);
- Державна регуляторна служба (реалізує державну політику у сфері контролю господарської діяльності, ліцензування та дозвільної системи);
- галузеві міністерства та відомства (розробляють державні стандарти та здійснюють ліцензування економічної діяльності);
- Державна фіскальна служба України;
- Антимонопольний комітет;
- Фонд державного майна;
- місцеві органи виконавчої влади (обласні, районні адміністрації);
- органи місцевого самоврядування (місцеві ради народних депутатів та їх виконавчі комітети).

Однією з основних форм організації державного регулювання підприємництва є розробка та здійснення цільових програм розвитку. Програмно-цільовий метод набув широкого вжитку у вітчизняній практиці державного управління завдяки високому ступеню ефективності контролю за використанням бюджетних коштів. **Цільові програми розвитку**, являють собою планові документи, що містять чітко визначену мету щодо розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, програмні завдання, відповідальних виконавців, обсяги державного фінансування, етапи здійснення визначених заходів, їх часові межі та результативні показники (Закон «Про державні»).



Зміст державних цільових програм, їх цілі та обсяги фінансування залежать від рівня державного управління, на якому вони розробляються. За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України у 2017 р. в нашій країні передбачалась реалізація завдань та заходів з 24 державних цільових програм з плановими показниками фінансування у 86,5 млрд. грн. До числа програм економічного розвитку відносяться: Загальнодержавна цільова програма розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року, Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 року, Державна цільова економічна програма розвитку автомобільних доріг загального користування до 2020 року.

Програмно-цільовий метод застосовується також у процесі формування державного та місцевих бюджетів. У цьому випадку використовуються **бюджетні програми**, виконання яких пов'язується з вирішенням окремих завдань галузевого або територіального розвитку. За положеннями Бюджетного кодексу України, застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі передбачає визначення відповідальних виконавців бюджетних програм, формування паспортів бюджетних програм, визначення їх результативних показників (Бюджетний, 2017). Бюджетні програми формуються головними розпорядниками бюджетних коштів та затверджуються наказом Міністерства фінансів України. Показники необхідного фінансування бюджетних програм формують видаткову частину бюджетів всіх рівнів. Зміст бюджетних програм цілком прогнозовано залежить від їх галузевої приналежності.



Прикладами бюджетних програм, головним розпорядником бюджетних коштів за якими у 2017-2018 рр. було Міністерство економічного розвитку і торгівлі, є такі:

- сприяння взаємній торгівлі шляхом усунення технічних бар'єрів у торгівлі між Україною та Європейським Союзом;
- внески України до бюджету СОТ, за участь України в програмі ЄС «Конкурентоспроможність підприємств малого та середнього бізнесу»;
- фінансова підтримка видань з економічних питань;
- збереження та функціонування національної еталонної бази, виконання робіт за державним цільовим замовленням у сфері стандартизації, метрології та еталонної бази, гармонізація національних стандартів з міжнародними та європейськими, підготовка наукових кадрів у сфері економічного розвитку;
- фінансова підтримка розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні;
- підтримка державних та регіональних інвестиційних проектів;
- виконання державних цільових програм реформування та розвитку оборонно-промислового комплексу.

3.2. Державна підтримка розвитку бізнесу в Україні

В умовах здійснення практичної економічної діяльності поняття «підприємництво» та «бізнес» зазвичай ототожнюються. Одночасно необхідно зауважити, що поняття «бізнес» може бути використаним як для відображення окремого суб'єкта підприємництва, так і для всієї сукупності ділових відносин у суспільстві, кінцевою метою яких є отримання прибутків у законний спосіб. Семантика поняття «бізнес» (від

англ. Business – діло, справа, підприємство, ділова угода, операція, комерція) сформувалась в результаті ототожнення будь-якої економічної діяльності, що спрямована на отримання прибутків з поняттями «діло», «ділова активність».

В українському законодавстві відсутнє чітке розмежування визначень щодо суб'єктів бізнесу та підприємництва.

Відповідно до п. 17 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу України (далі – ПК України) електронні перевірки, передбачені цим Кодексом, проводяться, зокрема, стосовно «суб'єктів господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу» (Податковий кодекс).

У той же час частина 3 ст. 55 Господарського кодексу України (далі – ГК України) встановлює поняття «суб'єктів господарювання мікро-, малого та середнього підприємництва» (Господарський кодекс).

При вивченні системи державної підтримки бізнесу підприємництво необхідно розглядати як один з основних організаційних елементів бізнесу, що створює основу для загальної ділової активності.

Державна підтримка бізнесу є одним з найважливіших елементів механізму державного регулювання економіки. Відповідний напрям діяльності держави врегульовується основними джерелами права у сфері підприємництва: Конституція України, Господарський Кодекс України, Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та ін. Важливість формування дієвої системи державної підтримки розвитку бізнесу є основою для виділення відповідного напрямку в державній політиці.

Державна підтримка бізнесу – це напрям державної політики, який визначається стратегічними завданнями економічного розвитку країни та передбачає здійснення комплексу організаційно-правових та економічних заходів, що сприяють розвитку всіх форм ділової активності.

Основними завданнями, що вирішуються у процесі здійснення державної підтримки розвитку бізнесу, відносять:

- створення сприятливих правових та економічних умов для розвитку всіх форм підприємництва;
- захист конкуренції та протидія проявам монополізму;
- стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів підприємництва;
- сприяння збільшенню експорту українських товарів та послуг;
- захист внутрішніх ринків від експансії імпорتنих товарів та контрабанди;

– організаційно-фінансова підтримка підприємницької ініціативи громадян.

В основу здійснення політики підтримки розвитку бізнесу в Україні покладено певні **принципи** (рис. 3.3).

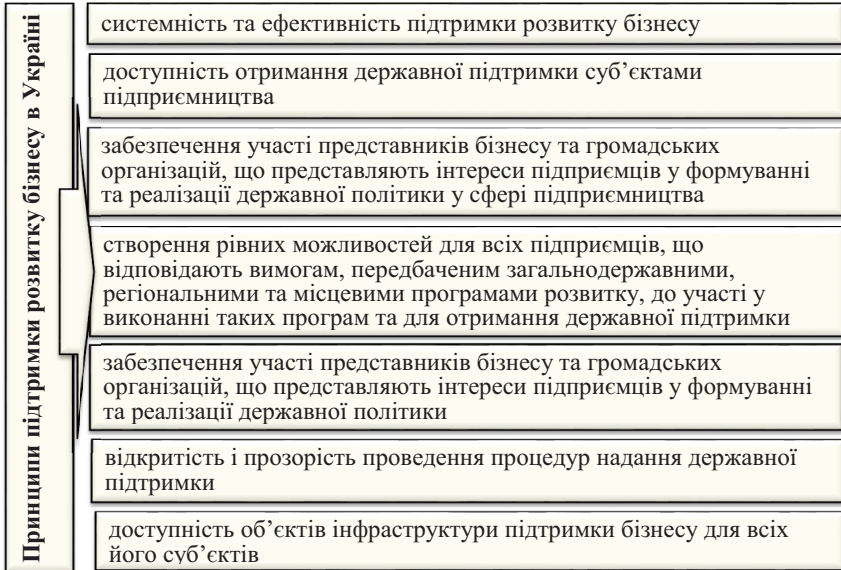


Рисунок 3.3 – Принципи підтримки розвитку бізнесу в Україні

Основними **напрямами** державної політики у сфері підтримки розвитку бізнесу в Україні є:

- зменшення кількості регуляторних актів, спрощення дозвільних процедур та процедур здійснення державного контролю;
- удосконалення та спрощення порядку ведення обліку в цілях оподаткування;
- залучення суб'єктів підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних та регіональних потреб;
- забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами;
- розвиток інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;

- реформування системи вищої та професійної освіти у відповідності до вимог сучасного ринку праці;
- впровадження механізмів щодо сприяння та стимулювання інноваційної діяльності.

Механізм державної підтримки розвитку бізнесу складається з таких **методичних підсистем**:

- адміністративно-правове регулювання,
- економічне стимулювання,
- адміністративно-економічне стимулювання.

Адміністративно-правове регулювання полягає в тому, що виконуючи свої основні функції державні органи визначають загальнообов'язкові правила ведення бізнесу, права та обов'язки всіх суб'єктів економічних відносин, встановлюють юридичні гарантії щодо захисту прав підприємців та механізми державного контролю.

Одним з основних адміністративно-правових процесів у сфері підтримки розвитку бізнесу є **дерегуляція**, яка передбачає:

- усунення надмірного регулювання господарської діяльності завдяки зменшенню кількості регуляторних норм та дозвільних документів, дозвільно-погоджувальних процедур та переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні;
- обмеження державного контролю за діяльністю господарюючих суб'єктів на основі запровадження ризикоорієнтованої системи державного контролю;
- скорочення кількості регуляторних і контролюючих органів;
- сумарне скорочення витрат суб'єктів господарювання на виконання обов'язкових державних регуляторних приписів на 20%.

Відповідно до Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» дерегуляцію визначено інструментом для кардинального поліпшення бізнес-клімату та інвестиційного клімату в Україні, чинником створення нових робочих місць та підвищення якісних стандартів життя (Гой, 2013).

За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України у 2017 р. Кабінетом Міністрів України було скасовано більше 300 регуляторних документів. З 2014 р. діє мораторій на проведення планових перевірок суб'єктів господарської діяльності. *Перевірки* можуть здійснюватися лише за таких умов:

- письмова заява суб'єкта господарювання за його бажанням;
- за рішенням суду;
- у разі настання аварії, нещасного випадку на підприємстві;
- у разі звернення фізичної особи до контролюючого органу про порушення суб'єктом господарювання її законних прав.

Стимулювання ділової активності відбувається за рахунок поліпшення умов ведення бізнесу. Серед відповідних заходів найчастіше використовують зниження облікової ставки Національного банку. За період 2015-2018 рр. облікову ставку Національного банку України було зменшено з 22% до 16%, що дало змогу банківським установам зменшити вартість кредитів для підприємницьких структур.

До числа засобів економічного стимулювання відносяться також податкові пільги.



Наприклад, пільговий режим для сільгоспвиробників за податком на додану вартість застосовувався в Україні з 1998 по 2016 рр. Сільськогосподарські підприємства не сплачували податок на додану вартість до бюджету, а перераховували 100% суми податку на свої спеціальні рахунки. Прикладом податкового стимулювання розвитку високотехнологічних галузей є запровадження в Україні у 2013 р. пільгового режим оподаткування операцій з постачання програмної продукції. Відповідні підприємства ІТ-галузі тимчасово звільнені від сплати податку на додану вартість, а ставку податку на прибуток зменшено до 5%. Засобом вирішення проблеми збільшення обсягів експорту українських товарів є процедура повернення сум сплачених у якості податку на додану вартість підприємствам-експортерам.

ГК України містить перелік заходів підтримки розвитку бізнесу, що поєднує адміністративне та економічне стимулювання:

- надання підприємцям земельних ділянок, державного майна, необхідних для здійснення підприємницької діяльності;
- сприяння в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування, підготовці кадрів;
- здійснення первісного облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури;
- сприяння модернізації та інноваційній діяльності.

Державна підтримка розвитку бізнесу в Україні здійснюється на основі використання програмно-цільового підходу. Державні цільові та бюджетні програми формуються здебільшого Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, профільними департаментами місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

3.3. Захист прав суб'єктів господарювання та споживачів

Одним з основних елементів механізму державного регулювання соціально-економічних відносин є забезпечення захисту прав суб'єктів господарювання та споживачів. В юридичній практиці поняття **захисту**

прав має дві методичні складові:

- захист розглядається як система заходів, що спрямована на забезпечення реалізації прав та недопущення їх порушень;
- захист передбачає відновлення порушених прав, компенсацію збитків, покарання правопорушників.

Суб'єкти господарювання, відповідно до ст. 55 ГК України, визначаються як учасники господарських відносин, що здійснюють виробництво та продаж продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, мають виокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна. **Суб'єктами господарювання** можуть бути:

- господарські організації – юридичні особи, державні, комунальні та інші підприємства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку; філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій.
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Споживач, відповідно до ст. 1 Закону України «Про захист прав споживачів», це фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб (Закон України «Про захист прав споживачів»).

У відповідності до ст. 13 Конституції України держава забезпечує захист прав усіх суб'єктів господарювання. Необхідність здійснення державою захисту прав споживачів встановлюється у ст. 42 основного закону. Подальшої конкретизації цей напрям правового регулювання набуває у ст. 20 ГК України, яка закріплює право всіх суб'єктів господарювання та споживачів на захист своїх прав, законних інтересів та визначає **способи захисту**:

- визнання наявності або відсутності прав;
- визнання повністю або частково недійсними актів органів державної влади, що порушують права та законні інтереси суб'єкта господарювання або споживачів;
- визнання недійсними господарських угод з підстав, передбачених законом;
- відновлення становища, яке існувало до порушення прав та законних інтересів суб'єктів господарювання;
- припинення дій, що порушують право або створюють загрозу його порушення;
- відшкодування збитків, застосування штрафних санкцій;

Права суб'єктів господарювання необхідно розглядати як юридичні засоби досягнення цілей та завдань господарської діяльності, які захищаються державою. За змістом права суб'єктів господарювання розподіляють на три групи: засновницькі права, права у галузі управління, майнові права (рис. 3.4).

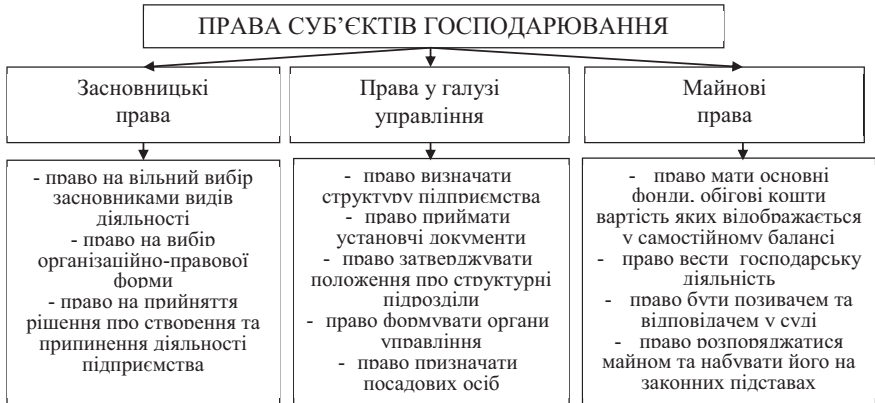


Рисунок 3.4 – Система прав суб'єктів господарювання

Основні **форми захисту прав** господарюючих суб'єктів є: судова, досудова форми та самозахист (рис. 3.5).

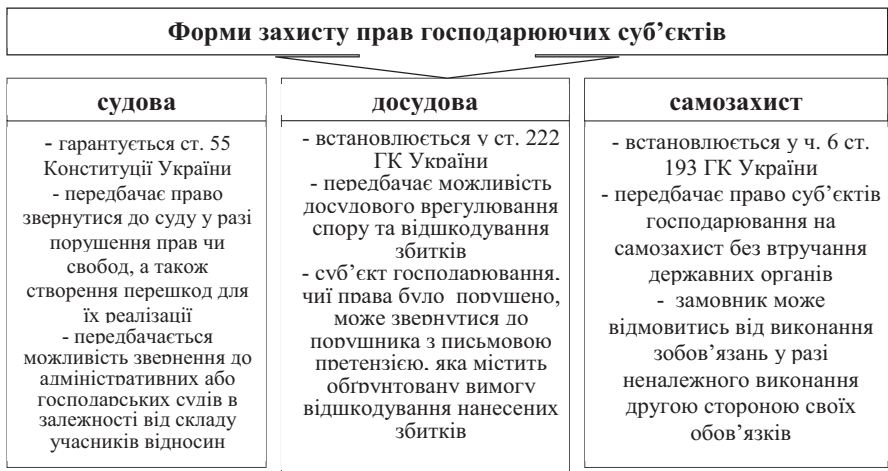


Рисунок 3.5 – Форми захисту прав господарюючих суб'єктів

Необхідним елементом механізму захисту прав суб'єктів господарювання та споживачів є вповноважені державні органи, на які покладаються відповідні функціональні обов'язки: господарські й адміністративні суди України, прокуратура, Міністерство юстиції України, Державна регуляторна служба України, спеціалізовані державні органи (Державна фіскальна служба, Антимонопольний комітет, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Державна служба України з питань праці, Торгово-промислові палати та ін.).

Згідно діючого законодавства захист прав споживачів виокремлюється у відносно самостійну підсистему правового регулювання. Зазначені у ст. 4 Закону України «Про захист прав споживачів» (Закон «Про захист») права класифікуються за сферою їх реалізації на дві групи: права, що реалізуються у взаємовідносинах з державою та права, що реалізуються у відносинах з підприємствами торгівлі та сфери послуг (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Система прав споживачів

Основним органом системи захисту прав споживачів є Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту

споживачів (далі – Держпродспоживслужба), а також її територіальні органи. Держпродспоживслужба утворена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 року № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» на базі Державної ветеринарної та фітосанітарної служби з приєднанням до неї Державної інспекції з питань захисту прав споживачів і Державної санітарно-епідеміологічної служби.

Право на державний захист забезпечується діяльністю Держпродспоживслужби, інших спеціалізованих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо контролю за виконанням нормативних вимог до організації торговельної діяльності та надання послуг, якості та безпечності товарів, інформування про їх властивості, можливості їх вільного вибору, здобуття знань і кваліфікації, необхідних для прийняття самостійних рішень під час придбання та використання продукції. До заходів державного захисту прав споживачів відноситься заборона нечесної підприємницької практики, що характеризується проявами недобросовісної конкуренції, введенням споживача в оману або є агресивною.

Судовий захист прав споживачів передбачає право звернутись до суду для відновлення прав та відшкодування збитків. Споживачі звільняються від сплати судового збору за позовами, що пов'язані з порушенням їх прав.

Громадські організації споживачів створюються на основі діючого законодавства та виконують такі **функції**:

- вивчення споживчих властивостей продукції;
- проведення товарознавчої експертизи;
- надання юридичної і консультативної допомоги споживачам;
- участь у розробці нормативних документів, які встановлюють вимоги до якості продукції;
- захист інтересів споживачів в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- звернення з позовом до суду про визнання дій продавця, виробника, виконавця протиправними і припинення цих дій.

Права споживачів, що реалізуються у відносинах з підприємствами торгівлі та сфери послуг забезпечується юридичним зобов'язанням щодо випуску продукції, яка відповідає встановленим нормативними документами (стандартами, технічними регламентами, санітарними правилами та нормами тощо) вимогам до якості та безпечності продукції (послуг). Продавець (виробник, виконавець), згідно ст. 6 Закону України «Про захист прав споживачів», на вимогу споживача зобов'язаний надати йому документи, які підтверджують належну якість продукції. Виробник

зобов'язаний забезпечити належну роботу продукції протягом гарантійного строку, що має зазначатися у паспорті на продукцію. Продаж товарів, на яких строк придатності не зазначено або зазначено з порушенням вимог нормативних документів, а також товарів, строк придатності яких минув, забороняється.

У разі виявлення протягом гарантійного строку недоліків споживач, в порядку та у строки, що встановлені законодавством, має право вимагати:

- 1) пропорційного зменшення ціни;
- 2) безоплатного усунення недоліків товару у розумний строк;
- 3) відшкодування витрат на усунення недоліків товару.

Якщо недоліки є суттєвими та виникли з вини виробника, підтвердженої висновками експерта, споживач має право вимагати повернення сплаченої за товар грошової суми або заміни на аналогічний товар.

Продавець, виробник (підприємство, що задовольняє вимоги споживача) зобов'язані прийняти товар неналежної якості у споживача і задовольнити його вимоги.

3.4. Правові основи підприємництва

Однією з основних ознак сучасної розвиненої держави є її правовий характер. Декларація відповідної норми у ст. 1 Конституції України вимагає здійснення організації соціально-економічних відносин у відповідності з принципом верховенства права. Його сутність полягає у тому, що всі види соціально-економічної взаємодії мають відбуватись на основі і в межах правил встановлених у нормах права. Встановлюючи загальнообов'язкові правила поведінки, норми права надають учасникам господарських відносин юридичні права і обов'язки, визначають алгоритми діяльності представників державних установ у процесах державного регулювання підприємництва. Універсальна юридична формула поведінки передбачає, що громадянину дозволено робити все, що не заборонено законом, а державі і її чиновникам лише те, що прямо передбачено у законодавстві.

Правові основи підприємництва – це сукупність юридичних норм, які містяться у джерелах національної системи права і визначають можливий зміст та способи здійснення підприємницької діяльності.

До системи джерел права, які встановлюють правові основи підприємництва відносяться: Конституція України, закони, які приймаються Верховною Радою України, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні документи центральних та

місцевих органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.

За характером змісту та спрямуванням регулюючого впливу джерела права можна класифікувати за такими видами (рис. 3.7):

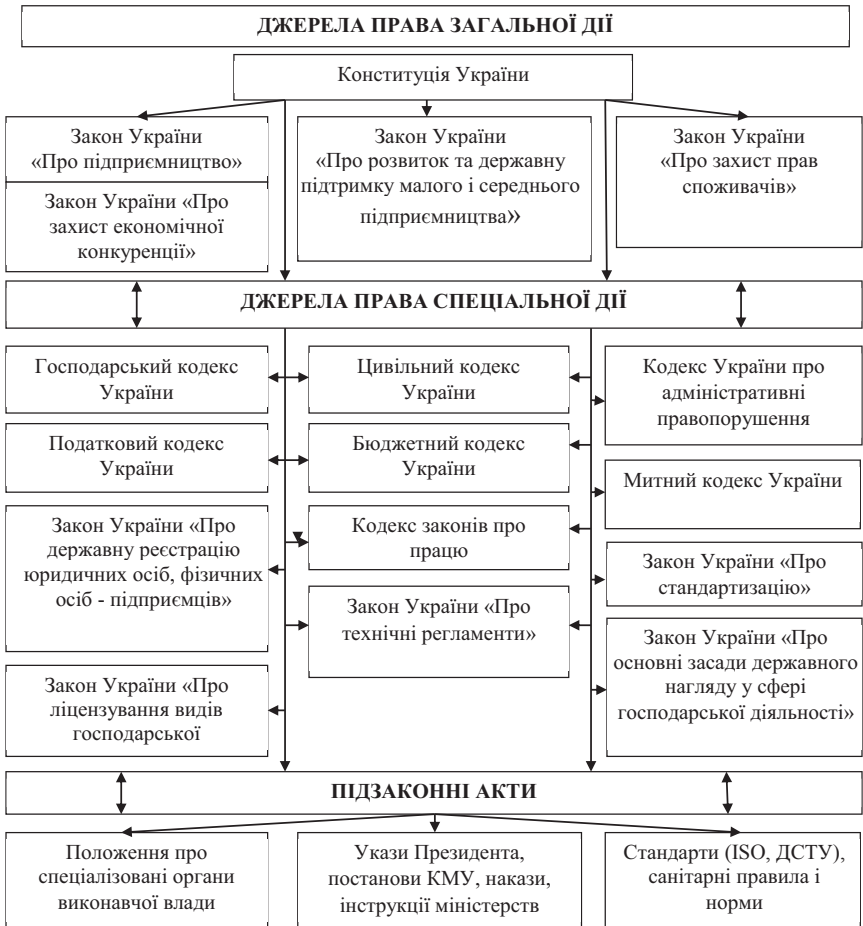


Рисунок 3.7 – Система джерел права, що встановлюють правові основи підприємництва

- джерела права загальної дії, що встановлюють правосуб'єктність та принципи здійснення підприємництва;
- джерела права спеціалізованої дії, що визначають алгоритми

діяльності суб'єктів господарських відносин в залежності від їх безпосереднього змісту.

Конституція України є актом найвищої юридичної сили, вона визначає загальні принципи суспільно-політичного устрою та економічних відносин в Україні. Всі закони та інші юридичні норми мають відповідати положенням Конституції. Державне регулювання підприємництва здійснюється відповідно до таких положень Конституції України:

- принцип верховенства права, ст. 8;
- право власності українського народу на землю її надра, повітря, водні та інші природні ресурси, ст. 13;
- державний захист та рівність всіх форм власності і господарювання, ст. 13, 41;
- забезпечення екологічної безпеки і підтримання екологічної рівноваги, ст. 16;
- право володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю, результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності, ст. 41;
- право на підприємницьку діяльність, державний захист прав споживачів та контроль за якістю і безпечністю продукції, ст. 42;
- державний захист конкуренції та протидія проявам монополізму, ст. 42;
- державна гарантія належних, безпечних і здорових умов праці, належної заробітної плати, ст. 43;
- право на судовий захист своїх прав, ст. 55.

Розширене тлумачення правосуб'єктності у сфері підприємництва набуває юридичного оформлення у Законі України «Про підприємництво». Цей правовий акт містить законодавче визначення підприємництва, перелік суб'єктів підприємницької діяльності, обмеження у здійсненні підприємницької діяльності, принципи та організаційні форми підприємництва, порядок державної реєстрації та припинення підприємництва, гарантії прав підприємців.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає зміст дій, що є проявами монополізму або протидії конкуренції та встановлює правові засади захисту економічної конкуренції у господарській діяльності (Закон «Про захист конкуренції»).

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» встановлює мету, принципи, та організаційні механізми здійснення відповідного напрямку державної політики. Визначає повноваження та відповідальність Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, як уповноваженого органу у сфері розвитку малого і середнього підприємництва. Визначає

інфраструктуру підтримки малого і середнього підприємництва, що складається з бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, науково-технологічних центрів, центрів трансферу технологій, фондів підтримки малого підприємництва, лізингових компаній (Закон «Про розвиток»).

Відповідно до положень Конституції у Законі України «Про захист прав споживачів» встановлюється перелік прав споживачів та механізм їх захисту з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

Головним джерелом права, що закріплює правові основи підприємництва в Україні є ГК України. Положення кодексу містять визначення господарської діяльності, підприємництва, суб'єктів господарських відносин, загальних принципів господарювання, державних засобів регулювання господарської діяльності, заходів щодо захисту від недобросовісної конкуренції. Розширеного тлумачення набувають питання організації підприємницької діяльності, її форм, гарантій та державної підтримки. Визначаються можливі види та організаційні форми підприємств, принципи побудови організаційної, майнової структури та управління. Визначаються принципи функціонування державних, комунальних підприємств, господарських товариств, кооперативів, об'єднань підприємств. Встановлюється правовий режим використання природних ресурсів, прав інтелектуальної власності, укладання та реалізації господарських договорів, визнання банкрутства, відповідальності за правопорушення у сфері господарювання. Визначаються особливості правового регулювання в окремих галузях господарювання.

Більшість норм права в Україні згруповані у його спеціалізовані джерела – кодекси. Перелічені на рис. 3.7 кодекси врегульовують відносини у якісно визначених галузях права. Діяльність суб'єктів підприємництва, що потрапляють до системи визначених правовідносин підпорядковується положенням відповідного кодексу.



Наприклад, згідно ст. 31 Кодексу законів про працю України, власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором [15]. Згідно ст. 134, 135 ПК України, базою оподаткування при нарахуванні суми податку на прибуток є його грошове вираження, що визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (Податковий кодекс).

Більш цільовий щодо підприємництва характер мають закони та підзаконні акти, які встановлюють алгоритми діяльності на різних етапах здійснення підприємництва: державна реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців; ліцензування видів господарської діяльності;

державний нагляд у сфері господарської діяльності; стандартизація та оцінка відповідності продукції встановленим нормам.

Система правових основ підприємництва містить також **підзаконні акти** – це нормативні документи компетентних органів, що приймаються відповідно закону, на його основі та для його виконання.

Організація діяльності спеціалізованих органів виконавчої влади у сфері регулювання підприємництва здійснюється на основі відповідних положень – нормативних документів, які врегульовують процедури формування, структурної будови, фінансово-матеріального забезпечення, компетенції, ієрархічної підпорядкованості відповідних структур.

Укази, постанови, накази, інструкції й інші підзаконні акти встановлюють перелік організаційних заходів щодо вирішення визначених проблем соціально-економічного розвитку. Наприклад, Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» встановлює перелік заходів, що спрямовані на забезпечення ефективного реформування вітчизняної економіки.

На окрему увагу заслуговують стандарти та санітарні правила і норми, що встановлюють вимоги до якості і безпеки товарів, які виробляються або ввозяться на митну територію України. Національна система стандартизації в Україні перебуває у стані реформування, яке було передбачено положеннями Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що була ратифікована Верховною Радою України та Європейським Парламентом 16 вересня 2014 р. На заміну близько 13 тис. нормативних документів до 2020 р. в Україні будуть введені у дію приблизно 5 тис. стандартів гармонізованих з міжнародними документами (ISO). Впровадження міжнародних норм якості та безпеки товарів слугуватиме організаційним підґрунтям для успішного виходу українських підприємств на міжнародні ринки та підвищення їх економічної ефективності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому полягає сутність та основний зміст державного регулювання соціально-економічних відносин?
2. Які фактори соціально-економічного розвитку обумовлюють необхідність державного регулювання підприємництва?
3. З яких елементів складається механізм державного регулювання підприємництва?
4. В чому полягає зміст програмно-цільового методу у державному регулюванні?
5. В чому полягають основні завдання та напрями державної політики у

- сфері підтримки розвитку бізнесу в Україні?
6. Оцініть ефективність дерегуляції, як складового елементу державного сприяння розвитку бізнесу в Україні.
 7. Яким чином у діючому законодавстві визначається статус суб'єктів господарювання та споживачів?
 8. З яких груп складаються права суб'єктів господарювання та споживачів?
 9. Наведіть узагальнений зміст системи джерел права, що встановлюють правові основи підприємництва.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 3.1. Громадянин України Петренко І.І. здійснює самостійну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з надання посередницьких послуг з метою отримання прибутку. Чи є громадянин Петренко І.І. суб'єктом господарських правовідносин? За яких умов фізична особа набуває статусу суб'єкта господарських правовідносин? Обґрунтуйте свою відповідь, посилаючись на відповідні положення Господарського кодексу України.

Завдання 3.2. Діючи на підставі ст. 15, 17, 24 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», засновники підприємства (юридичної особи) для державної реєстрації надіслали державному реєстратору рекомендованим листом наступні документи:

- 1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи з підписом заявника;
- 2) заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;
- 3) примірник оригіналу рішення засновників про створення юридичної особи;
- 4) два примірники установчих документів;
- 5) документ, про внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи.

Державний реєстратор відмовив в реєстрації. Засновники звернулись до суду. Яке рішення повинен прийняти суд?

Завдання 3.3. Торговельне підприємство ТОВ «Сана» пред'явило швейній фабриці «Зоря» претензію, щодо відшкодування збитків, заподіяних у результаті недопоставок дитячого одягу на суму 350 тис. грн. Відповідна сума включає штрафи, що були сплачені ТОВ «Сана» своїм

контрагентам за невиконання договірних зобов'язань та неотриманні підприємством доходи, які воно отримало б у разі виконання фабрикою «Зоря» своїх зобов'язань.

Фабрика лише частково задовольнила претензію ТОВ «Сана» відшкодувавши вартість недоставленої продукції та суму пені, що була встановлена договором. Інші вимоги були відхилені. Наполягаючи на необхідності відшкодування всіх збитків на підставі ст. 612 Цивільного кодексу України ТОВ «Сана» звернулось до суду. Яким має бути рішення суду?

Розділ 4

ВИДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 4.1. Види підприємництва.
- 4.2. Форми організації підприємництва.
- 4.3. Фактори вибору організаційно-правової форми підприємництва.

Навчальні цілі



Знати види підприємництва та їхню сутність.



Розуміти організаційно-правові форми підприємництва.



Розуміти організаційно-економічні форми підприємництва.



Знати фактори вибору організаційно-правової форми підприємництва.

4.1. Види підприємництва

Підприємництво – різноманітний вид господарської діяльності, поширений у всіх сферах економіки. Підприємництво в різних галузях (сферах) економіки має істотні властивості за формою і особливо за змістом операцій та способами їх здійснення. На характер підприємництва значно впливає вид товарів і послуг, які підприємець виробляє або реалізує, а також – спосіб отримання ним цих товарів і послуг. Усе різноманіття підприємницької діяльності можна згрупувати у три види: виробниче, комерційне та соціальне. Інші види підприємництва (фінансове, страхове, консультативне, інноваційне тощо) є похідними від основних видів (рис.4.1).

Виробниче підприємництво - спрямоване на виробництво товарів та надання послуг. Ця діяльність ведеться підприємствами, які виготовляють різноманітну продукцію, виконують різні роботи (будівництво, ремонт), надають різні послуги — виробничі, побутові, інформаційні, створюють духовні блага (навчання, живопис, музика) тощо, які підлягають реалізації споживачам. У центрі виробничого підприємництва – виготовлення споживчих благ. Таким чином, до виробничого підприємництва належать і заводи, і фабрики, і перукарні, і

кав'ярні, і школи, і ліцеї, і агрофірми. Ці підприємства можуть і самі реалізувати свою продукцію, але головна їх функція – виробництво.

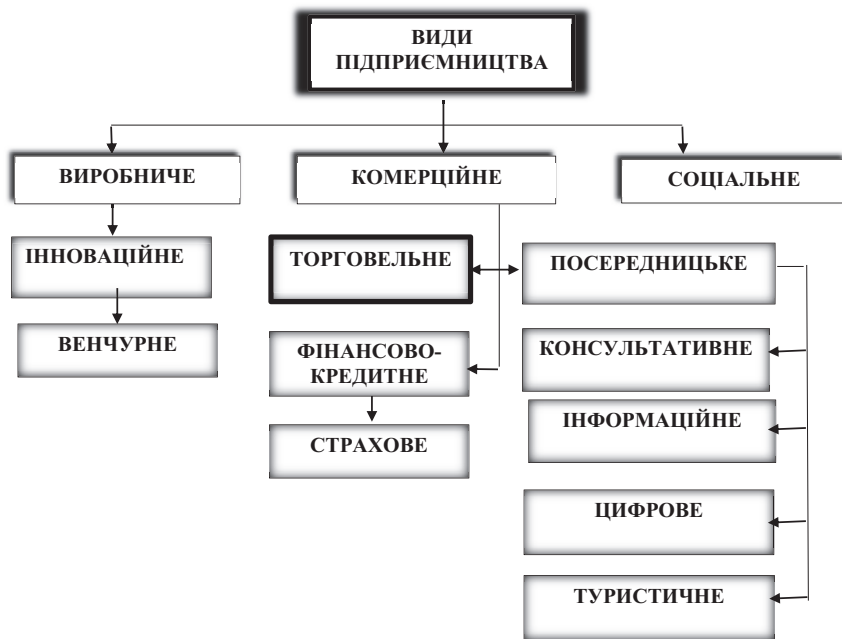


Рисунок 4.1 – Види підприємництва

Виробниче підприємництво належить до найбільш складних, серйозних, суспільно необхідних і водночас важких видів бізнесу. Тому, в 2016 році із загальної кількості діючих малих підприємств лише кожне восьме функціонує в промисловості (12,6 % від загальної кількості діючих малих підприємств), кожне вісімнадцяте – у будівництві (5,4 %), лише 5,9 % – на транспорті. Однак в оптовій та роздрібній торгівлі, включаючи торгівлю транспортними засобами та послуги з їх ремонту діють 32,2 % малих підприємств (Мале, 2015).

Виробниче підприємництво тісно пов'язано з комерційним підприємництвом, оскільки товари, що виробляються, необхідно продавати, обмінювати на гроші або на інші товари. При цьому виробництво не завжди займає активну позицію. Комерційний бізнес, зокрема торгівля, яка має попит на товари, активно впливає на виробниче підприємництво.

Принципова схема виробничого підприємництва представлена на рис. 4.2.

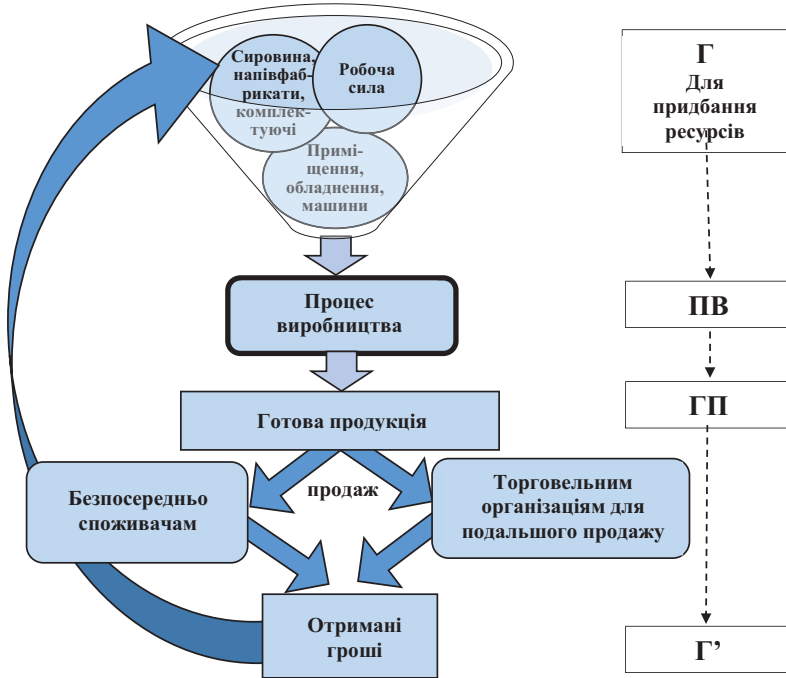


Рисунок 4.2 – Кругообіг виробничого підприємництва

Для здійснення виробничого процесу підприємцю необхідні:

- оборотні засоби виробництва у вигляді сировини, напівфабрикатів, комплектуючих, які будуть використані при виготовленні товару;
- основні засоби у вигляді робочих приміщень, машин, обладнання тощо;
- робоча сила (наймані працівники).

Виробниче підприємництво завершується випуском товару, який продається підприємцем або безпосередньо споживачу або торговельним підприємствам для подальшого продажу. У результаті підприємець отримує кошти (виручку) від продажу товару, які знову спрямовуються на придбання оборотних та основних засобів, найм працівників, тобто весь процес повторюється знову і знову.

Інноваційне підприємництво розглядається як складова частина виробничого підприємництва і як процес створення і комерційного

використання техніко-технологічних нововведень. В основі інноваційного підприємництва лежить нововведення у галузі виробництва продукції або надання послуг, яке дозволяє створити новий ринок, задовольнити нові потреби, постійний пошук впровадження винаходів, нових технологій для виробництва принципово нових товарів завдяки відкриттю нових джерел сировини або нового ринку продукції.

Венчурне підприємництво (венчур) — різновид інноваційного підприємства, яке представлено малими підприємствами, які спеціалізуються на наукових дослідженнях, інженерних розробках, створенні для впровадження нововведень і пов'язане з високим ступенем ризику.

Перевагами венчурного підприємства є:

- вузька спеціалізація і концентрація матеріально-технічних і фінансових ресурсів на обраному напрямку дослідження;
- можливість швидкої переорієнтації на інші напрямки досліджень.

Основним критерієм класифікації венчурних підприємств виступає джерело фінансування. У зв'язку з цим найбільш поширеними формами венчурного підприємництва вважаються:

1) незалежний (чистий) венчур - створюється у формі акціонерного товариства, рекламуючи свою ідею нововведення і акумулюючи для її реалізації кошти індивідуальних та інституціональних інвесторів;

2) зовнішній венчур (впроваджувальні фірми, створювані на пайових засадах крупними корпораціями);

3) венчурні підприємства, що фінансуються інвестиційними фондами;

4) внутрішній венчур (внутрішні венчурні відділи на підприємствах — науково-дослідні бюро, дослідно-конструкторські бюро, науково-промислові відділи).

Комерційне підприємництво – це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг (купівля-продаж предметів споживання та засобів виробництва, надання послуг).

Торговельне підприємництво – основний вид комерційного підприємництва. Змістом торговельного підприємництва є товарно-грошові та торговельно-обмінні операції. Торговельно-обмінні операції здійснюються у вигляді угоди з купівлі-продажу або перепродажу товарів і послуг. Представниками торговельного підприємництва є різні торговельні підприємства (магазини, речові та продовольчі ринки, біржі, виставки-продажі, аукціони, торговельні дома, ярмарки, торговельні бази, інші заклади торгівлі, у тому числі кіоски та намети), та окремі особи, що реалізують предмети споживання і засоби виробництва.

Торговельне підприємництво включає пошук, закупівлю товару будь-якого виду і типу, забезпечує його збереження, транспортування, доставку в торговельне підприємство (місце), продаж товару, а інколи і післяпродажне обслуговування покупця-споживача, наприклад, доставку додому, встановлення, налагодження, усунення дефектів тощо. Торгівля включає також і документальне оформлення торговельної угоди.

Принципова схема торговельного підприємництва подана на рис.4.3.

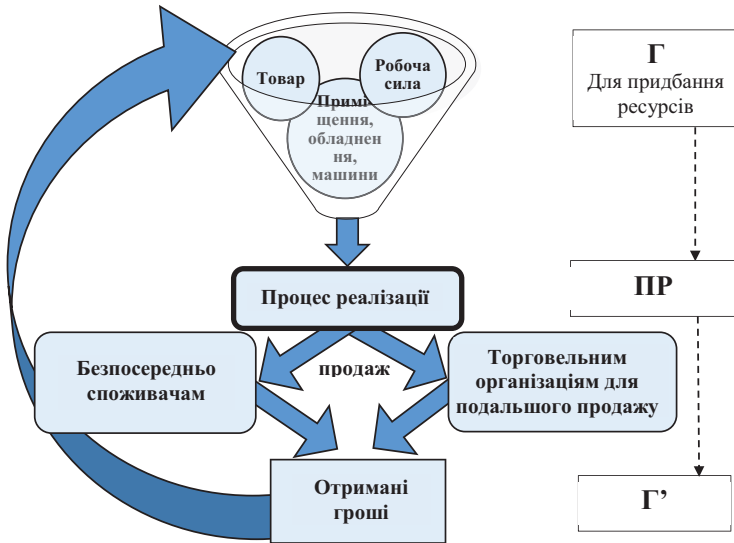


Рисунок 4.3 – Кругообіг торговельного підприємництва

Для здійснення торговельного процесу підприємцю необхідні:

- оборотні засоби у вигляді товару;
- основні засоби у вигляді робочих приміщень, машин, обладнання тощо;
- робоча сила (наймані працівники).

Торговельне підприємництво завершується реалізацією товару, який продається підприємцем або безпосередньо споживачу або господарюючим організаціям для подальшого використання. У результаті підприємець отримує кошти (виручку) від продажу товару, які знову спрямовуються на придбання оборотних засобів та найму працівників.

Торгівля охоплює і так звані бартерні, товарообмінні операції, які здійснюються за формулою: "товар–товар" (за товар–інший товар або послуги).

Фінансово-кредитне підприємництво — різновид комерційного, особливістю якого є те, що об'єктом купівлі-продажу є специфічний товар — гроші, валюта, цінні папери. Агентами фінансового підприємництва є комерційні банки, фондові біржі та громадяни-підприємці.

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



В Україні фінансово-кредитне підприємництво перебуває лише на початковій стадії становлення. Зростання активності фінансово-кредитного підприємництва передбачається при широкому розповсюдженні купівлі-продажу акцій, облігацій, розвитку кредитних відносин, розширенні кола валютних операцій, формуванні системи комерційних банків в Україні.

Страхове підприємництво — особлива форма кредитно-фінансового підприємництва. Його необхідність викликана ризиком, який є невід'ємною рисою ринкової економіки. Страхування малого та середнього бізнесу в Україні включає в себе: страхування бізнес ризиків, валютних ризикових, банківських ризиків і т.п.



Страхування – це формування грошових фондів та їх використання на відшкодування збитків у разі непередбачуваних випадків і на допомогу громадянам у певні періоди життя. Найбільш відомі три види страхування: страхування життя і здоров'я, майна, відповідальності.

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

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

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

Посередницьке підприємництво представляють установи та окремі особи, які надають посередницькі послуги підприємцям і споживачам (Мале, 2015). Така потреба виникає, коли виробник не може сам продати товар або замовник хоче знайти підрядчика для виконання певних робіт. Посередницькі фірми здійснюють не лише посередницькі (брокерські) операції, а й можуть здійснювати торгівлю на власний розсуд, у тому числі за попередньою домовленістю — ф'ючерсні угоди (домовленість про реалізацію товарів, що будуть вироблені), надавати інформаційні, маркетингові, консультаційні та інші послуги. Представниками посередницьких структур є установи та окремі особи, які знаходяться між підприємцем і споживачем.

Консультативне підприємництво – це надання незалежних порад і допомоги з різних питань, включаючи визначення й оцінку проблем чи можливостей рекомендаційних мір і допомога в їхній реалізації.



У зарубіжній практиці комерційна, платна консультація з питань управління одержала назву консалтинг. Консалтингова послуга - інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування.

Методи консультування:

Експертне консультування - найбільш пасивна форма консалтингу. Консультант самостійно здійснює діагностику, розробляє рішення і рекомендації по їх впровадженню. Клієнт лише забезпечує консультанта необхідною інформацією.

Процесне консультування - фахівці консалтингової фірми на всіх етапах розробки проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, пропозиції. Консультанти разом з клієнтом аналізують проблеми та розробляють пропозиції.

Навчальне консультування - консультанти проводять у клієнта лекції, семінари, розробляють для нього навчальні посібники, надаючи всю необхідну теоретичну і практичну інформацію, з метою підготувати ґрунт для виникнення ідей і вироблення рішень.

Існують такі групи послуг з бізнес-консалтингу:

1. *Управлінське консультування*. Це послуги із загальних питань управління, до яких відносять: розробку стратегії; маркетинг; управління виробництвом, трудовими ресурсами, збутом; екологію і безпеку праці; структуру управління; аналіз ринку.

2. *Фінансове консультування*. Це послуги з питань бухгалтерського обліку та аудиту; оцінка майна, бізнесу, ризиків, майнових та немайнових прав, операцій з цінними паперами, розробка фінансової стратегії, оцінка фінансових результатів діяльності, управління фондами та інвестиціями, оптимізація витрат і системи фінансового обліку, розрахунок ефективності окремих проєктів.

3. **Юридичне консультування.** Це послуги, пов'язані з юридичними аспектами оподаткування; створенням, реорганізацією та реєстрацією підприємств; зовнішньоекономічною діяльністю, ліцензуванням та патентуванням, поверненням боргів, банкрутством та ін.

Інформаційне підприємництво передбачає інжинірингову діяльність, проведення маркетингових досліджень, послуги з використання комп'ютерних технологій. Останнім часом інформаційне підприємництво набуває все більшого поширення.

Цифрове підприємництво розуміють як глобальну мережу економічних і соціальних заходів, що реалізуються через інтернет, мобільні і сенсорні мережі.

Виділяють три основних компоненти цифрового підприємництва

- 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.);
- 2) електронний бізнес (ведення господарської діяльності і будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі);
- 3) електронна комерція (дистрибуція товарів через інтернет).

Соціальне підприємство – це бізнес, метою якого є вирішення соціальних проблем. Прибутки соціального підприємства спрямовуються на подальший розвиток бізнесу, благодійну діяльність чи на вирішення гострих суспільних проблем. Соціальні підприємства в Україні є інструментом здійснення благодійності. На даний час в Україні актуальні питання отримання доходів (прибутків) благодійними організаціями, які забезпечують власну діяльність та мають бути направлені на вирішення соціальних проблем (Кірсанова, www.socialbusiness.in.ua).

Всі види підприємницької діяльності між собою тісно пов'язані, доповнюють один одного, вони можуть функціонувати самостійно або разом.

4.2. Форми організації підприємництва

Форми організації підприємництва характеризують яким чином підприємці організовують власну справу, як вони взаємодіють один з одним, з органами державної влади та з іншими учасниками підприємницької діяльності. користується лише своїм майном або водночас і майном інших осіб, використовує свою працю або залучає найманих працівників (Господарський кодекс, 2003).

Залежно від юридичного статусу підприємницька діяльність може здійснюватися (рис.4.4):

- без створення юридичної особи;

– зі створенням юридичної особи.

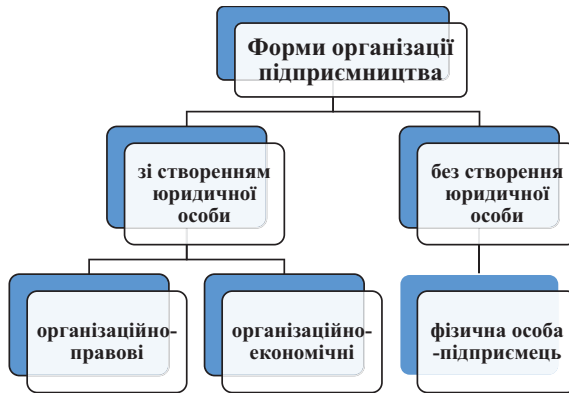


Рисунок 4.4 – Форми організації підприємницької діяльності

Провадження підприємницької діяльності без створення юридичної особи - найпростіша форма підприємництва, здійснюється за умови державної реєстрації як громадянина-підприємця.

Громадянин-підприємець (фізична особа) має право на власний розсуд користуватися майном, що йому належить. До роботи він може залучати до 10 осіб, які перебувають у трудових відносинах з ним, включаючи членів своєї сім'ї. Відповідно до Цивільного кодексу України громадянин-підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, що йому належить. Він може розпочати та припинити діяльність у будь-який час за власним бажанням.

Найбільш поширеними формами підприємництва зі створенням юридичної особи є - організаційно-правові та організаційно-економічні.

Організаційно-правові форми підприємництва - це форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, які характеризують специфіку створення суб'єкта господарювання (юридичної особи), його майнового статусу, характеру його прав і прав засновників (учасників) на майно, та особливості їхньої відповідальності за зобов'язаннями юридичної особи. Таким чином, **юридична особа** (державні, комунальні та приватні підприємства, об'єднання підприємств, акціонерні та інші товариства тощо) – це організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку, яка повинна мати самостійний баланс і створюється на підставі установчих документів.

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення, або засновницький договір, або статут (положення).

Відповідно до комплексності поняття «організаційно-правова форма» підприємництва розглянемо його важливі складові (Господарський кодекс, 2003) (табл.4.1).

Таблиця 4.1 - Класифікація організаційно-правових форм підприємництва

Класифікаційна ознака	Організаційно-правові форми
Форма власності	Приватні Колективні Комунальні Державні (унітарні, казенні) Змішані Спільні Іноземні З іноземними інвестиціями
Спосіб утворення та формування статутного фонду	Унітарні (державні, комерційні, комунальні) Корпоративні - <i>господарські товариства</i> (партнерства) з обмеженою відповідальністю з додатковою відповідальністю повне командитне - <i>кооперативи</i> - <i>орендні</i> - <i>акціонерні</i> (публічні, приватні)
Приналежність капіталу	Національні Зарубіжні Спільні
Функціонально-галузевий вид діяльності	Виробничі (промислові; сільськогосподарські; будівельні, транспортні); Торгові (роздрібні; оптові; виробничо-торговельні; торгово-посередницькі); Фінансові (банківські; факторингові; страхові; лізингові; фондові біржі); Побутового обслуговування (ательє індошовиву; лазні; перукарні тощо.) Посередницькі
Масштаб (розмір) господарювання і кількість працівників підприємства	Мікропідприємства Малі Середні Великі

Класифікаційна ознака	Організаційно-правові форми
Технологічна цілісність і ступінь підпорядкування	Головні Дочірні Асоціації Філії

1. Залежно від форм власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

приватне підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян чи суб'єкта господарювання – юридичної особи; власник приватного підприємства має право найму будь-якої кількості працівників, котрі є не власниками (господарями) підприємства, а найманими працівниками. І незважаючи на те, що вони беруть участь у підприємницькій діяльності як виконавці «волі господаря», їх не можна вважати підприємцями. У даному випадку підприємець – це власник і засновник приватного підприємства.

До приватного підприємництва близькими є селянські (фермерські) господарства та сімейні підприємства (засновані на власності та праці громадян-членів однієї сім'ї), які формально належать до колективних форм підприємництва, але в дійсності є різновидом приватного підприємництва.

– *підприємство колективної власності* – корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника (засновників). Підприємствами колективної власності є виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій;

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

– *державне підприємство*, що діє на основі державної власності;

а) державне унітарне підприємство;

б) казенне підприємство створюється у галузях економіки, в яких:

- законом дозволено здійснення господарської діяльності лише державним підприємствам;
- основним (понад п'ятдесят відсотків) споживачем продукції (робіт, послуг) виступає держава;
- за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів;
- переважаючим (понад п'ятдесят відсотків) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним.

Казенне підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до виробничих завдань органу, до сфери управління якого воно входить.

– *підприємство, засноване на змішаній формі власності* (на базі об'єднання майна різних форм власності).

– *спільне комунальне підприємство*, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва;

– *іноземне підприємство*, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків.

– *підприємством з іноземними інвестиціями*, якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства – унітарні і корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для цього майно, формує відповідно закону статутний фонд, розподіляє доходи безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Державне унітарне підприємство утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління. Майно державного унітарного підприємства перебуває у державній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання чи праві оперативного управління. Державне унітарне підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями власника і органу влади, до сфери управління якого воно входить.

Унітарне комерційне підприємство може бути перетворене в корпоратизоване підприємство (наприклад, в державне акціонерне товариство).

Комунальне унітарне підприємство утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі виокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління. Орган, до сфери управління якого входить комунальне унітарне підприємство, є представником власника - відповідної територіальної громади і виконує його функції у межах, визначених Господарським Кодексом та іншими законодавчими актами.



Майно комунального унітарного підприємства перебуває у комунальній власності і закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання (комунальне комерційне підприємство) або на праві оперативного управління (комунальне некомерційне підприємство). Статутний капітал комунального унітарного підприємства утворюється органом, до сфери управління якого воно належить. Розмір статутного капіталу комунального унітарного підприємства визначається відповідною місцевою радою.

Корпоративне підприємство створюється двома або більше засновниками за їхнім спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та їхнього спільного управління на основі корпоративних прав. Корпоративні підприємства можуть створюватися у формі господарського товариства, кооперативу, орендного підприємства, акціонерного товариства.

Господарські товариства – це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та /або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Суб'єкти господарювання – особи, які стали засновниками або учасниками господарського товариства, зберігають статус юридичної особи. Господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками. Установчим документом повного і командитного товариства є засновницький договір. Установчим документом акціонерного товариства з обмеженою та з додатковою відповідальністю є статут.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники).

Кооперативні підприємства - добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Відмінною їх особливістю є особиста участь кожного в діяльності, використання власного або орендованого майна. В Україні функціонують два типи кооперативів - виробничі і споживчі.

Орендні підприємства. Оренда означає засноване на договорі тимчасове володіння і користування майном, яке необхідно орендареві для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних підприємств або їх структурних підрозділів, а також окремі одиниці майна.

Акціонерне товариство – це товариство, статутний капітал якого поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості. Акціонерне товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Акціонерне товариство може бути створено юридичними та (або) фізичними особами. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам.

Акціонерні товариства бувають двох видів:

- публічні (ПАТ), акції яких поширюються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на фондових біржах;
- приватні (ПрАТ), акції якої можуть розповсюджуватися тільки між його засновниками.

В залежності від приналежності капіталу підприємства поділяють на:

національні підприємства - капітал належить підприємцям своєї держави;

зарубіжні підприємства - капітал є власністю іноземних підприємців повністю або в більшій частині, що забезпечує їм необхідний контроль;

спільні підприємства - капітал належить підприємцям двох або кількох держав, їх реєстрація здійснюється в країні одного із засновників такого підприємства, що визначає місцезнаходження його штаб-квартири.

В залежності від функціонально-галузевого виду діяльності підприємства поділяють на:

- виробничі (промислові; сільськогосподарські; будівельні, транспортні);

- торгові (роздрібні; оптові; виробничо-торговельні; торгово-посередницькі);
- фінансові (банківські; факторингові; страхові; лізингові; фондові біржі);
- побутового обслуговування (ательє індпошиву; лазні; перукарні тощо.);
- посередницькі.

Лізингові підприємства - міжнародні орендні підприємства-продуценти, які за відповідну плату здають в оренду товари народного споживання, обчислювальну техніку, різноманітне технологічне устаткування, транспортні засоби і т.п.

Факторингові підприємства здійснюють випуск за певну плату платіжних документів покупців до настання терміну платежу або після його прострочення.

Посередників за функціональною ознакою поділяють на:

Комісіонери – посередники, які сприяють за дорученням підприємців (комітентів) закупівлі, збуту або обміну товарів у межах комісійних договорів шляхом укладання від свого імені і за рахунок комітентів контрактів з третіми підприємствами. Різновидом комісіонера є *консигнатор*, котрий продає товари консигнанта в межах договору консигнації. Консигнатор, діючи за дорученням консигнанта, отримує право на рекламування і реалізацію товару від свого імені, але за рахунок консигнанта.

Повірені – посередники, котрі за дорученням підприємців (довірителів) сприяють здійсненню комерційних операцій, у тому числі зі збуту або придбання товарів через укладання договорів від імені і за рахунок довірителів.

Агенти – посередники, які здійснюють за дорученням підприємця (принципала) юридичні та інші дії, у тому числі зі збуту і придбання товарів, шляхом укладання договорів від свого імені, але за рахунок принципала або від імені і за рахунок принципала. Тобто агент не вступає у майнові права стосовно до товарів, які продаються. Агенти, як правило, є складовою маркетингової структури виробника.

Промислові агенти – продають продукцію підприємства у певному географічному районі, зазвичай на ексклюзивній основі. Вони спеціалізуються на певному товарному асортименті і можуть торгувати також продукцією підприємств, які не конкурують між собою.

Торгові агенти – виконують більш широкі функції у вигляді представників підприємств, мають право встановлювати ціни і умови продажу, а інколи беруть на себе всі маркетингові функції виробника, визначаючи політику просування і розподілення товарів.

Дистриб'ютори – оптові посередники, котрі в межах дистриб'юторських договорів збувають товари продавців, укладаючи контракти купівлі-продажу. Часто вони спеціалізуються на певній групі товарів виробничого призначення, мають власний торговий персонал і технічні знання для прямих продажів користувачу. Дистриб'ютори отримують право власності на товар.

Дилери – посередники, які маючи повну самостійність, отримують товари у виробника на основі договору купівлі-продажу. Стаючи власником товару, дилер перепродає його кінцевому споживачу за ціною, що регулюється ринком.

Брокери – посередники, які лише зводять разом покупців і продавців, формують мережу покупців і продавців і не підтримують постійних відносин з продавцем. Брокер діє і представляє інтереси як продавця, так і покупця.

В залежності від масштабів (розмірів) господарювання і кількості працівників підприємства поділяють на:

мікропідприємства, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

малі підприємства, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

середні підприємства, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) більше 50 осіб, але не перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, але не більше 50 мільйонів євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

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

В залежності від технологічної цілісності і ступеню підпорядкування підприємства поділяють на:

головні підприємства мають технологічну і територіальну цілісність.

дочірні підприємства - юридично самостійні створіння, які здійснюють комерційні операції і складають звітний баланс. Головне підприємство зазвичай володіє контрольным пакетом акцій і жорстко контролює дочірнє підприємство.

Асоційоване підприємство (асоціація) є самостійним, воно не знаходиться під безпосереднім контролем підприємства, яке володіє його акціями.

Філія не користується юридичною і господарською самостійністю, не має власного статуту та балансу, діє від імені і за дорученням головного підприємства.

До основних **організаційно-економічних форм** діяльності підприємства належать їх об'єднання. Об'єднання створюються для спільного вирішення завдань, що стоять перед його учасниками, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі об'єднання зусиль та засобів, організації спільної діяльності, розподілу праці, спеціалізації і кооперації, а також в цілях проведення інших заходів виробничого, комерційного чи природоохоронного характеру. Тобто *об'єднанням підприємств* є господарська організація, створена у складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, комерційної, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань (рис.4.5).

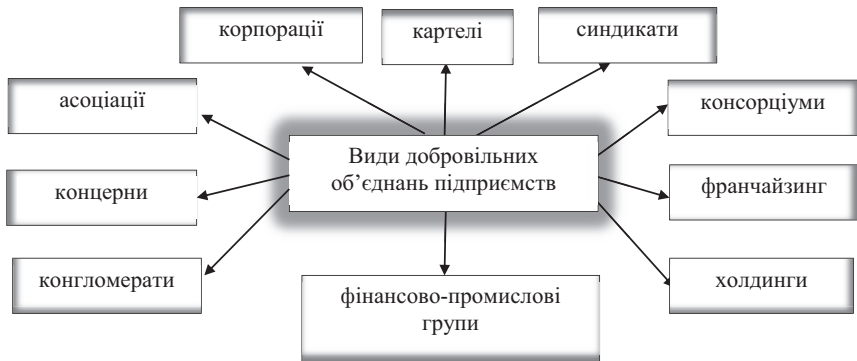


Рисунок 4.5 – Види добровільних об'єднань підприємств

Асоціації — це форма добровільного об'єднання економічно самостійних підприємств, організацій, що одночасно можуть входити в інші утворення. Вони створюються з метою координації діяльності своїх учасників, тобто узгодження дій стосовно визначення цін, освоєння ринків збуту, захисту інтересів своїх членів тощо. Асоціація представляє інтереси своїх членів у відносинах з державними та недержавними організаціями. Вона розробляє економічні та юридичні прогнози, узагальнює та розповсюджує передовий досвід підприємств, виборює право своїх членів,

надає їм інформацію, скликає конференції, веде видавничу діяльність в інтересах асоціації тощо.

Концерн — це багатогалузеве акціонерне товариство, що контролює підприємства через систему участі. Утворення концернів значною мірою викликане необхідністю переміщення капіталу з менш перспективних галузей промисловості в більш перспективні, а також для реалізації значних фінансових проектів.

Консорціум — це об'єднання підприємців з метою спільного проведення великої фінансової операції.

Конгломерат — статутне об'єднання підприємств, які здійснюють спільну діяльність на основі добровільної централізації функцій виробництва, науково-технічної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також для організації комерційного обслуговування. Конгломерат схожий з вертикальним концерном і утворюється із підприємств, технологічно взаємозв'язаних процесом виробництва. Основною відмінністю конгломерату від концерну є те, що його учасники користуються широкою економічною автономією: учасники мають більший маневр щодо своїх капіталів, можливість інвестування його в різні проекти без отримання згоди на це інших учасників конгломерату.

Синдикат — об'єднання з метою збуту продукції підприємствами однієї галузі для усунення зайвої конкуренції між ними.

Картель — це угода між підприємствами однієї галузі про ціни на продукцію, послуги, розділ ринків збуту, частки у загальному обсязі виробництва та ін.

Холдинг — добровільне об'єднання підприємств з метою управління іншими підприємствами за допомогою володіння контрольними пакетами їх акцій. Розрізняють два види холдингу:

чистий холдинг - утворюється спеціально для виконання зазначеної вище функції,

змішаний холдинг - здійснює підприємницьку діяльність в промисловості, кредитно-банківській, торгівельній, транспортній та інших сферах поряд з управлінням за допомогою контрольних пакетів акцій.

Функції холдингу фактично здійснює будь-яке велике підприємство, яке володіє контрольними пакетами акцій інших підприємств.

Промислово-фінансова група (ПФГ) — об'єднання, яке створюється за рішенням кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. Особливістю ПФГ є те, що вона не є

юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарської діяльності.

Франчайзи — ліцензії, що дають право приватному підприємству функціонувати як ланці великого торгового ланцюга. За цією схемою на Заході організовано багато мотелів, магазинів, контор з продажу нерухомості. Вигода тут обопільна. Продавець франчайза — велике підприємство — домагається розширення своєї справи за незначного вкладення капіталу, може з мінімальним ризиком випробувати, як реалізується партія нових товарів і т.п.



Покупець франчайза, що вклав у справу свої кошти, є скоріше власником підприємства, ніж найманим працівником, і відчуває значну фінансову підтримку, допомогу в навчанні, організації та управлінні бізнесом, може розширити свій оборот за рахунок використання репутації материнського підприємства, його торгової марки. Порівняно з одноосібним власником самостійність управління фірмою тут дещо нижча, але податкові переваги перебивають цей недолік. Такі форми організації бізнесу все більше поширюються. Але, хоч кількість одноосібних володінь утричі перевищує кількість фірм інших типів, проте на корпорації у структурі бізнесу припадає майже 90% від загального обороту.

4.3. Фактори вибору організаційно-правової форми підприємництва

Визначення майбутньої сфери діяльності загострює перед підприємцем питання вибору організаційно-правової форми підприємства. Його вирішення вимагає проведення порівняльного аналізу ефективності різних форм організації бізнесу, відповідності цієї форми обраним цілям і стратегії розвитку підприємства в тій чи іншій сфері діяльності.

Результативність орієнтації у просторі ринкових можливостей залежить від надійності створеного підприємства. Для початку бізнесу дуже важливо передбачити ризик, існування непередбачених і непереборних чинників зовнішнього середовища. Головне завдання при створенні підприємства не його висока прибутковість, а надійність комерційного проекту, його здатність до генерування закладеної в нього підприємницької ідеї.



Суть різниці між формами підприємств - винятково «внутрішня»: порядок керування, взаємини й відповідальність засновників, статутний фонд і т.п.

В Україні в абсолютній більшості випадків вибір здійснюється тільки між двома організаційно-правовими формами: приватне підприємство (ПП) або товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Іноді виникає питання про створення приватного акціонерного товариства.

Критеріями вибору між приватним підприємством і товариством з обмеженою відповідальністю стають в основному такі фактори:

1. простота й вартість створення (ПП - простіше й дешевше, немає ніяких вимог до статутного фонду, для ТОВ законодавством передбачений мінімальний розмір статутного фонду в розміні 100 мінімальних зарплат, а також обов'язковий внесок у статутний фонд до моменту реєстрації ТОВ).

2. «солідність» абрєвіатури товариства з обмеженою відповідальністю (для деяких людей), абрєвіатура «ТОВ» - виглядає більш солідно й викликає більше довіри, дозволяючи вигравати тендери й держзамовлення, чим абрєвіатура Приватного підприємства (ПП).

При створенні підприємств із іноземним капіталом частіше обирають форму товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Кожна із організаційно-правових форм підприємницької діяльності (унітарне (індивідуальне), партнерське (товариства), корпоративне) має свої особливості, переваги й обмеження (табл.4.2). Обраний вид діяльності, масштаби підприємства, фінансові можливості багато в чому визначають вибір форми. Однак існують й інші обставини, які повинен враховувати підприємець при створенні власної справи (рис.4.6).

Загальні	Індивідуальні
<ul style="list-style-type: none"> • намічені масштаби діяльності • капіталомісткість обраної діяльності • передбачені темпи розвитку бізнесу у стратегічній перспективі • особливість надання податкових та інших пільг • державне регулювання мінімального розміру статутного фонду 	<ul style="list-style-type: none"> • можливий розмір стартового капіталу • індивідуальна мотивація до форм підприємницької діяльності • рівень професіоналізму • відношення підприємця до ризиків і особистої майнової відповідальності

Рисунок 4.6 – Характеристика основних факторів, які визначають вибір організаційно-правової діяльності підприємства

Таблиця 4.2 - Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Організаційно-правова форма	Сутнісно-змістова характеристика	Організаційно-економічні та соціальні переваги	недоліки
Унітарна	Підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота та швидкість заснування 2. Повна самостійність, свобода та оперативність дій 3. Максимально можливі спонукальні мотиви до ефективного господарювання (робота на самого себе - володіння всім прибутком підприємства) 4. Гарантоване збереження комерційних таємниць 5. Близькість до покупців 6. Можливість найбільшого обліку їх індивідуальних потреб. 7. Швидкість реагування на зміни попиту, гнучкість асортиментної політики. 8. Конфіденційність діяльності 9. Жодних вимог щодо розміру початкового капіталу 10. Є можливість працювати за єдиним податком з фіксованою ставкою (максимум 200 грн. на місяць) не залежно від розміру прибутку 11. Здача звітності 1 раз на квартал 12. Можна працювати як з печаткою, так і без неї 13. Можна працювати як з банківським рахунком, так і без нього 14. Деякі види діяльності законодавчо не доступні для ФОП 15. Річний оборот обмежений 500 тис.грн, інакше виникають додаткові податкові зобов'язання, аналогічні юридичним особам 16. Відповідальність за діяльність всім особистим майном, на яке може бути накладено стягнення згідно із законодавством 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конфіденційність діяльності 2. Труднощі із залученням великих інвестицій та одержання кредитів 3. Повна відповідальність за борги 4. Неможливість спеціалізованого менеджменту 5. Невизначеність терміну функціонування 6. Нестабільність доходів, 7. Ризик втрати власного капіталу і майна, 8. Ненормований робочий день підприємця недостатня підтримка держави

Організаційно-правова форма	Сутнісно-змістова характеристика	Організаційно-економічні та соціальні переваги	недоліки
Господарське товариство	Об'єднання власних капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов: однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів бізнесу; безпосередньої участі в здійсненні діяльності	<p>України</p> <ol style="list-style-type: none"> Широкі можливості виробничої та комерційної діяльності Збільшення фінансової незалежності й дієздатності Велика свобода дій та більша продуманість управлінських рішень Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів Засновниками може бути один або кілька людей, як фізичні, так і юридичні особи Учасники товариства не відповідають по його зобов'язаннях і несуть ризик збитків лише в межах внесених ними внесків Мінімальний статутний капітал ТОВ повинен становити суму не менше 1 мінімальної зарплати (3723 грн.) Статутний капітал може формуватися як майном (оціненим учасниками за домовленістю), так і грошима Немає обмежень на розмір річного обороту, як у ФОП Є можливість відокремлювати витрати підприємства від бази оподаткування Повноцінна звітність щомісячно, що вимагає роботи бухгалтера Необхідна адреса для реєстрації місцезнаходження юридичної особи, за яким буде вестися спілкування з державними органами Реєстрація ТОВ вимагає трохи більше часу та оформлення документів, звичайчій із залученням нотаріусів і спеціалістів з реєстрації 	<ol style="list-style-type: none"> Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність, тобто можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу та результатів діяльності

Організаційно-правова форма		Сутнісно-змістова характеристика	Організаційно-економічні та соціальні переваги	недоліки
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власниками якого є акціонери, котрі мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	<p>14. Високі ставки і велика кількість податків і зборів у порівнянні з ФОП у разі використання загальної системи оподаткування.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Реальна можливість залучення великих за розміром інвестицій і регулярного одержання доходу в формі дивідендів 2. Більша можливість постійного нарощування обсягів виробництва чи послуг 3. Існування тільки обмеженої відповідальності акціонерів 4. Постійний (тривалий) характер функціонування 5. Гнучка система господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або повним володінням акцій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність розбіжностей між правом власності і функцією контролю діяльності 2. Сплата податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів 3. Існування потенційної можливості посадових осіб впливати на діяльність корпорації у власних інтересах 4. Труднощі з розділом прибутку 5. Розбіжності інтересів власників і менеджерів 6. Труднощі з ліквідацією корпорації. 	



Приватне підприємство (ПП), фактично, - це те ж товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), тільки із самостійно встановленим розміром статутного фонду. Ця форма підходить для тих, кого не задовольняють обсяги оборотів ФОП. Головною відмінністю ПП і ТОВ є те, що розмір статутного фонду ПП і порядок його формування законодавством не встановлений, тому визначається засновниками самостійно. Крім того, засновником ПП зазвичай буває юридична особа, а також одне або кілька фізичних осіб, у той час як при ТОВ - можуть бути до 10 юридичних та/або фізичних осіб. Зазвичай чинником вибору між ПП і ТОВ стає урегульованість законодавством різних «внутрішніх» питань. Це - розподіл прибутку, передача частки, збільшення статутного фонду, права і відповідальність засновника і т.п. Для ТОВ урегульованість зазначених питань значно більше.



Саме регламентованість ТОВ робить цю організаційно-правову форму найбільш захищеною від всіляких рейдерських атак, так як вона досить докладно описує взаємовідносини з партнерами та третіми особами. Це ж робить її найбільш популярною серед підприємців - більша частина нових підприємств є ТОВ.

Вибір форми приватного акціонерного товариства може бути викликаний такими міркуваннями:

це більша «солідність» організаційно-правової форми, простота (у порівнянні з ТОВ) передачі, у майбутньому, прав на підприємство (акцій). У ТОВ частка в статутному фонді передається по згоді інших учасників, шляхом внесення змін у статутні документи. В акціонерному товаристві цього не потрібно, а передача прав на підприємство відбувається шляхом відчуження акцій.

Строк створення публічного акціонерного товариства (ПАТ) - мінімум 7-8 місяців. Прискорення - неможливо, тому що закон передбачає 6-місячний строк передплати на акції після публікації в пресі інформації про намір створити ПАТ. Найважливішою рисою публічного акціонерного товариства є можливість продажу акцій на фондовій біржі.

В усіх формах підприємств в Україні засновники (учасники, акціонери) не несуть відповідальності по зобов'язаннях підприємства.

Якоїсь однозначно найкращої або однозначно найгіршої форми підприємства - не існує. З погляду ведення господарської діяльності, режимів оподаткування будь-які форми підприємств по законодавству України - абсолютно рівноправні, якщо не враховувати деякі специфічні види діяльності - ломбардні операції, комерційна діяльність із цінними паперами, банківська діяльність і т.п.- для яких законодавством обмежене коло форм юридичних осіб, які можуть здійснювати відповідну діяльність.

Треба брати до уваги такі обставини: на початку своєї діяльності, при створенні власної справи кожен підприємець намагається усвідомити

себе як самостійну одиницю. Незалежність господарювання в найкращий спосіб дозволяє реалізувати особисті потреби та інтереси. І тільки в подальшому розвитку бізнесу підприємець приходиться до усвідомлення ефективності й інших організаційно-правових форм діяльності.



Наприклад, інноваційний пошук та втілення нової підприємницької ідеї можуть викликати потребу об'єднання з іншими підприємцями, які здатні доповнити проект фінансами, знаннями, досвідом, необхідним устаткуванням, приміщеннями, вмінням залучення постачальників і знаходження нових споживачів.

Підприємницька практика свідчить, що від малого підприємництва часто спостерігається шлях до середніх і навіть великих підприємств. Зміна організаційно-правових форм підприємницької діяльності може здійснюватися поетапно (рис.4.7).



Рисунок 4.7 – Етапи зміни організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Звичайно, такий поділ не є універсальним. Він лише вказує на один із можливих варіантів розвитку бізнесу. В ринковій економіці кожна організаційно-правова форма підприємницької діяльності може реалізувати свої переваги і бути засобом для втілення ідеї її засновника досить тривалий час.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте види підприємництва.
2. Поясніть схему кругообігу виробничого підприємництва.
3. Поясніть схему кругообігу торговельного підприємництва.
4. Охарактеризуйте форми організації підприємництва.
5. Розкрийте класифікацію організаційно-правових форм підприємництва.
6. Охарактеризуйте основні економічні властивості унітарного господарства.
7. Проаналізуйте спосіб утворення (організації) партнерства та його основні економічні властивості.
8. Розкрийте економіко-правову організацію акціонерного товариства.
9. Охарактеризуйте переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємництва — унітарного господарства, партнерства, акціонерного товариства.
10. Як поділяють посередників за функціональною ознакою.
11. Як поділять підприємства в залежності від масштабів (розмірів) господарювання і кількості працівників?
12. Визначте види добровільних об'єднань підприємств.
13. Назвіть критерії вибору між приватним підприємством і товариством з обмеженою відповідальністю.
14. Охарактеризуйте етапи зміни організаційно-правових форм підприємницької діяльності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 4.1. Наведіть приклади підприємств різних організаційно-правових форм.

Розділ 5

ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

- 5.1. Структура, принципи і методи організації виробничої підприємницької діяльності.
- 5.2. Поняття, класифікація і показники виміру обсягу продукції.
- 5.3. Виробнича програма підприємства.
- 5.4. Матеріально-технічне забезпечення виробничої програми підприємства.

Навчальні цілі



Визначити сутність виробничої підприємницької діяльності.



Знати принципи і методи організації виробничої підприємницької діяльності.



Розуміти класифікацію видів обсягу продукції.



Знати показники виміру обсягу продукції і вміти вимірювати обсяг продукції.



Знати сутність і склад виробничої програми підприємства.



Знати сутність матеріально-технічного забезпечення виробничої програми підприємства і фактори вибору постачальників ресурсів.

5.1. Структура, принципи і методи організації виробничої підприємницької діяльності

Виробниче підприємництво — це діяльність, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції, робіт, послуг, інформації для подальшої реалізації покупцям, споживачам. Результати дослідження зарубіжних економістів свідчать про те, що серед промислових видів бізнесу швидкозростаючими напрямками є: виробництво комп'ютерів, оргтехніки, упаковки, фармацевтичних товарів, засобів зв'язку.

Мета виробничого підприємництва — одержання прибутку в результаті продажу виробленої продукції, виконаних робіт, послуг.

Виробнича підприємницька діяльність розрізняється за формами та видами (рис.5.1).

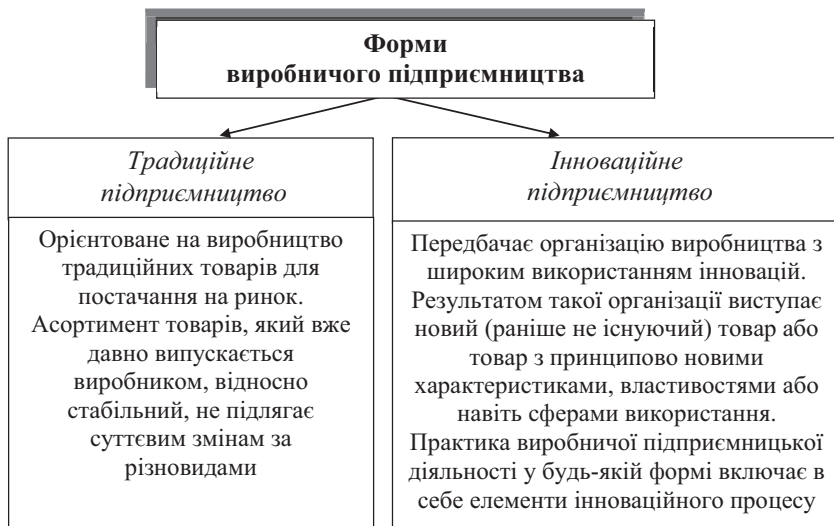


Рисунок 5.1 - Форми виробничого підприємництва

Підприємець-виробник має тісний зв'язок з покупцем (споживачем), для якого призначений вироблений товар. Успіх досягається за поєднанням інтересів двох сторін. Існують **два способи відношення підприємця-виробника до споживача**.

1. *Виявлення інтересу споживача.* Це результат вивчення підприємцем очевидних, але не задоволених потреб споживача, які можна задовольнити через розвиток підприємницької активності (наприклад, виробляється обмежена кількість дитячих іграшок або не виробляються дешеві іграшки). Такий підхід можливий для підприємця в умовах наявності товарного дефіциту, характерного для суспільства з низьким рівнем соціально-економічного розвитку. Дії підприємця: оперативне виробництво тих товарів, яких не вистачає для заповнення ринкової ніші.

2. *Нав'язування споживачу інтересу підприємця.* Це результат діяльності підприємця щодо виявлення неусвідомленого інтересу споживача. Така підприємницька активність пов'язана з рішенням та готовністю підприємця виробляти нові товари, нетрадиційні для споживчого ринку.

Здійснення виробничого підприємництва пов'язане з необхідністю придбання або використання факторів виробництва. Це основні та оборотні засоби, робоча сила, фінансові ресурси, інформація, природні ресурси, підприємливість.

Основними етапами виробничого підприємництва є:

- обґрунтування ідеї виробництва конкретного товару (послуги);
- маркетингове дослідження та проведення попередніх підприємницьких розрахунків (виявлення споживчого попиту, аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягу виробництва та асортиментної структури, потреби у фінансових ресурсах, точки беззбитковості виробництва);
- придбання або оренда устаткування;
- пошук постачальників та покупців, укладання з ними договорів;
- організація товаропостачання;
- реалізація виробленої продукції та маркетингова підтримка збуту;
- визначення результативності виробничої діяльності.

Виробнича діяльність організується на основі певних **принципів** (табл.5.1).

Таблиця 5.1 – Принципи організації виробничої діяльності

Принципи	Характеристика
Спеціалізації	передбачає однорідність виробництва. Спеціалізація спрощує організацію виробництва, створює умови для механізації і автоматизації праці, що сприяє поліпшенню використання ресурсів підприємства, підвищення якості продукції, зниження її собівартості
Пропорційності	вимагає, щоб у всіх частинах виробничого процесу, усієї взаємозв'язаної системи підрозділів і машин була узгоджена пропускна спроможність, тобто однакова здатність виконання робіт і випуску продукції. Пропорційність досягається тоді, коли сукупна продуктивність технологічно зв'язаних ланок виробництва пропорційна обсягу виконаних робіт. Не дотримання цього принципу призведе до диспропорції виробництва
Паралельності	означає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Додержання цього принципу дуже важливо при виготовленні складної продукції, яка компонується з безлічі деталей, вузлів, агрегатів, послідовне виробництво яких зайняло б багато часу
Прямолінійності (прямоточності)	означає, що предмети праці в процесі обробки повинні мати прямі маршрути на всіх стадіях і операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень
Безперервності	вимагає, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальними або зовсім відсутні

Принципи	Характеристика
Ритмічності	полягає в тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції повинні здійснюватися у відповідному ритмі, з планомірним повторенням
Автоматичності	передбачає економічно обгрунтоване вивільнення людини з безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу. Цей принцип важливий для виробництв з важкими і шкідливими умовами праці
Гнучкості	означає, що виробничий процес повинен оперативне адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або її модифікацією
Гомеостатичності	вимагає, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Це досягається створенням технічних і організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації (системи оперативного планування і регулювання виробництва, планово-запобіжного ремонту устаткування тощо)

Особливості діяльності підприємства, специфіка технічних і організаційних рішень на ньому істотно залежать від типу виробництва.

Тип виробництва - класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції.

Існує три типи виробництва (Фролова, Планирование, 2005) (рис.5.2).

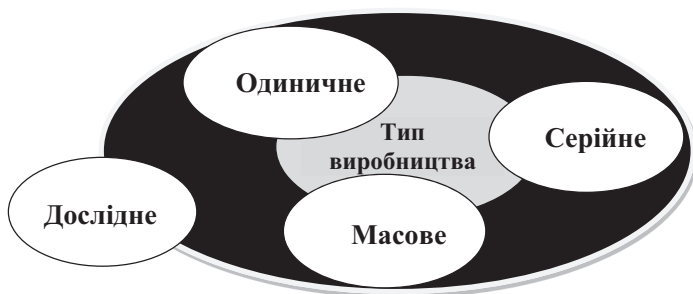


Рисунок 5.2 – Типи виробництва

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, невеликим обсягом випуску однакових продуктів (товарів), повторне виготовлення яких не передбачається.

Серійне виробництво має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих продуктів (товарів) періодично повторюється певними партіями (серіями) і загальний їх випуск може бути досить великим.

Масове виробництво характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих продуктів.

Окремо слід виділяти дослідне виробництво, у якому виготовляються зразки і партії (серії) продуктів для проведення дослідницьких робіт, випробувань. На їх основі розробляється конструкторська та технологічна документація для серійного або масового виробництва.

Основним елементом виробничої діяльності є **виробничий процес** (рис.5.3), який представляє сукупність взаємозв'язаних дій людей, засобів праці і природи, необхідних для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

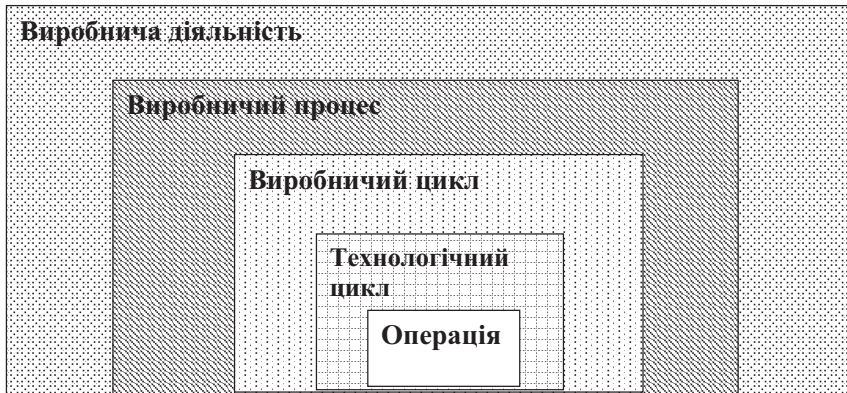


Рисунок 5.3 – Елементи виробничої діяльності підприємство

Головною складовою виробничого процесу є технологічний процес - сукупність методів обробки предметів праці в процесі виготовлення товарів і послуг, ґрунтованих на наукових знаннях про способи впливу на сировину, матеріали і напівфабрикати відповідними знаряддями виробництва. Основною структурною одиницею виробничого процесу є **операція** - це закінчена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці, над одним і тим же предметом праці без переналадки обладнання.

На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси (табл.5.2).

Таблиця 5.2 - Класифікація виробничих процесів

Ознака	Види виробничих процесів	Характеристика
В залежності від призначення	Основні процеси	процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, які визначають його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. Основні процеси в свою чергу поділяються на стадії: заготівельна, обробки, випускна (складська)
	Допоміжні процеси	процеси виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення нормального перебігу основних процесів (ремонтне, інструментальне, енергетичне виробництво)
	Обслуговуючі процеси	забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів (складські, транспортні процеси).
В залежності від протікання	Дискретні (переривчасті)	властива циклічність, пов'язана з виготовленням продукції певної форми, яка обчислюється в штуках (машини, одяг і т.д.)
	Безперервні	процеси властиві для виробництва продукції, яка не має закінченого обсягу і форми (сіпкі, газоподібні продукти), тому їх перебіг не потребує технологічної циклічності
В залежності від рівня автоматизації	Ручні	здійснюються безпосередньо робітником, зусилля якого є основним джерелом енергії
	Механізовані	здійснюються працівником за допомогою машин
	Автоматизовані	здійснюються машинами під наглядом працівника
	Автоматичні	здійснюються машинами без безпосередньої участі працівника

Виробничий цикл - це інтервал часу від початку до закінчення процесу виготовлення продукції, тобто, час протягом якого запуснені у виробництво предмети праці перетворюються в готову продукцію. Він обчислюється для одного виробу або партії виробів, що виготовляються одночасно. Виробничий цикл є важливим календарно-плановим нормативом організації виробничого процесу в часі. Виходячи з його тривалості визначається період запуску продукції у виробництво, складаються календарні плани її виготовлення на всіх стадіях виробничого процесу, узгоджується робота суміжних підрозділів (дільниць, цехів). На основі виробничого циклу обчислюється величина

незавершеного виробництва - важливого елемента оборотних активів підприємства. Склад виробничого циклу показано на рис.5.4.



Рисунок 5.4 – Склад виробничого циклу

Виробничий цикл складається з часу виробництва і перерв. Час виробництва особливих пояснень не потребує. Час перерв включає перерви в робочий час, тобто коли підприємство працює, і в неробочий час, яке визначається режимом його роботи (вихідні, святкові дні, перерви між робочими змінами, на обід).

Перерви в робочий час поділяються на перерви партійності та очікування. Перерви партійності виникають тоді, коли предмети праці обробляються партіями. **Партія предметів** - це певна кількість однакових предметів, які обробляються на кожній операції безперервно з одноразовою витратою підготовчо-заклучного часу. Предмети партії обробляються не одночасно, а по одному або кілька штук. Кожен предмет праці чекає спочатку своєї черги на обробку, а потім кінця обробки всієї партії. Перерви партійності обчислюються не окремо, а разом з тривалістю технологічних операцій, утворюючи технологічний цикл. Перерви чекання виникають внаслідок несинхронності операцій виробничого процесу. Конкретний склад виробничого циклу залежить від

- особливостей продукції,
- технологічних процесів її виготовлення,
- типу виробництва та ін.

В безперервних виробництвах (хімічному, металургійному і т.п.) найбільшу частину в виробничому циклі займає час виробництва. У дискретних виробництвах перерви становлять істотну частину виробничого циклу. Особливо тривалі перерви в одиночному виробництві, менше - в серійному і мінімальні - в масовому.

Виробничий цикл може обчислюється як для окремих предметів (деталей, вузлів, виробів), так і для їхніх партій. Визначення циклу здійснюється за його складовими елементами. Для виробів з тривалим виробничим циклом його величина обчислюється в календарних днях, в цьому випадку враховують всі перерви. Короткі цикли (до 5 днів) обчислюються в робочих днях і вихідні дні не враховують. У деяких випадках виконання додаткових операцій збігається з часом перерв, особливо перерв чекання. Тоді величина циклу менше суми його складових. Це необхідно враховувати при визначенні загальної тривалості циклу.

Основною складовою виробничого циклу є тривалість технологічних операцій, яка становить технологічний цикл. **Технологічний цикл** обробки партії предметів на одній операції дорівнює:

$$T_m = n \frac{t}{K_p}$$

де T_m - технологічний цикл в одиницях часу, хв.; n - кількість предметів в партії; t - тривалість обробки одного предмета; K_p - кількість робочих місць, на яких виконується операція.

Технологічний цикл партії предметів, які обробляються на кількох операціях, залежить також від того, як з'єднується виконання операцій над предметами праці. Існує три **способи з'єднання операцій технологічного процесу** (три способи передачі предметів): послідовне, паралельне, паралельно-послідовне (рис.5.5).

Послідовне з'єднання операцій полягає в тому, що наступна операція починається тільки після закінчення обробки всіх предметів партії на попередній операції. Партія предметів передається з операції на операцію повністю. Технологічний цикл при такому поєднанні операцій (рис.5.6) обчислюється за формулою:

$$T_m \text{ посл.} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{K_{p_i}}$$

где m - кількість операцій технологічного процесу ($i = 1, 2, \dots, m$).

За даними графіку $T_m \text{ посл.} = 4 * (2+1+1.5+0.5) = 20 \text{ хв.}$



Рисунок 5.5 - Способи з'єднання операцій технологічного процесу

Спосіб з'єднання операцій	№ операцій	Витрати часу, хв.	Кількість робочих місць	Графік з'єднання операцій $n=4; n_m=1$
Послідовний	1 2 3 4	2 1 1.5 0.5	1 1 1 1	<p>n</p> <p>$T_m \text{ посл.}$</p>
Паралельний	1 2 3 4	2 1 1.5 0.5	1 1 1 1	<p>$n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{Kp_i}$</p> <p>$T_m \text{ пар}$</p>
Паралельно-послідовний	1 2 3 4	2 1 1.5 0.5	1 1 1 1	<p>$T_m \text{ посл} - \sum_{i=1}^{m-1} \tau_i$</p> <p>$T_m \text{ п.п.}$</p>

Рисунок 5.6 - Графік з'єднання операцій

Послідовне з'єднання операцій є досить просте за своєю організацією з'єднання, полегшує оперативне планування і облік. Але

йому притаманний тривалий цикл, так як кожен предмет лежить, чекаючи обробки всієї партії. Послідовне з'єднання операцій застосовується в одиночному і серійному виробництвах.

Паралельне з'єднання операцій характеризується тим, що предмети праці після закінчення попередньої операції відразу передаються на наступну операцію і обробляються. Таким чином предмети однієї партії виготовляються паралельно на всіх операціях. На рис. 5.6 видно, що технологічний цикл в цьому випадку дорівнює тривалості обробки партії предметів на максимальній операції і транспортної партії - на інших (інших) операціях.

$$T_{m \text{ пар}} = n \cdot \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{K_{p_i}} + (n - n_m) \cdot \left(\frac{t}{K_p}\right) \max.$$

За даними графіку,

$$T_{m \text{ пар}} = (2+1+1.5+0.5)+(4-1)*2 = 11 \text{ хв.}$$

При паралельному з'єднанні операцій в порівнянні з послідовним значно скорочується технологічний цикл. При цьому, якщо тривалість операцій не дорівнює або не кратна, тобто якщо вони не синхронізовані, то на всіх операціях, крім операції з максимальною тривалістю (операції 2,3,4) виникають перерви в роботі. Перерви ліквідуються за умови синхронізації операцій, коли

$$\frac{t_1}{K_{p_1}} = \frac{t_2}{K_{p_2}} = \dots = \frac{t_m}{K_{p_m}}.$$

Паралельне з'єднання операцій застосовується в масовому і серійному виробництвах.

Паралельно-послідовне з'єднання операцій (змішане) передбачає, що обробка предметів праці на наступній операції починається до закінчення обробки всієї партії на попередній операції, але за умови, щоб партія оброблялася на кожній операції безперервно. На графіку (рис. 5.6) видно, що технологічний цикл при паралельно-послідовному з'єднанні операцій коротше циклу при послідовному з'єднанні на час паралельного виконання суміжних операцій τ , тобто

$$T_{m \text{ п-п}} = T_{m \text{ посл}} - \sum_{i=1}^{m-1} \tau_i.$$

Час паралельного виконання суміжних операцій дорівнює добутку кількості операцій без однієї транспортної партії та тривалості меншої операції. Якщо останню позначити $(\frac{t}{M}) \min$, то в загальному вигляді для будь-якої пари суміжних операцій

$$\tau = (n-n_m) \left(\frac{t}{M}\right) \min.$$

Для m операцій таких поєднань буде $m-1$. Тоді можна остаточно записати

$$T_{m \text{ п-п}} = n \cdot \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{Kp_i} - (n-n_m) \sum_{i=1}^{m-1} \left(\frac{t_i}{Kp_i}\right) \min$$

За даними графіку

$$T_{m \text{ п-п}} = 20 - (4-1)(1+1+0.5) = 12,5 \text{ хв.}$$

При паралельно-послідовному з'єднанні технологічний цикл триваліший ніж цикл при паралельному, але менше ніж цикл при послідовному з'єднанні операцій. Застосовується цей метод при обробці предметів великими партіями, що відповідає умовам серійного виробництва.

Для обчислення виробничого циклу обробки партії предметів поряд з технологічним циклом необхідно визначати і інші його елементи. Тривалість природних процесів береться згідно з вимогами технології, час виконання допоміжних операцій та міжопераційних перерв визначається за встановленими нормативами або за дослідними даними. Тоді виробничий цикл обробки партії предметів у календарних днях може бути обчислений, наприклад, для послідовного з'єднання операцій за формулою:

$$T_{\text{ц}} = \frac{k_{\text{kal}}}{k_{\text{cm}} \cdot t_{\text{cm}} \cdot 60} \left(n \cdot \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{Kp_i} + t_{\text{np}} + t_{\text{b}} + t_{\text{mo}} \right)$$

де k_{kal} - коефіцієнт календарності, це відношення кількості календарних до кількості робочих днів в періоді (місяць, квартал, рік); k_{cm} - кількість змін роботи на добу; t_{cm} - тривалість зміни в годинах; t_{np} , t_{b} - тривалість

природних, допоміжних операцій, які не перекриваються, хв.; t_{mo} - тривалість середнього міжопераційного перерви (очікування), хв.

Викладена методика обчислення виробничого циклу передбачає, що готовий виріб одержують унаслідок послідовного виконання операцій над одним і тим же предметом праці. Однак більшість виробів у дискретному виробництві збирається з деталей, вузлів, агрегатів (автомобілі, телевізори і т.д.), які виготовляються паралельно. Для такої продукції виробничий цикл обчислюється графоаналітичним методом. Спочатку визначаються виробничі цикли обробки окремих деталей, вузлів, агрегатів і виробу в цілому за вище викладеною методикою. Після цього будується циклічний графік (стрічковий або сітковий) виготовлення виробу з урахуванням паралельності окремих процесів (рис.5.7).

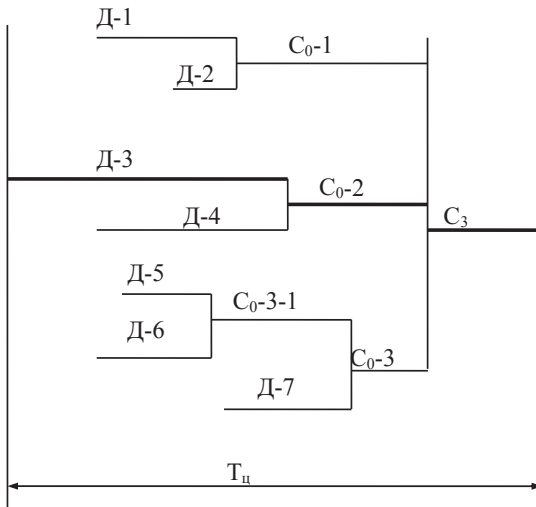


Рисунок 5.7 - Циклічний графік виготовлення виробу

Виробничий цикл складного виробу дорівнює найбільшій сумі циклів взаємозв'язаних послідовних процесів. На рис.5.7 цикли виготовлення деталі Д-3, складної одиниці С0-2 і загального виробу С3.

Виробничий цикл є важливим показником рівня організації виробничого процесу і значно впливає на його ефективність. Скорочення виробничого циклу зменшує незавершене виробництво і відповідно оборотні кошти підприємства. Внаслідок зменшення незавершеного виробництва економиться площа, зайнята під зберігання предметів праці, а це призводить до економії витрат. Крім того, скорочення виробничого

циклу збільшує виробничу потужність окремих підрозділів і підприємства в цілому.

Для скорочення виробничого циклу треба зменшувати час виробництва і перерв. Час виробництва може зменшуватися під впливом різних **факторів**:

- механізація і автоматизація технологічних процесів, допоміжних операцій,
- інтенсифікація природних процесів;
- своєчасна обробка технічної документації на стадії підготовки виробництва,
- паралельне виконання робіт при виготовленні складних виробів і т. п.

Час перерв зводиться до мінімуму застосуванням передових методів організації виробництва та систем оперативно-календарного управління.

Виробничий процес здійснюється в часі і просторі. Організація виробничого процесу у часі характеризується методами з'єднання операцій і ступенем його безперервності. Просторова організація виробничого процесу передбачає розміщення робочих місць і їхніх груп (дільниць, цехів) на території підприємства та забезпечення пересування предметів праці по операціях короткими маршрутами. Поєднання цих двох аспектів створення виробничого процесу здійснюється застосуванням певних методів організації виробництва (рис.5.8)



Рисунок 5.8 - Методи організації виробництва

Непотоковому виробництву властиві такі ознаки:

- на робочих місцях обробляються різні по конструкції і технології виготовлення предмети праці, оскільки кількість кожного з них невелика і недостатньо для нормального завантаження устаткування;
- робочі місця розміщуються однотипними технологічними групами без зв'язку з послідовністю виконання операцій, наприклад, групи токарних, фрезерних, сверільних верстатів;
- предмети праці переміщуються в процесі обробки складними маршрутами, унаслідок чого є великі перерви між операціями. Після

окремих операцій предмети праці часто поступають на проміжні склади і чекають звільнення робочого місця для виконання наступної операції.

Непотоковий метод застосовується переважно в одиничному і серійному виробництвах. При цьому в залежності від широти номенклатури і їх кількості він має модифікації. В умовах одиничного виробництва непотоковий метод здійснюється переважно у формі одинично-технологічного, коли окремі предмети праці одиницями або невеликими партіями, які не повторюються, проходять обробку згідно з ознаками, зазначеними вище.

У серійному виробництві цей метод приймає форми партійно-технологічного або предметно-групового.

Партійно-технологічний метод відрізняється від одинично-технологічного тим, що предмети праці проходять обробку партіями, які періодично повторюються. Партія предметів праці є важливим календарно-плановим нормативом організації партійного виробництва і її величина значно впливає на його ефективність. При цьому цей вплив не однозначний. З одного боку, збільшення величини партії предметів призводить до зменшення кількості переналадок обладнання, внаслідок чого поліпшується його використання, зменшуються витрати на підготовчо-заклучні роботи (переналагодження, отримання і здача роботи, знайомство з технічною документацією і т.п.). Крім того, спрощується оперативне планування і облік виробництва. З іншого боку, обробка предметів великими партіями збільшує обсяг незавершеного виробництва, потребує більших складських приміщень, а це призводить до додаткових витрат. При зменшенні величини партії предметів вплив на ефективність виробництва має протилежний зміст. Ці обставини вимагають встановлення оптимальної партії. Оптимальною є така величина партії предметів, при якій загальні витрати на їх виготовлення будуть мінімальними. Вона обчислюється в процесі оперативного управління виробництвом.

Одиничні і партійно-технологічні методи виробництва організаційно є досить складними для застосування принципів раціональної організації виробничого процесу. Їх недоліки в якійсь мірі усуває застосування предметно-групового методу. Суть його полягає в тому, що вся сукупність предметів праці поділяється на технологічні групи. Обробка предметів кожної групи здійснюється приблизно за однією технологією і вимагає однакового обладнання. Це дозволяє створювати для обробки предметів групи предметноспеціалізовані ділянки, підвищувати рівень механізації і автоматизації виробництва.

Предметно-груповий метод створює умови для переходу до потокового виробництва.

Устаткування в непотоковому виробництві переважно універсальне, а працівники - універсали високої кваліфікації. Для непотокових методів характерно послідовне і рідко - послідовно-паралельне з'єднання операцій, що поряд зі складними маршрутами обробки призводить до збільшення виробничого циклу. Разом з тим непотокове виробництво має свою сферу застосування, воно широко використовується в промислових дискретних процесах. При невеликих обсягах виготовлення окремих виробів непотоковий метод дозволяє краще використовувати устаткування, найбільш повно завантажувати його в часі і по потужності, оскільки обробку предметів можна розділяти між верстатами групи з урахуванням їх параметрів.

Потокове виробництво - високоефективний метод організації виробничого процесу. В умовах потоку виробничий процес здійснюється в максимальній відповідності принципам його раціональної організації.

Потоковому виробництву притаманні такі **принципи**:

- за групою робочих місць закріплюється обробка або складання предмета одного найменування або обмеженого найменування конструктивно і технологічно подібних предметів;

- робочі місця розміщуються послідовно по ходу технологічного процесу;

- технологічний процес має високу поопераційний диференціацію, на кожному робочому місці виконується одна або кілька подібних операцій;

- предмети праці передаються з операції на операцію поштучно або невеликими транспортними партіями відповідно ритму роботи, що забезпечує високу ступінь паралельності та безперервності процесу. Широко використовується спеціальний міжопераційний транспорт (конвеєри), який виконує не тільки функції переміщення предметів, а й підтримки ритму роботи.

Потокові методи застосовуються в умовах виготовлення продукції в значних обсягах і протягом тривалого часу, що властиво для масового і багатосерійного виробництва.

Основною структурною ланкою потокового виробництва є **потокова лінія** – це технологічно і організаційно відокремлена група робочих місць, яка виготовляє один або кілька подібних типорозмірів виробів згідно з ознаками потокового виробництва. **Потокові лінії класифікують** за певними ознаками (табл.5.3).

Таблиця 5.3 - Класифікація потокових ліній

Ознака	Види потокових ліній	Характеристика
Відповідно до номенклатури виробів	Однопредметна	лінія, на якій обробляється або збирається виріб одного типорозміру протягом тривалого періоду. Застосовується в масовому виробництві
	Багатопредметна	лінія, на якій одночасно або послідовно виготовляється кілька типорозмірів виробів, подібних за конструкцією і технології виробництва. Використовується в серійному виробництві
За ступенем безперервності процесу	Безперервна	лінія, на якій предмети праці переміщуються по операціях безперервно, тобто без міжопераційного очікування (паралельне з'єднання операцій)
	Перервна	лінія, яка не може забезпечити безперервну обробку предметів внаслідок несинхронності операцій
За способом підтримки ритму	Лінії з регламентованим ритмом	предмети праці передаються з операції на операцію через точно фіксований період часу, тобто із заданим ритмом, який підтримується за допомогою спеціальних засобів (конвеєри). Використовується на безперервних лініях
	Лінії з вільним ритмом	предмети з операцію на операцію можуть передаватися з відхиленням від розрахункового ритму. Загальний ритм в цьому випадку забезпечується стабільною продуктивністю працівника на першій операції лінії або ритмічною сигналізацією (звуковою, світловою)
В залежності від місця виконання операцій	Робочий конвеєр	крім транспортування і підтримки ритму є безпосереднім місцем виконання операцій
	Конвеєри зі зняттям предметів	характерні для процесів, операції яких виконуються на технологічному обладнанні
За способом переміщення	Конвеєр з безперервним рухом	має постійну швидкість і під час роботи не зупиняється
	Конвеєр з пульсуючим рухом	під час виконання операцій стоїть нерухомо. Він приводиться в дію періодично через проміжок часу рівний такту лінії

Впровадження потокового виробництва потребує певних **умов**:

- достатній за обсягом і тривалістю випуск продукції;
- висока стабільність і технологічність конструкції виробу;
- можливість раціонального розміщення робочих місць і чітка організація їх обслуговування;
- застосування прогресивної технології, механізація і автоматизація процесів.

На основі аналізу продукції, її обсягу, стану технологічного процесу і можливостей його вдосконалення, маси і габаритів виробу вибирається певний різновид потокової лінії та обчислюються основні її параметри: такт, ритм, кількість робочих місць, розміри робочої зони, швидкість руху конвеєра.

5.2. Поняття, класифікація і показники вимірювання обсягу продукції

Матеріальний результат праці в більшості випадків виступає у формі конкретного продукту - **продукції** (вироби). Протягом певного періоду часу виготовлена продукція перебуває на різних стадіях технологічного процесу і у відповідність з цим називається незавершеним виробництвом, напівфабрикатом, готовим для споживання виробом.

У промисловому виробництві результатом праці є продукція, на підприємствах транспорту - відповідний обсяг виконаних робіт (перевезених вантажів або пасажирів на ту чи іншу відстань), в торгівлі, підприємствах зв'язку та банках - послуги юридичним і фізичним особам. В окремих випадках продукт праці слугує одночасно виробленою продукцією, виконаною роботою і наданою послугою (наприклад, відремонтовані годинник або взуття, телевізор, холодильник і т.п.). Продукт праці може бути використаний в різних сферах економіки.



Наприклад, зерно може служити сировиною для виробництва борошна або виготовлення пива або горілки, використовуватися як корм для худоби або як насіння для його відтворення. Продукт праці, що існує в готовій для споживання формі, може знову стати сировиною для виробництва продукту (наприклад, виноград - для виготовлення виноградного соку, вина). Таким чином, чи є конкретна споживна вартість засобом виробництва або кінцевим предметом споживання, залежить від подальшої функції та її місця в процесі праці. Предмети праці, що підлягають обробці в процесі виробництва і змінюють свою форму, перетворюються в продукти праці, які діляться на засоби виробництва і предмети споживання. Щодо суспільного виробництва в цілому вони називаються продукцією I і II підрозділів, а в промисловості - продукцією груп "А" і "Б".

За економічного призначення засоби виробництва діляться на засоби праці і предмети праці, а предмети споживання - на продовольчі і непродовольчі товари (рис.5.9).

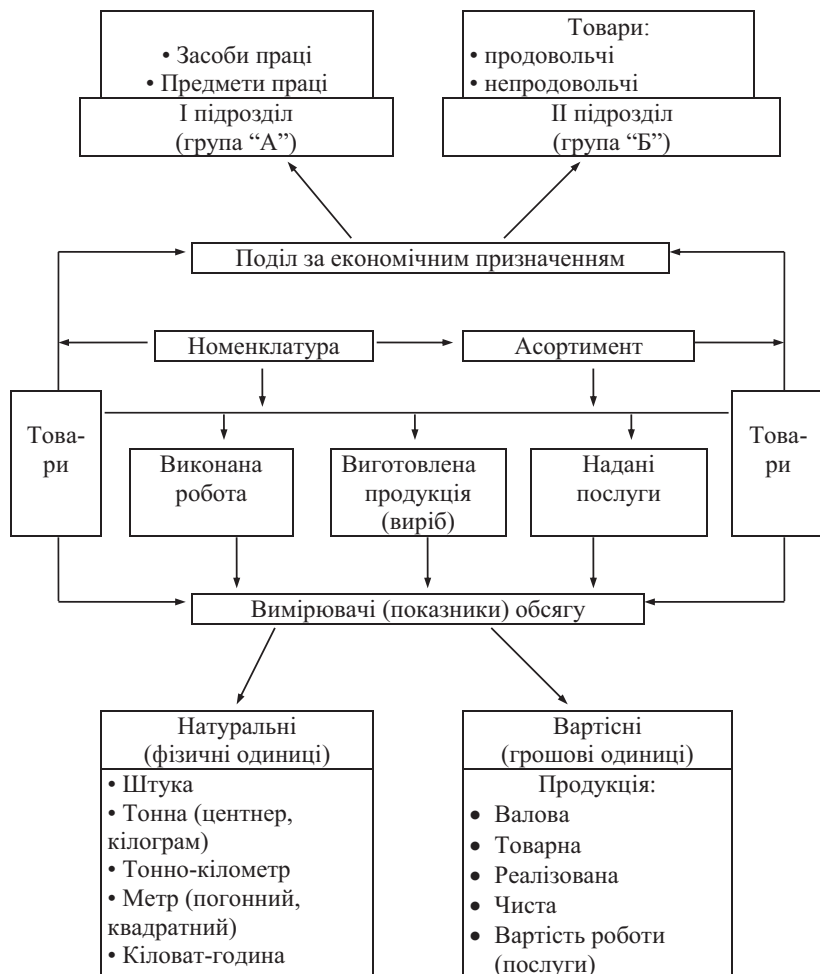


Рисунок 5.9 - Загальна характеристика продукції (робіт, послуг).

В умовах товарного виробництва та ринкової економіки виготовлена продукція, виконана робота або надана послуга є товаром, який має не тільки споживчу вартість, але і вартість (мінову вартість).

Для постійного і повного задоволення потреб ринку планування та облік виробництва товарів для продажу здійснюється в натуральних (фізичних) і вартісних (грошових) показниках (Фролова, Економіка, 2005). Ступінь задоволення потреб ринку характеризує обсяг товарів певної номенклатури і асортименту в натуральному вигляді.

Номенклатура продукції – це перелік найменувань виробів, завдання по випуску яких передбачається планом виробництва продукції (взуття жіноче, чоловіче, дитяча).

Асортимент являє собою сукупність різновидів продукції кожного найменування, які відрізняються відповідними техніко-економічними показниками (типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо).

Вимірювачами обсягу продукції в натуральному вираженні є конкретні фізичні одиниці - штуки, тони, метри і т.п. У практиці планування та обліку обсягу продукції в окремих випадках використовують умовно-натуральні (умовні банки консервів, умовні листи шиферу та штуки цегли) і подвійні натуральні показники (виробництво сталевих труб може вимірюватися тонами і метрами, тканини - погонними і квадратними метрами).

Обсяг продукції у вартісному вираженні на більшості підприємств різних галузей виробничої та невиробничої сфери визначається показниками валової, товарної, реалізованої і чистої продукції.

Товарна продукція – загальна вартість усіх видів готової продукції (Поснов), напівфабрикатів (Пф), робіт і послуг виробничого характеру (Рпр), які призначені для продажу різним споживачам. Обсяг товарної продукції виражається в оптово-відпусчних цінах.

$$V_{\text{тп}} = \text{Посн} + \text{Рпр} + \text{Пф}$$

$$\text{Посн} = \sum_{i=1}^n \Pi_i * \text{Ц}_{00i}$$

Валова продукція, крім елементів, які входять до складу товарної продукції, включає зміну залишків незавершеного виробництва ($\Delta\text{Нз}$) протягом звітного періоду, вартість сировини і матеріалів замовника та інші елементи в залежності від галузевих особливостей виробничої діяльності підприємства (залишки інструментів і пристосувань власного виробництва - $\Delta\text{Ін}$). При цьому динаміка залишків незавершеного виробництва враховується лише на тих підприємствах, на яких тривалість виробничого циклу по більшості продукції перевищує два місяці.

$$V_{\text{вп}} = V_{\text{тп}} + \Delta\text{Нз} + \Delta\text{Ін}$$

$$\Delta H_z = H_z \text{ на кінець} - H_z \text{ на початок} \\ \text{періоду} \quad \text{періоду}$$

Слід пам'ятати, що обсяг товарної і валової продукції виробничого об'єднання, у складі якого підприємства або інші виробничі ланки перебувають на самостійному балансі, визначається шляхом підсумовування відповідних їх показників.

З метою більш повної характеристики динаміки виробництва продукції та показників його ефективності (перш за все продуктивності праці) при складанні виробничої програми підприємства роблять розрахунок **чистої продукції**. Вихідною базою для її обчислення слугує обсяг товарної продукції, з вартості якої виключають матеріальні витрати (МЗ) і суму амортизаційних відрахувань (Ао), тобто вартість уречевленої праці.

$$V_{чп} = V_{тп} - M_z - A_o$$

За своїм економічним змістом показник чистої продукції являє новостворену на підприємстві вартість і у відповідність з цим характеризує результати використання виключно власного трудового потенціалу.

$$V_{чп} = Z_{пл} + П,$$

де $Z_{пл}$ - зарплатня працівників підприємства; П - прибуток підприємства.

Тому показник чистої продукції доцільно використовувати для об'єктивної оцінки рівня ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Ступінь задоволення попиту ринку в виробленої тим чи іншим підприємством продукції відбивають не розміри її виробництва в натуральному і вартісному вираженні, а обсяги фактично реалізованих (проданих) виробів. Розрізняють планові і фактичні обсяги реалізованої продукції.

Плановий показник **реалізованої продукції** визначають виходячи з обсягу товарної продукції, передбаченої виробничою програмою підприємства на відповідний рік, з урахуванням зміни залишків продукції нереалізованої на початок і кінець розрахункового періоду, фактичний - після оплати вартості отриманої споживачем (замовником) продукції і надходження відповідних грошових сум на банківський рахунок постачальника.

$$V_{rp} = V_{tp} \pm \Delta O_{посн} \pm \Delta O_{потт},$$

де $\Delta O_{посн}$ - зміна залишків готової продукції на складі; $\Delta O_{потт}$ - зміна залишків продукції відвантаженої, але не оплаченої вчасно.

Залежність між валовою, товарною, реалізованою і чистою продукцією така

$$V_{вп} > V_{тп} > V_{рп} > V_{чп}.$$

5.3. Виробнича програма підприємства

Виробнича програма підприємства (план виробництва продукції) - це документ, в якому відображаються завдання за обсягом виробництва продукції певної номенклатури, асортименту та якості в зазначений термін (місяць, квартал, рік, кілька років).

Вона розробляється в натуральному, умовно-натуральному і вартісному вираженні. На підприємствах з однорідною продукцією виробнича програма виражається в натуральних показниках.

Умовно-натуральні показники використовуються для з'єднання деяких однорідних видів продукції, різного асортименту (газ, нафта, вугілля в тонах; в консервній промисловості-умовна банка).

Для вираження виробничої програми у вартісному вимірі використовуються ціни фактичні і зіставні.

Кожне підприємство розробляє свою виробничу програму самостійно, використовуючи:

- вихідні дані про виявлений у процесі вивчення ринку попит;
- портфель заявок на продукцію і послуги інших споживачів (відображають прямі господарські зв'язки підприємства);
- державні контракти і державні заявки, що гарантують забезпечення оплати поставок і необхідного бюджетного асигнування.

Виробнича програма повинна бути узгоджена з виробничими потужностями даного підприємства, трудовими, матеріальними та інвестиційними ресурсами. Максимальний випуск продукції підприємства обмежується, з одного боку, можливостями самого підприємства, його виробничими потужностями та ресурсами, з іншого, напрямками та умовами її збуту, тобто скільки, що і де може бути продано. Можливість реалізації продукції визначається маркетинговими службами підприємства, і її обсяг повинен бути такий, щоб виручка від реалізації продукції покрила витрати на виробництво і забезпечила отримання прибутку при діючій системі оподаткування.

5.4. Матеріально-технічне забезпечення виробничої програми підприємства

У своїй діяльності підприємство використовує різні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і повинні постійно поповнюватися.

Для цього організовується матеріально-технічне забезпечення, яке включає:

- визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- їх пошук і покупку;
- організацію доставки;
- зберігання і видачу окремим споживачам на підприємстві.

Виконує цю роботу відділ матеріально-технічного постачання.

Вся система постачання і збуту повинна відповідати певним **вимогам** (рис.5.10).



Рисунок 5.10– Вимоги до системи постачання і збуту

Матеріально-технічні ресурси підприємство купує на ринку, де продавцями і постачальниками виступають безпосередньо підприємства-виробники або організації-посередники. Купівля матеріально-технічних ресурсів безпосередньо у виробників, тобто за прямими зв'язками, має

переваги. Оскільки в цьому випадку можуть бути оперативно враховані спеціальні вимоги покупця до продукції, конкретні побажання до складу, конструкції, оформлення і т.п. За прямими зв'язками поставляються ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно у великій кількості, а також вироби за індивідуальними замовленнями, складне устаткування.

На підприємстві вся номенклатура ресурсів становить іноді десятки тисяч найменувань і типорозмірів, тому вона не може вся поставлятися за прямими зв'язками. Ті ресурси, які потрібні в невеликій кількості, періодично або нерегулярно, економніше буває купувати у посередників - оптових підприємствах і магазинах, які комплектують потрібний асортимент товарів для продажу і територіально розміщуються в районі дії підприємств і організації споживачів.

Ресурси можуть закуповуватися і на товарних біржах. На них купується однорідна стандартизована продукція. Найчастіше це нерегулярні або періодичні покупки.

При виборі постачальників матеріально-технічних ресурсів слід враховувати такі **фактори**:

- відповідність виробничої потужності постачальників потребам в матеріалах;
- якість і ціну продукції постачальника;
- репутацію постачальника;
- територіальну віддаленість та оперативність поставок;
- швидкість реакції на вимоги покупця;
- умови розрахунків, можливість надання кредиту і т.п.

Вибирається той партнер, який забезпечує найкращі умови постачання ресурсів з мінімальними витратами.

Між постачальником і споживачем матеріально-технічних ресурсів укладається договір, що регламентує всі умови поставки: кількість, якість, ціну товарів, термін доставки, форму розрахунків, відповідальність сторін за порушення договору.

Матеріально-технічні ресурси надходять на склад підприємства, з якого в подальшому подаються в цехи і на робочі місця. Для кожного цеху и іншого підрозділу службою матеріально-технічного постачання встановлюється ліміт витрат матеріалів на основі норм і планового обсягу робіт. У межах ліміту матеріали видаються зі складу цехам.

Залежно від типу виробництва застосовуються різні системи лімітування і забезпечення цехів матеріалами.

На підприємствах одиничного і мелкосерійного виробництва використовується децентралізована (пасивна) система забезпечення цехів матеріалами. Склад видає матеріали на основі разових вимог цехів, які самостійно їх одержують і транспортують.

В умовах масового і багатосерійного виробництва зі стабільною номенклатурою продукції і ритмічним споживанням матеріалів використовується централізована (активна) система забезпечення робочих місць. Склад поставляє матеріали в цех безпосередньо на робочі місця у необхідній кількості і в потрібний час у відповідності з календарним графіком у межах встановленого ліміту.

Централізована система дозволяє ефективніше використовувати складські приміщення, транспорт, легше механізувати і автоматизувати транспортно-складські операції.

Вищої форми досягає централізоване постачання цехів і робочих місць матеріалами в умовах інтегрованої системи виробництва і постачання "точно за часом" (японський варіант "канбан"), коли всі процеси і їх забезпечення здійснюється відповідно до чіткого календарного графіка. В єдиний графік роботи включаються також постачальники і забезпечують виробничий процес безпосередньо ("з коліс"), зводячи запаси матеріалів масового споживання до мінімуму.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте сутність і мету виробничого підприємництва.
2. Охарактеризуйте способи відношення підприємця-виробника до споживача.
3. Охарактеризуйте форми виробничого підприємництва.
4. Назвіть принципи організації виробничої діяльності.
5. Охарактеризуйте особливості типів виробництва.
6. Охарактеризуйте виробничий процес і його складові.
7. Охарактеризуйте виробничий цикл і його складові.
8. Охарактеризуйте технологічний цикл і його розрахунок.
9. Назвіть методи організації виробництва.
10. Що означає номенклатура і асортимент продукції?
11. В яких одиницях вимірюється продукція?
12. Якими показниками визначається обсяг продукції у вартісному вираженні?
13. Охарактеризуйте сутність, значення та зміст виробничої програми.
14. Обґрунтуйте необхідність матеріально-технічного забезпечення та вимоги до його організації.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 5.1. У цеху машинобудівного заводу в технологічному процесі використовуються три групи верстатів:

шліфувальні - 3 одиниць,
 токарні - 9 одиниць,
 револьверні - 15 одиниць.

Норма часу на обробку одиниці виробу в кожній групі верстатів відповідно: 0,5 години; 1.1 години; 1.5 години.

Визначити тривалість виробничого циклу при послідовному, паралельному, паралельно-послідовному з'єднаннях операцій технологічного процесу. При розрахунках врахувати, що кількість предметів в партії - 20 штук, а транспортна (передавальна) партія - 2 штуки. У кварталі 77 робочих днів, виробництво здійснюється в дві зміни, тривалістю 8 годин кожна. Тривалість допоміжних операцій - 108 хвилин, а середньої міжопераційної перерви (очікування) - 3 хвилини.

Завдання 5.2. На заводі SNAIGE виробництво холодильників здійснюється в п'яти цехах:

цех № 24 - виробництво деталей з пластмаси,

цех № 23, 21 - виробництво компресорів,

цех № 7, 18 - складання побутових холодильників і морозильних камер.

Визначити тривалість виробничого циклу ($T_{\text{ц}}$), використовуючи рис.5.12 і такі дані:

1. Спосіб з'єднання операцій виробничого циклу - послідовний;

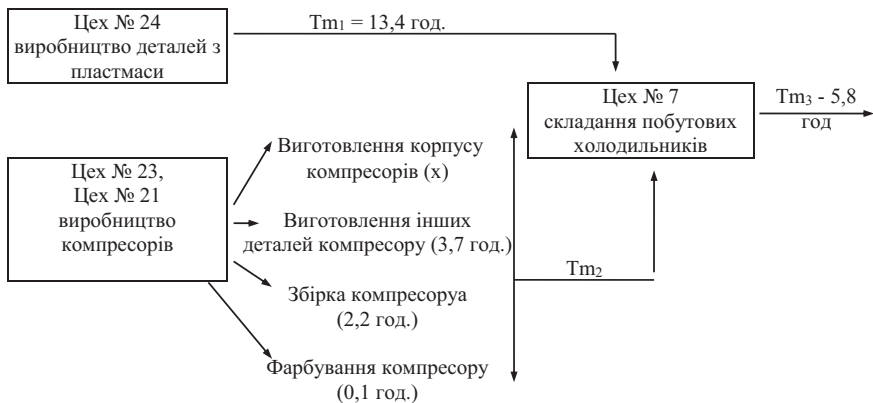


Рисунок 5.12- Графік виготовлення холодильників.

2. При виготовленні корпусу компресора використовуються дві групи обладнання:

гідропрес - 3 одиниці,

- відливальної машина - 6 одиниць.
3. Витрати часу на виготовлення одного компресора:
на гідропресі - 15 хв.
на відливальної машині - 30 хв.
 4. Кількість виробів в партії - 4 штуки.
 5. Транспортна партія - 1 штука.

Завдання 5.3. Підприємство випустило основної продукції на суму 325,6 тис.грн. Роботи промислового характеру, виконані на сторону - 41,15 тис.грн. Вартість напівфабрикатів власного виготовлення - 23,7 тис.грн., з них 80% спожито у власному виробництві. Розмір незавершеного виробництва збільшився на кінець року на 5,0 тис.грн. Вартість матеріальних витрат становить 40% від товарної продукції.

Визначте обсяг реалізованої, валової і чистої продукції.

Завдання 5.4. Основна продукція підприємства заплановано в обсязі 520 тис.грн., послуги промислового характеру - 48 тис.грн. Вартість напівфабрикатів становитиме в планованому періоді 50 тис.грн., з них 50% для власного виробництва. Розмір незавершеного виробництва на кінець періоду збільшиться на 38 тис.грн. Залишки готової продукції на складі на початок періоду - 80 тис.грн., на кінець періоду - 30 тис.грн.

Визначте обсяг реалізованої, валової і чистої продукції підприємства, якщо відомо, що вартість матеріальних витрат становить 55% товарної продукції.

Розділ 6

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

- 6.1. Сутність та класифікація інновацій на підприємстві
- 6.2. Загальна характеристика інноваційного підприємництва
- 6.3. Венчурне підприємництво
- 6.4. Джерела формування інноваційної діяльності
- 6.5. Формування інститутів венчурного фінансування в Україні

Навчальні цілі



Вивчення змісту інновацій, їх класифікації, інноваційного підприємництва, особливостей і джерел його фінансування, найважливіших суб'єктів інфраструктури інноваційного підприємництва, їх основних функцій.



Вміння визначати особливості інноваційного підприємництва, розрізняти моделі інноваційного підприємництва, обґрунтувати вибір джерел фінансування інноваційної діяльності.



Знання умов використання венчурного бізнесу в інноваційному підприємстві.

6.1. Сутність та класифікація інновацій на підприємстві

Термін «**інновація**» походить від латинського слова «innovato», що означає оновлення або поліпшення. У найзагальнішому плані цей термін можна розуміти як новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище.

Інновації, згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», - це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та соціальної сфери (Про інноваційну діяльність, 2002).

В Короткому словнику сучасних понять і термінів під загальною редакцією В.А. Макаренка (Краткий словарь, 2000) термін «інновація» має досить змістовне пояснення: «Інновація (англ. innovation -

нововведення, нововведення, від лат. *innovatio* - відновлення, оновлення): вкладення коштів в економіку, що забезпечує зміну покоління техніки і технології; нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу; вироблення, синтез нових ідей, створення нових теорій і моделей, втілення їх в життя; політичні програми, які мають, як правило, індивідуальний, неповторний характер».

Таке ємне трактування дає змогу зазначити, що інновації (нововведення, зміни) мають місце у всіх сферах діяльності людини (Єрмак, 2016).

Часто з категорією «інновація» тісно пов'язують поняття «винахід» і «відкриття».

Під **винаходом** розуміється новий метод, нове рішення технічної задачі. З моменту прийняття до поширення винахід набуває нової якості й стає інновацією. Таким чином, можна сказати, що **винахід** - це створення нової концепції, а **інновація** - це виділення практичної цінності винаходу і перетворення його в продукт, що успішно продається (Комаров, 2000).

У ролі **відкриття** виступає результат отримання раніше невідомих даних або спостереження раніше невідомого явища природи. Відкриття відрізняється від інновації за такими ознаками:

1) відкриття, як і винахід, виникає, як правило, на фундаментальному рівні, а інновація здійснюється на рівні технологічного (прикладного) порядку;

2) відкриття може бути зроблено винахідником-одинаком, а інновація продукується колективами (лабораторіями, відділами, інститутами) і втілюється в формі інноваційного проекту;

3) відкриття не має на меті отримати вигоду, інновація завжди націлена на отримання відчутної вигоди, зокрема більший приплив грошей, велику суму прибутку, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості виробництва за рахунок застосування конкретного нововведення в техніці і технології;

4) відкриття може статися випадково, а інновація завжди є результатом наукового пошуку.

Представниками сучасних шкіл інновацій надається безліч нових трактувань дефініції «інновація», їх класифікації та нових напрямків розвитку. Вчені розглядають інновації як: процес, результат, явище, зміну, нововведення, інженерну думку, інструмент управління, систему або засіб розвитку (рис. 6.1).

Під поняттям «нововведення» розуміють «введення нового», процес використання нововведення. Близьким за смыслом термінам «інновація», «нововведення» є термін «інноваційний процес». Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій.

За своїм характером інновації, нововведення та інноваційні процеси

розподіляються на взаємопов'язані види (рис. 6.2).

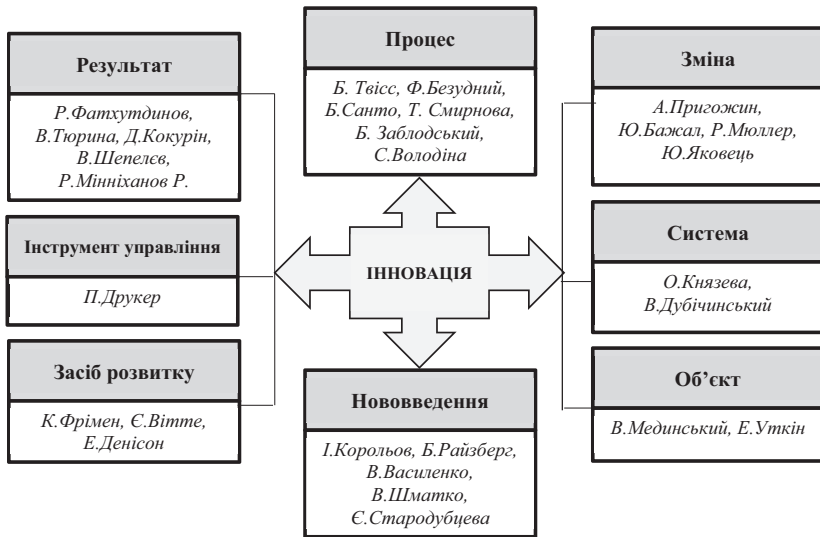


Рисунок 6.1 – Модифікації поглядів вчених щодо базису сутності поняття «інновація» (Єрмак, 2016)

В залежності від напрямку господарської діяльності інновації поділяють на (Гальчинський, 2006):

– **технічні інновації** проявляються у вигляді нових продуктів (виробів), технологій їх виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів); спрямовані на зростання продуктивності праці і економію енергії, сировини та інших ресурсів, що у свою чергу дає можливість збільшити обсяг прибутку підприємства, удосконалити техніку безпеки, провести заходи щодо захисту навколишнього середовища, ефективно використовувати інформаційні системи;

– **організаційні інновації** охоплюють нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємств та інших ланок суспільного виробництва (організаційні структури управління сферами науки і виробництва, форми організації різних типів виробництва і колективної праці і т.п.);

– **економічні інновації** містять методи господарського управління наукою і виробництвом шляхом реалізації функцій прогнозування і

планування, фінансування, ціноутворення, мотивації і оплати праці, оцінки результатів діяльності;

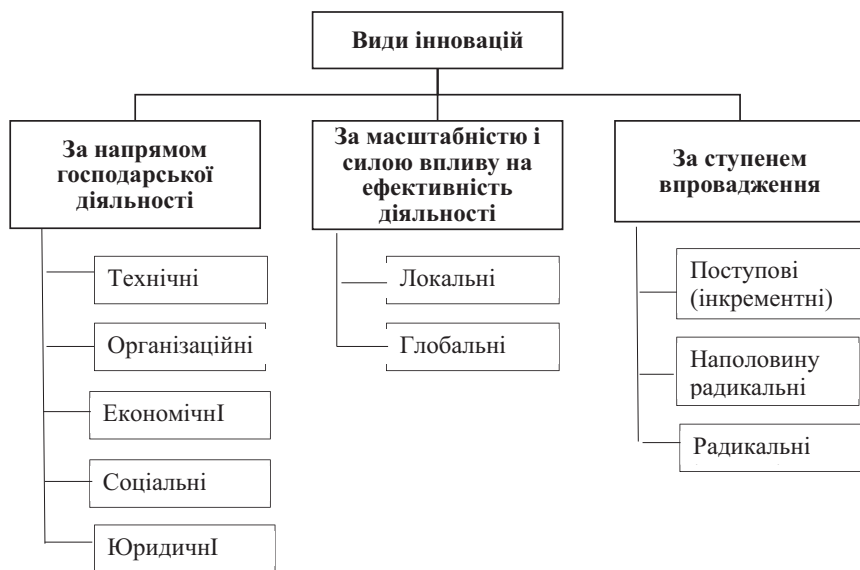


Рисунок 6.2 - Класифікація інновацій на підприємстві

– **соціальні інновації** охоплюють різні форми активізації людського фактору, планомірного покращання гуманітарної сфери підприємства (професійна підготовка і підвищення кваліфікації персоналу, перш за все керівного складу всіх рівнів; стимулювання творчої діяльності; поліпшення умов і постійна підтримка високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людини і навколишнього середовища; створення комфортних умов життя тощо). Застосування інновації такого роду розширює можливості на ринку робочої сили, мобілізує персонал підприємства для досягнення поставлених цілей, зміцнює довіру до соціальних зобов'язань підприємства перед працівниками та суспільством в цілому;

– **юридичні інновації** - нові і змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємства і організації.

Між окремими видами інноваційних процесів (новин, нововведень) існує відносно тісний взаємозв'язок. Технічні інновації викликають, перш за все, відповідні організаційні інновації, а останні, як правило, вимагають

певних змін в економічному механізмі діяльності підприємства (Мойсенко, 2006).

За масштабністю і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі нововведення можна об'єднати в дві групи:

– **локальні** (поодинокі), які викликають переважно еволюційні перетворення в сфері діяльності підприємств і тому не надають будь-якого істотного впливу на ефективність їх функціонування і розвитку.

– **глобальні** (великомасштабні), які кардинально підвищують організаційно-технічний рівень виробництва, забезпечуючи суттєві позитивні зрушення в економічних і соціальних процесах (їх ще називають революційними або принципово новими).

За ступенем впровадження інновації можна розділити на такі універсальні типи:

– **поступові** (інкрементні) призводять до незначних удосконалень існуючих товарів і бізнес процесів. Це найбільш поширена форма інновації в більшості підприємств, часто отримує більше 80% всіх інвестицій підприємства;

– **наполовину радикальні;**

– **радикальні** інновації призводять до того, що нові продукти і послуги надаються абсолютно новими способами, фінансування і постачання ресурсами інноваційного процесу.

Недоліками нововведень є те, що вони витісняють те, що було раніше. Оптимісти кажуть: «Краще - ворог хорошого». Але справа в тому, що йде не тільки саме «хороче», а й багато, що з ним пов'язане. Хоча шкода від інновацій все ж є, проте потік змін наростає.

Причини проведення змін на підприємстві:

1. За допомогою підготовки і впровадження змін новатори домагаються своїх цілей - грошей, влади, визнання в суспільстві. Велике значення мають реклама та інші методи впливу на ринок. Розпалюється невдоволення старим. Виховується звичка дивитися на використання інноваційного товару як на престижне заняття.

2. Прагнення до нового притаманне людині як біологічному виду. Відмовитися від інновацій - значить перестати бути людиною.

3. Інновації зазвичай приносять безпосередню користь - дозволяють підвищити ефективність виробництва і управління, покращують побут людей. Шкода від інновацій пов'язана з непередбаченими побічними наслідками.

6.2. Загальна характеристика інноваційного підприємництва

У сучасних умовах підвищується значення інноваційного підприємництва як процесу створення та комерційного використання техніко-технологічних нововведень. Як правило, основою підприємницької діяльності є нововведення в області продукції або послуг, що дозволяє створити новий ринок, задовольнити нові потреби. Інновації слугують специфічним інструментом підприємництва.

Традиційно інноваційну діяльність прийнято пов'язувати зі сферою матеріального виробництва. Її базове значення для розвитку інноваційного підприємництва, впровадження досягнень науки, новітніх технологій безсумнівне. Але нововведення виникають і реалізуються не тільки в цій сфері. Вони існують і в невиробничій сфері - медицині, освіті, сфері послуг, в інших галузях економіки (Варналій, 2002).

У ряді випадків має місце міжгалузевий характер інноваційної діяльності. Це означає, що інноваційне підприємництво не замикається у вузькоспеціалізованих межах. Його об'єктом виступає весь рух наукової ідеї - від її обґрунтування вченими, винахідниками до масштабного практичного втілення в господарську практику, тобто проходження через певні етапи інноваційної діяльності.

Інноваційне підприємництво – це спеціалізована форма підприємницької діяльності, мотивована бажанням привласнення інноваційної квазіренти, що полягає у цілеспрямованому пошуку неусвідомлених потреб та створенні, виробництві і реалізації нової, у т.ч. наукоємної, продукції інвестиційного та кінцевого споживання, або задоволенні існуючих потреб шляхом створення кращих за своїми властивостями продуктів чи поліпшення процесів.

Інноваційне підприємництво пов'язане з бажанням підприємця брати на себе ризики щодо створення нового продукту, процесу чи поліпшення існуючих, а також щодо економічної, соціальної і моральної відповідальності за їх кінцевий результат (Міждисциплінарний словник, 2011).

Необхідність формування інноваційного підприємництва в Україні обумовлена:

- посиленням інтенсивних факторів розвитку виробництва, які сприяють застосуванню науково-технічного прогресу в усіх сферах економічної діяльності;
- вирішальною роллю науки у підвищенні ефективності розробки і впровадження нової техніки;

- необхідністю суттєвого скорочення строків створення, освоєння нової техніки, підвищення технічного рівня виробництва;
- розвитком масової творчості винахідників та раціоналізаторів;
- підвищенням витрат та погіршенням економічних показників підприємств, швидким старінням техніки і технології.

Особливості та відмінності інноваційного підприємництва від виробничого:

- невизначеність шляхів досягнення цілей та підвищений ризик втрати капіталу;
- неможливість детального планування, орієнтація на прогностичні оцінки;
- направленість зусиль на комерціалізацію наукового пошуку;
- необхідність взаємної зацікавленості учасників-партнерів інноваційного процесу (Виробнича підприємницька, ел.р.).

У розвитку інноваційного підприємництва підвищується значення малих підприємств, успіх яких у даній сфері обумовлюється такими **причинами**:

- поглиблення спеціалізації при проведенні наукових розробок призводить до того, що деякі малі підприємства спроможні навіть конкурувати з великими компаніями, маючи обмежений обсяг фінансових ресурсів;

- малі підприємства займаються розробками і освоєнням інновацій у тих областях, які вважаються для великих підприємств або неперспективними, або високоризиковими;

- на відміну від великих малі підприємства охоче беруться за розробку та освоєння оригінальних нововведень;

- у великих підприємствах, як правило, розробкою, впровадженням, виробництвом та збутом нової наукомісткої продукції займаються окремі спеціалізовані підрозділи, так само і відповідальність за кожний етап переходить від одних груп до інших, тоді як у малих підприємствах усі ці етапи інноваційного процесу об'єднуються під керівництвом однієї особи, що прискорює отримання кінцевого результату інноваційної діяльності;

- виробничу діяльність малих інноваційних підприємств відрізняє їх вузька предметна спеціалізація, що передбачає концентрацію зусиль і засобів на заключних стадіях створення нововведень і на перших етапах розповсюдження. Це означає, що фактично підприємство починає науково-виробничу діяльність відразу з дослідно-конструкторських розробок, мета яких—досягти високої технологічності виробів та швидко налагодити його промислове виготовлення;

- рівень витрат на науково-дослідні та конструкторські роботи у малих високотехнологічних підприємствах нерідко у декілька разів

перевищує аналогічний показник великих організацій, що сприяє їх більш швидкій і ефективній появі на ринку інновацій.

На розвиток інноваційних процесів впливають фактори економічного, технологічного, правового, організаційно-управлінського, соціально-психологічного і культурного характеру (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - Фактори, що впливають на розвиток інноваційного підприємництва

Група факторів	Стимулюючі	Стримуючі
Економічні, Технологічні	Формування резерву фінансових, матеріально-технічних ресурсів, прогресивних технологій; наявність ринкової та науково-технічної інфраструктури; матеріальне заохочення за інноваційну діяльність	Обмеженість коштів для фінансування інвестиційних проектів, недостатній рівень розвитку матеріально-технічної та науково-технічної бази; застаріла технологія; відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва
Правові	Законодавчі акти (пільги), що стимулюють інноваційні процеси, державна підтримка інновацій через програми, спеціальні фонди	Обмеження з боку антимоно - польного, податкового, амортизаційного, патентно - ліцензійного законодавства
Організаційно-управлінські	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, інформованість, стратегічне планування, децентралізація, формування цільових груп фахівців з питань інновацій, залучення робітників у процес висунення нових бізнес-ідей	Ускладнення існуючих організаційних структур, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, обмеженість інформаційного забезпечення, відомча замкнутість, орієнтація на існуючі ринки та короткострокові цілі, труднощі міжгалузевих і міжфірмових взаємодій
Соціально - психологічні і культурні	Матеріальне та моральне заохочення, громадське визнання досягнень, можливість самовираження і самореалізації, створення умов для творчої діяльності, сприятливий клімат у трудовому колективі	Протидія усьому новому і прогресивному, невпевненість, невизначеність, невдачі та збитки при реалізації нової ідеї, небажання брати на себе відповідальність за кінцеві результати інноваційної діяльності

Таким чином, інноваційне підприємництво передбачає створення і виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, духовних (інтелектуальних) цінностей, що підлягають подальшій реалізації покупцям, споживачам.

Основні учасники інноваційної діяльності представлені на рис.6.3.

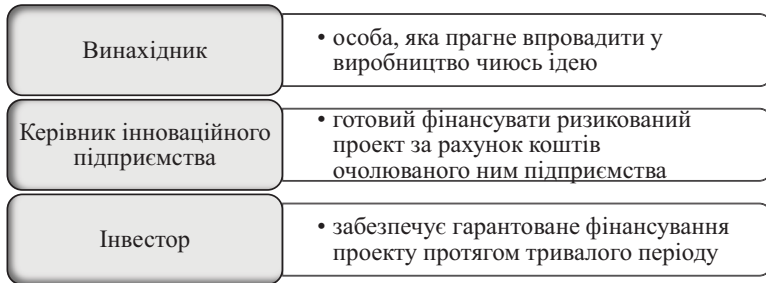


Рисунок 6.3 - Основні учасники інноваційної діяльності

Для узгодження дій учасників інноваційного процесу використовують різні **організаційні моделі інноваційного підприємництва** (Варналій, 2002).

1. **Малий інноваційний бізнес.** За даними статистики, незалежні малі підприємства в 70 - 80-х роках зробили для інноваційного бізнесу більше, ніж за всі попередні століття. Малий бізнес виконує чітко окреслені функції в самому процесі нововведень. До них відносяться експериментування, початкове освоєння комерційних нововведень, виготовлення складної нестандартної продукції тощо. Без створення так званих інноваційно-впроваджувальних "команд" і малих фірм, які спеціалізуються на пошуку, розробці і втіленні нововведень, великий бізнес у сучасних умовах не в змозі успішно вирішити завдання прискорення інноваційних процесів. Малі фірми швидше впроваджують науково-дослідні розробки виробничих процесів.

Водночас малі інноваційно-впроваджувальні фірми мають обмежені фінансові можливості для проведення досліджень. Зміни зовнішнього середовища спричинюватимуть ризикованість їх діяльності.

2. **Великі підприємства,** які здійснюють крупномасштабні інноваційні проєкти. Ці підприємства мають більше фінансових можливостей для проведення фундаментальних досліджень, конструкторсько-технологічних розробок. У великих підприємствах зменшується ризик у випадку відсутності успішного результату. Він перекривається масштабами звичайної діяльності, можливістю вкладати кошти відразу в

декілька інноваційних проектів. Невдача в одних проектах перекривається значним прибутком від впровадження інших, забюрократизованою управлінською пірамідою. Вони менш жваві і гнучкі в реакції на вимоги ринку. Все це сповільнює інноваційний цикл, веде до втрати конкурентних переваг. Звичайно, це суттєвий недолік інноваційного підприємництва в цих підприємствах.

3. Колективне підприємництво: консорціуми, венчурні компанії, програми науково-виробничого партнерства.



Наприклад, у США розгорнулися широкі інтеграційні програми, створено 40 науково-дослідних консорціумів за участю десятків провідних фірм у передових галузях. В Японії, Великобританії, Німеччині і Голландії за минуле десятиліття пройшла "інкубація" нових фірм при університетах, великих дослідних центрах та корпораціях

У США сьогодні налічується 125 великих та декілька сотень невеликих і дрібних ризикових інноваційних фірм. Деякі з них являють собою відділення фінансових інститутів - інноваційних та інвестиційних фондів. Однак більша частина інноваційних фірм - це товариства, що створюються зазвичай трьома або чотирма партнерами-підприємцями. Члени товариства об'єднуються, аби мобілізувати капітал і вкласти його в нові динамічні компанії - венчурні фірми (Варналій, 2002).

Формування ринкових відносин в інноваційній сфері передбачає існування різних організаційних форм, що відрізняються масштабами інноваційної діяльності і її змістом. Інноваційна діяльність є основою конкурентоспроможності, тому кожен ринковий суб'єкт зацікавлений у створенні та використанні інновацій. Підприємства, які не здатні самостійно створити інновацію, включаються в інноваційний процес на стадіях її дифузії.

За часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій, підприємницькі суб'єкти поділяють на чотири категорії (рис.6.4).

Експлеренти—підприємства, які спеціалізуються на створенні нових або радикальній зміні старих сегментів ринку. У їх межах працюють потужні дослідні відділи і конструкторські бюро. Впроваджуючи принципово нові продукти, експлеренти отримують над-прибуток за рахунок великої науко-місткості цих продуктів і внаслідок піонерного виведення їх на ринок, їхнє гасло — «Краще і дешевше, якщо вийде». Такі підприємства найбільше ризикують, але в разі успіху отримують найбільшу віддачу.

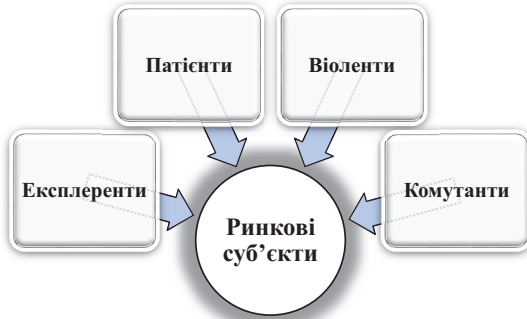


Рисунок 6.4 - Підприємницькі суб'єкти, яких розрізняють за часом залучення до інноваційного процесу та підходом до вибору інновацій

Патієнти – це підприємства, які створюють інновації для потреб вузького сегмента ринку. Вони уникають конкуренції з великими корпораціями, вишукуючи недоступні для них сфери діяльності, надають товару унікальних властивостей, їхні товари зазвичай ексклюзивні, високоякісні і дорогі. Гасло, під яким вони працюють, — «Дорого, зате добре». Патієнтам притаманна агресивна поведінка на ринку, що зумовлено прагненням захопити уподобану нішу і довести свою здатність бути успішними. Такі підприємства можуть бути творцями інновацій або їх удосконалювачами.

Віоленти - це підприємства, діяльність яких зорієнтована на інновації, що здешевлюють виготовлення продукції, водночас забезпечуючи йому той рівень якості, якого вимагає основна маса споживачів. Девіз цих підприємницьких суб'єктів — - «Дешево, але пристойно». За рахунок низьких цін і середньої якості підприємство завжди конкурентоспроможне. Віолентом може стати підприємство-експлєрєнт на етапі використання інновації, що отримало масове визнання.

Комутанти використовують інновації, створені іншими, надаючи їм індивідуальних особливостей, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта. Такі підприємницькі суб'єкти підвищують споживчу цінність товару не якістю (як патієнти), а завдяки індивідуалізації. Гасло комутантів — «Ви доплачуєте за те, що ми розв'язуємо саме ваші проблеми». Підвищена гнучкість комутантів (за що вони отримали назву «сірих мишей») дає їм змогу витримувати конкурентну боротьбу. Зазвичай це дрібні підприємства, які використовують інновації на стадії їх старіння.

Особливу роль серед підприємств, які підтримують розвиток

інноваційної діяльності, грають **технопаркові структури**, які перетворюють вхідні ресурси (основні і оборотні фонди, інвестиції, інтелектуальні ресурси) у вихідні інноваційні послуги. Ці структури можуть значно відрізнятись за розміром, видами діяльності, обсягом вхідних ресурсів і вихідних послуг (рис.6.5).

Інноваційні центри	Наукові парки	Технологічні парки	Технологічні центри	Конгломерати
призначення яких полягає у наданні сприяння новим підприємствам, пов'язаним з наукомісткими технологіями	обслуговують як нові, так і зрілі підприємства, підтримують тісні зв'язки з ЗВО та НДІ	представляють собою оптимально організовані науково-промислові зони, де здійснюється співпраця та обмін ідеями та інформацією між підприємствами і науковими організаціями з метою впровадження нововведень	представляють собою обслуговують підприємства, які створюються для розвитку нових високотехнологічних підприємств	пояси технокомплексів і наукових парків, пов'язані з перетворенням у високотехнологічні зони цілих регіонів

Рисунок 6.5 – Види технопаркових структур

Технопарки (наукові парки) - форма інтеграції науки з промисловістю - відносяться до розряду територіальних науково-промислових комплексів. В основі функціонування наукових парків лежать такі принципи:

- створення максимально сприятливих умов для наукоємного виробництва, інноваційного бізнесу;
- максимальне зближення науки, виробництва і комерції;
- об'єднання фірм, які розробляють різні види наукомісткої продукції, що дозволяє створити умови для продуктивного обміну ідеями та досвідом.

До числа **послуг**, що надаються технопарками, або інноваційно-технологічними центрами відносяться (Алейнікова, 2016):

- надання виробничих та офісних приміщень в пільгову оренду;
- інформаційні послуги малим підприємствам;
- консультаційні послуги в області бізнес-планування;

- сприяння виконання НДДКР та реалізацію їх результатів;
- підготовка і перепідготовка кадрів для науково-технологічного підприємництва;
- організація семінарів, виставок, конференцій та інших заходів;
- оцінка і правовий захист інтелектуальної власності;
- розробка і реалізація програм пріоритетного розвитку регіонів;
- допомога в пошуку інвестицій та одержання кредитів;
- сприяння зовнішньоекономічній діяльності;
- надання стипендій студентам, які працюють на малих фірмах;
- створення центрів колективного користування обладнанням;
- створення нових підприємств з конкретних напрямків діяльності.

Більш успішний досвід створення технопарків не при освітніх установах, а при промислових підприємствах.

Найвищим проявом інтеграційної тенденції є *технополіс*. Технополіс являє собою цілісну науково-виробничу структуру, створену на базі окремого міста, в економіці якого помітну роль відіграють технопарк і інкубатори. В рамках технополісів здійснюється повний інноваційний цикл, включаючи підготовку кадрів.

Технополіс - це структура, подібна технопарку, але включає в себе невеликі міста (населені пункти) - наукогради, розвиток яких цілеспрямовано орієнтована на розташовані в них наукові та науково-виробничі комплекси.

При організації технополісів провідною тенденцією є не відкриття нових дослідницьких інститутів, а використання потенціалу вже існуючих вузів, лабораторій і т. п., коригування напрямів їх дослідницької діяльності, створення на їх основі тимчасових наукових колективів для вирішення конкретних завдань, пов'язаних з розробкою наукомістких технологій та нової продукції, осущестшення інформаційного обміну і т.п.

Невід'ємними елементами технополісів повинні бути венчурні фірми й акціонерні комерційні банки.

Бізнес-інкубатори являють собою організацію, яка забезпечує малі підприємства різними приміщеннями і спорудами на основі спільного використання, доступом до технічних засобів і послуг в області ведення бізнесу в якості єдиного цілком інтегрованого і цілком прийняттого за вартістю комплексу.

Метою бізнес-інкубаторів є надання бізнес-послуг, необхідних стартапам і підприємствам на ранніх стадіях розвитку.

Основною ідеєю бізнес-інкубаторів є допомога починаючим підприємцям в реалізації стартапів на всіх етапах формування бізнесу - від розробки ідеї до її комерціалізації. Наприклад, в Швеції, в науковому парку Ideon (мегаполіс Лунд), базується організація, яка називається

Technopol, де працюють фахівці в самих різних сферах діяльності. Організація Innovation Bridge займається просуванням і комерціалізацією науково-дослідних розробок. У Стокгольмі, в Kista Science City, базується бізнес-інкубатор у сфері інформаційних технологій під назвою Sting (Stockholm Innovation and Growth). Даний бізнес-інкубатор підтримує створення сучасних фірм, залучаючи кращих інноваторів і підприємців, пропонуючи їм ефективну допомогу в розвитку бізнесу (Стан, 2018).

Конкретні цілі функціонування інкубаторів можуть відрізнятися в залежності від того, хто з засновників має вирішальний вплив на прийняття стратегічних рішень. Так, основною метою створення державних (громадських) інкубаторів, фінансування яких здійснюється урядом і некомерційними організаціями, є економічний розвиток регіону, створення робочих місць, економічна диверсифікація і (або) збільшення податкових надходжень. Основну увагу вони приділяють проектам, що відрізняється невеликою капіталомісткістю та коротким терміном окупності.

Академічні й університетські інкубатори сприяють реалізації потреб у науковому підприємництві, вирішення проблем прискорення інноваційного циклу регіонального науково-технічного розвитку. Вони дозволяють працівникам науково-дослідних інститутів освоїти і реалізувати розробки, займатися підприємницькою діяльністю без відриву від наукової роботи, у випускників навчальних закладів з'являється можливість успішно стартувати в бізнесі.

Змішані інкубатори об'єднують зусилля уряду, некомерційних організацій і (або) приватних організацій. Співпраця такого роду може дати інкубатору доступ до урядового фінансування, ділового консультування та фінансів приватного сектора, отримати різноманітні варіанти підтримки.

Приватні, комерційні інкубатори створюються інвестиційними групами для співпраці з розвитку нерухомості.

За способом надання послуг виділяють такі бізнес-інкубатори:

класичні - поряд з бізнес-послугами основною їх функцією є надання підприємствам офісних та виробничих площ за цінами нижче ринкових;

надають послуги за допомогою електронних зв'язків з підприємствами. Їх основний недолік - мала кількість прямих контактів з підприємствами;

без стін - менеджер інкубатора регулярно об'їжджає підприємства. Недоліком такого способу надання послуг є відсутність спілкування між підприємствами, а перевагою - відсутність конфліктів;

багатопрофільні, що надають широкий спектр послуг при відкритті бізнесу на базі власних приміщень з використанням обладнання і

технічних засобів інститутів і лабораторій;

віртуальні, надають допомогу у відкритті бізнесу на місці або на основі існуючих лабораторій;

внутрішні, які виконують роботу за одним із напрямків;

цільові, зосереджені на розробці комп'ютерних програм і біотехнології.

6.3. Венчурне підприємництво

Для реалізації інноваційних проектів, які пов'язані зі значним ризиком, створюються венчурні підприємства – підприємства ризикового капіталу.

Венчурні (від англ. venture – ризикувати) **підприємства** – переважно малі підприємства у прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком. Венчурний значить ризиковий, з наданням інвестицій без банківських чи інших гарантій, але ніяк не ризикований, тому що розумний інвестор ніколи не піде на невиправданий або занадто великий ризик.

Венчурний бізнес виконує важливу роль у здійсненні інноваційної діяльності, сприяючи, з одного боку, виробничому впровадженню новітніх досягнень НТП, а з іншого – мінімізуючи фінансові ризики окремих інвесторів. Саме венчурний бізнес дозволив розвиненим країнам впродовж останньої чверті минулого століття якісно змінити структуру виробничих сил і помітно впливати на виробничі відносини.

Серед об'єктів венчурного фінансування лідирують високотехнологічні компанії, однак структура інвестування постійно змінюється. Нині основний обсяг венчурних інвестицій спрямовується в такі сектори, як програмне забезпечення, біотехнології, телекомунікації, медичне обслуговування, роздрібна торгівля, комп'ютери і периферійні пристрої, Інтернет-технології, виробництво напівфабрикатів, енергетика, охорона здоров'я, фінансові послуги, електроніка, бізнес- послуги.

Венчурні підприємства дуже гнучкі та ефективні, їх активна діяльність забезпечує зростання конкурентоздатності виробленої продукції, швидке та успішне впровадження новітніх технологій, переозброєння та реконструкцію виробництва на сучасній науково-технічній основі, збільшення зайнятості населення. **Їх значення** представлено на рис. 6.6.

Венчурний бізнес представлений **трьома видами** підприємств:

– самостійними невеликими венчурними підприємствами, що спеціалізуються на дослідженнях, розробках та виробництві нової

продукції;

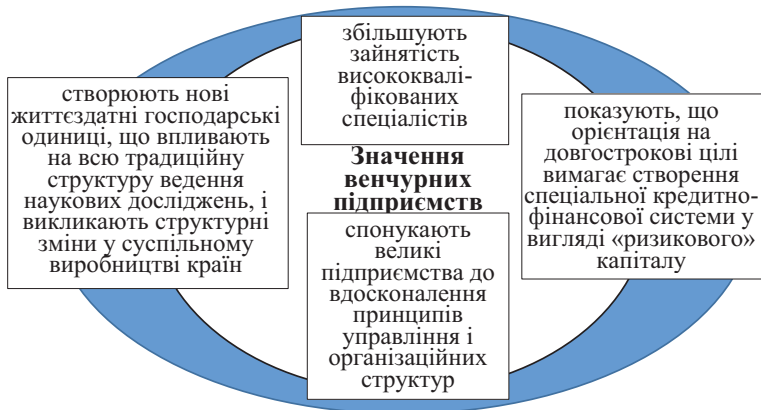


Рисунок 6.6 – Значення венчурних підприємств

– венчурними підприємствами, які є дочірніми у великих підприємств, які створюють великі корпорації для пошуку і фінансування найважливіших з точки зору комерційної діяльності інновацій виробничого характеру. Це внутрішні венчури. Рішення про створення внутрішнього венчура приймається керівництвом підприємства і його діяльність контролюється безпосередньо одним з її керівників. При відборі кращої інноваційної ідеї, на основі якої створюватиметься «ризиковий» наукомісткий проект, керівництво підприємства обов'язково повинно зважати на такі моменти:

- завдання цього інноваційного проекту не повинні збігатися з традиційною сферою інтересів «материнського» підприємства, адже метою внутрішнього венчура є пошук нових ідей, технологій, об'єктів, винаходів;
- при відборі ідей, що передбачається реалізувати у межах внутрішніх венчурів, експерти повинні переконатися у наявності необхідного комерційного потенціалу нововведень;

Внутрішнім венчурам «материнське» підприємство, як правило, надає юридичну і бюджетну самостійність, право формувати персонал, який може розміщуватися в окремому будинку. «Материнське» підприємства бере на себе зобов'язання забезпечити діяльність цього персоналу науково-дослідним, обчислювальним та іншим необхідним обладнанням, надає послуги з управління. Якщо тісна співпраця досягає успіхів, то внутрішній венчур може перетворитися в один з виробничих

підрозділів «материнського» підприємства, а його продукція реалізується через канали збуту, що склалися у підприємства.

– спільними підприємствами, що об'єднують малі наукомісткі та великі підприємства (в межах такого об'єднання мале підприємство, як правило, здійснює розробку нового виробу, а велике підприємство фінансує дослідження, надає для цього досвідне обладнання, забезпечує канали збуту, організовує сервісне та післяпродажне обслуговування клієнтів).

Для створення венчурного підприємства необхідна наявність таких умов:

- ідеї нововведення (нового виробництва, технології, послуги);
- суспільний попит на цю інноваційну ідею;
- підприємець, здатний реалізувати цю ідею шляхом створення нового підприємства;
- «ризиковий» капітал для фінансування цього підприємства.

Венчурні підприємства працюють на етапах, коли винахідницька активність продовжує зростати чи, принаймні, ще зберігається на високому рівні, а от активність наукових досліджень вже починає знижуватися. Вони не завжди прибуткові, оскільки власне організацією виробництва продукції не займаються, а передають свої розробки іншим підприємствам – експлорентам, пацієнтам, віолентам та комувантам.

6.4. Джерела фінансування інноваційної діяльності

Фінансування інноваційної діяльності є однією з найважливіших умов інноваційної активності, оскільки проведення ефективної інноваційної діяльності вимагає значних фінансових вкладень. За походженням джерела фінансування інновацій можна розділити на внутрішні та зовнішні відносно підприємства.

Найчастіше до **внутрішніх джерел фінансування** відносять власні кошти підприємства у вигляді прибутку, амортизаційних відрахувань, використання резервного фонду для покриття тимчасових поточних збитків підприємства на період до виходу підприємства на проектні показники обсягів випуску та продажу, що перевищують обсяги беззбиткового випуску та продажу.

Зовнішні джерела фінансування інноваційних процесів – це джерела, які отримують промислові підприємства зі сторони на умовах платності та строковості і можуть бути використанні на реалізацію інноваційного процесу. До них належать позикові та залучені ресурси. Позикові фінансові кошти передбачають повернення їх зі сплатою відсотків за користування або без сплати. Їх джерелами є кошти бюджетів, позабюджетних фондів, комерційні та інші кредити, іноземні інвестиції

Єрмак, 2015).

Одним із нових та перспективних методів фінансування інноваційної діяльності є **венчурне фінансування**.

Вперше практика венчурного фінансування була застосована у США. Його розквіт пов'язаний з розвитком інформаційних технологій, зокрема, комп'ютерного бізнесу.



Так, у 1957 році на базі лабораторії Shockley Semiconductor, якою керував лауреат Нобелівської премії з фізики за дослідження у галузі напівпровідників і транзисторного ефекту Уільям Шоклі, при підтримці на той час молодого співробітника інвестиційного банку, а в майбутньому мільярдера Артура Рока, була створена компанія Fairchild Semiconductors, яка вперше впровадила у масове виробництво інтегральні схеми, що складаються з багатьох напівпровідникових елементів, – чіпи. Через одинадцять років після цього двоє з восьми засновників цієї компанії відокремилися і створили фірму Intel, у розвиток якої Артур Рок вклав 2,5 млн доларів і незабаром отримав величезні доходи. Пізніше разом з партнером А. Рок створив одну з перших венчурних компаній – Davies & Rock, а потім власну – Arthur Rock & Co, через які було профінансовано створення таких майбутніх гігантів, як Apple Computer, Teledyne, Scientific Data Systems, General Transistor, Diasonics та інших (Зянько, 2008).

У Європі технології та принципи венчурного фінансування вперше були застосовані у Великобританії.

Термін **«венчурне (ризикове) фінансування»** науковці розглядають у широкому і вузькому розумінні слова. У широкому розумінні – це всі вкладання у ризикові, з огляду фінансових результатів, проекти, насамперед у галузі високих технологій. У вузькому розумінні – венчурне фінансування означає вкладання венчурними фондами довго- чи короткострокових інвестицій (у вигляді надання кредитів чи придбання акцій) з метою створення і розвитку малих перспективних компаній.

Венчурний капітал, за визначенням Європейської асоціації венчурного капіталу (EVCA - European Venture Capital Association), є пайовим капіталом, наданим професійними фінансовими компаніями, що інвестується в стартові інноваційні підприємства, які розвиваються та демонструють потенціал для істотного зростання (The BVCA, 2012).

Венчурний капітал – капітал з підвищеним ступенем ризику. У результаті розміщення венчурного капіталу венчурний інвестор не має тих гарантій, які є за традиційних форм фінансування. Але все це не значить, що інвестор, який вклав грошові засоби у сферу ризикового бізнесу, не розраховує на прибуток. Специфіка ризикового інноваційного

підприємництва полягає в тому, що кошти дійсно часто «позичаються» на безвідсотковій, а то й безповоротній основі. Також при цьому не вимагається і звичайного при кредитуванні забезпечення – гарантій платоспроможності чи можливості повернути позичені кошти за рахунок продажу майна боржника. Єдиною «гарантією» для венчурного інвестора є його власне вміння правильно оцінити ризики, пов'язані з укладанням угоди.

Ресурси, надані в розпорядження венчурного підприємства, не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору. Отже інвестори, щокладають свої фінансові засоби у венчурний бізнес, йдуть на великий ризик. У випадку невдачі вони можуть втратити значні грошові кошти. Інколи інвесторам приходиться очікувати 3—5 років, щоб впевнитися у перспективності своїх вкладень. Але,кладаючи засоби в інноваційний проект, інвестор бере часткову участь в капіталі підприємства, яке він фінансує, отже, має право на певну частку прибутку підприємства у випадку, коли підтриманий ним інноваційний проект виявиться дійсно ефективним.

А у зв'язку з тим, що інвестор не отримує жодного забезпечення, яке б гарантувало повернення вкладених ним коштів, його більше цікавлять не фінансові показники роботи підприємства у минулі роки, а майбутній прибуток на вкладені тепер кошти, тобто результат освоєння інновацій. Величина прибутку інвестора визначається різницею між курсовою вартістю акцій підприємства-новатора, що належать ризиковому інвестору, і сумою засобів, вкладених ним у інноваційний проект. Ця частка визначається при укладанні контракту і часто не перевищує 50 % пайового внеску інвестора у статутний капітал підприємства, але інколи може сягати і до 80 %. У цьому випадку фінансова установа (інвестор) стає співвласником венчурного підприємства, а надані їй засоби – внеском у статутний фонд підприємства.

Отже, як і для будь-якої іншої сфери підприємницької діяльності, стимулом для венчурних капіталовкладень є прагнення отримати прибуток. Ймовірність високої прибутковості інноваційних проектів є головним стимулом для венчурних інвестицій.

Так, наприклад, у США середній рівень прибутковості венчурних фірм становить близько 20 % на рік, що майже у три рази вище, ніж у цілому по економіці США. Тому ризикове вкладання засобів пояснюється вірою підприємців в успіх венчурного бізнесу і відсутністю умов для власних досліджень та комерційної реалізації перспективної інновації (Стемальщук, 2000).



Особиста зацікавленість інвестора в успіхові венчурного

підприємства визначає його активну участь в управлінні фірмою, яку він фінансує. Як правило, ризикові інвестори не обмежуються лише наданням грошових засобів, а допомагають венчурному підприємству і різними управлінськими, консультативними та іншими діловими послугами, не втручаючись лише в оперативне управління його діяльністю.

Отже, венчурній формі інвестування, на відміну від інших таких форм, властиві **специфічні риси** (рис.6.7).



Рисунок 6.7 – Специфічні риси венчурної форми інвестування

Через невирішеність питань правового забезпечення функціонування корпоративної форми організації інноваційної діяльності, різних інституціональних інвесторів, нестачу вітчизняного капіталу і, напевне, інноваційних менеджерів, здатних ефективно впроваджувати інноваційні проекти, венчурне підприємництво в Україні поки що не стало поширеним.

Розрізняють три **види венчурного фінансування**, які пов'язані з найважливішими стадіями життєвого циклу продукту:

1. **Фінансування інкубаційного періоду** – етап, на якому проводиться експрес аналіз інноваційних пропозицій та здійснюються роботи зі створення бізнес-інкубатора чи інноваційного центру. Основними джерелами фінансування на цьому етапі є власні кошти підприємства (прибуток та амортизація), вступні венчурні внески та пов'язані кредити (комерційні кредити, пов'язані угодами про розподіл майбутніх доходів, а також цільові кредити на придбання високоліквідних активів).

2. **Фінансування комерційного освоєння**. Основними джерелами фінансування на цьому етапі є банківські кредити та кошти синдикованого інвестора. *Синдиковане інвестування* - це пайове фінансування малих

інноваційних підприємств, які зацікавлені в запровадженні продуктових або інших інновацій, які одержують у процесі реалізації інноваційно-інвестиційних проектів підприємств. Синдиковане інвестування є перехідною формою до венчурного фінансування.

3. Фінансування розвитку. Венчурне фінансування є строго цільовим «під ключ». Основною умовою такого фінансування є наявність у підприємства технологічного та комерційного заділу з випуску на ринок продукту. Венчурний капітал інвестується в непов'язані між собою проекти в розрахунку на швидку окупність коштів. Для венчурних інвесторів дуже важливим є правильно спрогнозувати очікувану ринкову вартість бізнес-напрямку, куди вони вкладають кошти. Тому, на цьому етапі здійснюється встановлення спільних з інвестором або самостійних нових цільових підприємств із числа бізнес-інкубаторів, що створюються на першому етапі.

Функціональне завдання венчурного фінансування - сприяти росту перспективного бізнесу шляхом надання певної суми грошових коштів в обмін на долю в статутному капіталі. На практиці найчастіше зустрічається комбінована схема венчурного інвестування, при якій частина коштів вноситься в акціонерний капітал, а інша надається у формі інвестиційного кредиту.

До інших джерел венчурного фінансування можна віднести:

- ангельське інвестування (бізнес-ангели);
- краудсорсінг;
- краудфандінг.

Бізнес-ангел - приватний інвестор, який вкладає гроші в інноваційні проекти на ранніх етапах розвитку бізнесу в обмін на повернення вкладень і частку в капіталі. Бізнес-ангели складають клас інвесторів венчурного бізнесу, які не позичають гроші, як банк (кредитне фінансування), а надають гроші, зв'язки та досвід в обмін на частку акцій в новій компанії (часткове фінансування). Інвестиційна діяльність бізнес-ангелів пов'язана з високим рівнем інвестиційного ризику. Відмінною особливістю бізнес-ангелів є те, що вони фінансують проекти на початкових стадіях їх розвитку, тобто на етапі посіву і стартапу (стадії розвитку венчурної компанії-«посівна» (seed) і початкова (start-up)). У першому випадку мова йде тільки про бізнес-ідеї, яку можна втілити в життя, але ще потребує наукових розробок, вивчення ринку, розробки концепції розвитку і т.п. А на стадії стартапу підприємство вже створено, але виробництво і продаж поки не почалися. Ангельські інвестиції є головним джерелом фінансування стартапів в Європі. У 2013 році бізнес-ангели інвестували 5,5 млрд євро в проекти на ранніх стадіях (Єрмак, 2017).

Краудсорсінг походить від англійського «crowdsourcing»: crowd -

«натовп» і sourcing - «пошук, залучення ресурсів». Під цим терміном розуміють модель бізнесу, яка заснована на залученні «натовпу», тобто волонтерів, до виробництва і розповсюдження товарів і послуг, а також до пропозиції своїх ідей або вирішення певних проблем. Іншими словами, **краудсорсінг** можна характеризувати як рішення поставленого завдання групою добровольців, які працюватимуть спільно. Зазвичай координація дій цієї групи відбувається в інтернеті на спеціально створених для цього майданчиках.



На сьогоднішній день у світі існує велика кількість проектів, які здійснено за допомогою краудсорсінгу. Типовим прикладом краудсорсінгу може слугувати створення «Вікіпедії» (загальнодоступної вільної багатомовної онлайн-енциклопедії), коли волонтери з різних країн наповнюють цю бібліотеку новою інформацією та редагують її без відшкодування оплати праці. Цю роботу можна класифікувати як роботу у свій вільний час, з метою здобуття досвіду або зв'язків, або просто як хобі.

Краудфандінг (Crowdfunding) розглядається як окремий випадок краудсорсінгу. Він полягає в залученні фінансових ресурсів від великої кількості людей (від англ. Crowd - натовп і Funding - фінансування) з метою реалізації продукту або послуги, допомоги нужденним, проведення заходів, підтримки як фізичних, так і юридичних осіб і т.п.. Вважається, що термін «краудфандінг» з'явився одночасно з терміном «краудсорсінг» в 2006 році, і його автором є Джефф Хауї (Jeff Howe), однак, саме явище народного фінансування з'явилося значно давніше. Досить згадати будівництво статуї свободи в Нью-Йорку, кошти на яку збирали всім народом. Краудфандінг є відносно новим методом фінансування проектів за допомогою Інтернету. Після вдалих втілень в області некомерційних культурних і соціальних проектів краудфандінг набирає свою силу і в сфері фінансування стартапів і локальних бізнесів. Соціальні медіа відіграють не останню роль у розвитку і просуванні краудфандінгом. Facebook, Twitter, спеціалізовані сайти є найважливішими інструментами для обміну інформацією про краудфандінгові проекти і сприяють перетворенню соціального капіталу в капітал фінансовий. Соціальні мережі дозволяють створювати контент, поширювати його і, звичайно, обговорювати, проходячи ланцюг звичних посередників.

Краудфандінг можна розділити за такими **формами** (Єрмак, 2017): фінансування з частковою участю в капіталі, де в якості винагороди спонсор (інвестор) отримує частину власності, акції підприємства, дивіденди або право голосування на загальних зборах акціонерів. В якості інвесторів виступають звичайні люди. Залучаючи велику кількість інвесторів, кожен з яких вкладає невелику суму грошей, стартап вирішує

проблему фінансування і йому вже не треба звертатися до венчурного капіталу;

фінансова позика ділиться на два блоки: фінансування юридичних осіб та фінансування фізичних осіб. Кредитування фізичних осіб може існувати як у вигляді народного кредитування, так і у вигляді P2P кредитування, коли позичальник спілкується ні з знеособленою масою людей, а з безпосереднім кредитором. Краудфандінгова платформа в даному випадку виступає в якості посередника і в певній мірі гарантом всієї процедури;

в обмін на винагороду Для залучення уваги до проекту, власник повинен придумати і запропонувати різні винагороди, наприклад, готовий екземпляр або декілька, ігри, комікси або книги. Якщо проект не зібрав потрібну кількість коштів на певний термін, то гроші повертаються жертводавцям;

соціальний краудфандінг, заснований на пожертвуванні. Характеризується номінальними відсотками по кредиту або їх повною відсутністю. Основне призначення подібних кредитів це надання допомоги бідним і нужденним верствам населення, в першу чергу в країнах, які розвиваються. Найбільшим представником цієї моделі є платформа KIVA, через яку пройшло більше \$ 500 млн. кредитів. Необхідно підкреслити, що мова йде саме про кредити, а не про благодійність. Отримані позики необхідно повертати.

В Україні Інтернет-краудфандінг тільки починає розвиватися. Піонерами в цій сфері були «Українська біржа благодійності», запущена Фондом Віктора Пінчука, «X-Ideas» від «Nesafe» і сайт «Велика Ідея». Найбільш популярною українською краудфандінговою платформою є «Спільнокошт» на сайті «Велика ідея». Вона побудована за принципом кікстартера learn and do. Досить характерним є те, що редизайн сайту «Велика ідея», в результаті якого запрацював інструмент краудфандінгу, сам був профінансований шляхом краудфандінгу на суму 38260 грн.

Основним **недоліком** венчурного фінансування є те, що через високий ризик такий капітал надається під вищий відсоток, ніж банківський кредит, а в деяких випадках, пов'язаних із збільшенням гарантії проти нецільового використання вкладених коштів, венчурні інвестори можуть залишатися співвласниками підприємства, створеного під перспективний інвестиційний проект, протягом усього життєвого циклу освоєння продукту. В цьому випадку вони розраховують на одержання дивідендів з очікуваних прибутків.

6.5. Формування інститутів венчурного фінансування в Україні

Формування інститутів венчурного фінансування розпочалося в нашій країні лише в останнє десятиріччя ХХ століття і розвивається дуже повільно. За оцінками Міністерства економіки, загальний обсяг ринку венчурного капіталу становить нині приблизно \$ 400 млн, що становить близько 1 % від щорічних надходжень до європейських венчурних фондів. Така сума інвестицій свідчить, що інноваційна діяльність з боку венчурних фондів ще не є об'єктом першочергової зацікавленості.

Для венчурних фондів в Україні характерна така **особливість**: у структурі інвестиційного потоку значна частка припадає на іноземний капітал. Іноді такі фонди повністю фінансуються за рахунок капіталів з інших, в основному розвинених, держав.

Серед найбільших таких фондів, які працюють сьогодні в Україні, є:

- Western NIS Enterprise Fund (WNISEF) (Western, е.р.) (первісний капітал у розмірі \$ 150 млн фонду виділений урядом Сполучених Штатів Америки) WNISEF перебуває під керівництвом приватної Ради директорів, до складу якої входять видатні керівники американського бізнесу, управляється міжнародною командою досвідчених професіоналів з питань інвестицій і фінансів. Інвестиційна стратегія WNISEF спрямована на пошук та інвестування приватних підприємств, що мають великий потенціал зростання і здатні створювати конкурентні переваги. Пріоритетними галузями для інвестицій фонду WNISEF є харчова промисловість, сільське господарство, виробництво будівельних матеріалів, фінансові послуги.

WNISEF надає своїм портфельним компаніям капітал, необхідні засоби управління і сприяє перетворенню початкових підприємницьких структур у компанії високого професійного рівня. Інвестиційні потоки WNISEF станом на кінець 2003 р. склали суму майже у \$ 202 млн і спрямовувались в такі підприємства як: «АВК», Міжнародний іпотечний банк, Слобожанська будівельна кераміка, Екопрод, Glass Container Company, Троянда, Швидко, Петтель Кабель Україна, Енергетичний альянс та ін. Об'єктами інвестицій фонду «Baring Vostok Capital Partners» свого часу були оператор мобільного зв'язку «Golden Telecom» та пивзавод «Рогань», але фонд вже продав свої частки акцій у цих компаніях.

- Sigma Blazer (капітал \$ 100 млн).

- Фонд прямих інвестицій «Україна», який за 13 років діяльності в Україні інвестував понад \$ 22,5 млн (50 % свого капіталу) у більш як 30 українських підприємств, що займаються виробництвом товарів широкого вжитку та послуг для внутрішнього ринку.

- інвестиційний фонд «Дніпро», створений за підтримки голландського уряду.

- Фонд Євровенчерз Україна, заснований у 1999 році, розмір статутного фонду якого становить 26 млн євро, які були надані ЄБРР (частка у фінансуванні сягає 90 %), ФМО (Голландський Банк Розвитку) та фізичними особами, які є менеджерами Фонду. Цей Фонд займається інвестуванням недержавних підприємств України (зокрема тих підприємств, у яких частка державної власності не перевищує 25 %), заохочує діяльність кваліфікованих спеціалістів, що мають досвід управління підприємством, постійно вдосконалюють свою продукцію, розуміють ринок і клієнта, а головне – мають достатню мотивацію та володіють лідерськими здібностями для досягнення високих результатів роботи. Фонд Євровенчерз Україна надає допомогу підприємствам у різних сферах діяльності: стратегічному плануванні, співробітництві з банками та іншими фінансовими організаціями, підприємствами, у залученні сторонніх консультантів, у пошуку стратегічних партнерів тощо. Фонд надає перевагу підприємствам з надійною історією розвитку, річним оборотом не менше 3 млн доларів США, які можуть продемонструвати можливості подальшого зростання обсягу продажу та прибутків. При цьому Фонд Євровенчерз Україна не намагається брати участь у щоденному оперативному управлінні, а тому й не прагне володіти контрольним пакетом акцій, хоч частка його власності на підприємстві повинна бути істотною – 20—40 %.

Отже, здійснювані венчурними фондами інвестиції підживлюють економіку країни, однак навіть при такому незначному інвестуванні вони зовсім не проявляють ознак «ризикового капіталу», а направляють свої ресурси головним чином на фінансове забезпечення традиційних інноваційних проєктів. Жоден з названих вище венчурних фондів не вклав свої засоби у розвиток перспективних технологій навіть четвертого технологічного укладу.

Підприємства, які створюють в Україні винаходи чи нові технології, намагаються не впровадити їх у виробництво, а вигідно продати, хоча б і за кордон. Цим користуються іноземні інвестори, яким буває вигідно придбати не лише інновацію, але й повністю фірму з її співробітниками, і вивезти за кордон. Але часто, у зв'язку зі зменшенням фінансування досліджень з боку іноземних замовників, вітчизняні розробники просто змушені збувати свою науково-технічну продукцію іноземним фірмам ще на початкових етапах інноваційного циклу, закриваючи тим самим шлях до реалізації економічного потенціалу інновацій на користь України.

Провідне місце в комплексі заходів з виправлення такої ситуації, які мають виступити на захист як національних інтересів, так й інтересів вітчизняного інтелектуального капіталу, займають:

- доопрацювання законодавства, аби умови інвестування українських підприємств стали привабливішими не лише для іноземних

- інвесторів, але й для вітчизняних власників капіталів;
- прийняття закону про венчурний бізнес;
- розвиток ринкового середовища: фондового ринку, банківської системи, страхового ринку;
- розвиток мереж інноваційних венчурних структур, створення кластерів, інноваційних фондів;
- прийняття спеціальних програм підтримки інноваційних досліджень через розвиток малих венчурних підприємств;
- законодавчі можливості для поєднання приватних капіталів з державними фондами (приватизація деяких централізованих фондів фінансових ресурсів, надання податкових пільг і державних субсидій малим інноваційним компаніям, які здійснюють капіталовкладення у новостворені малі підприємства, залишаючи при цьому ці компанії приватними).

Це прискорить просування на ринок наукових ідей та новітніх технологій, сприятиме розвитку підприємництва і, зрештою, становленню середнього класу – основного чинника ринкової економіки, а в кінцевому рахунку полегшить інтеграцію України у євроатлантичні структури.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття інновація.
2. Назвіть основні види інновацій, дайте їх коротку характеристику.
3. Назвіть основні причини проведення змін на підприємстві.
4. Дайте визначення інноваційного підприємництва.
5. Чим обумовлено необхідність формування інноваційного підприємництва?
6. Назвіть особливості та відмінності інноваційного підприємництва.
7. Які основні фактори впливають на розвиток інноваційного підприємництва?
8. Які організаційні моделі інноваційного підприємництва існують?
9. Розкрийте сутність, основні об'єкти та значення венчурних фірм.
10. Назвіть основні джерела фінансування інноваційної діяльності.
11. Назвіть основні види венчурного фінансування, розкрийте їх сутність.
12. Які особливості характерні для венчурних фондів в Україні?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 6.1. Одне взуттєве підприємство послало свого агента до Центральної Африки, щоб він з'ясував можливості освоєння нових ринків. Тривалий час від того не було звісток і підприємство послало іншого агента. Незабаром прийшли дві телеграми. Перший агент писав: «Повертаюся.

Взуття тут не потрібне, оскільки всі ходять босоніж». Другий прислав таку телеграму: «Можливості фантастичні, всі ходять босоніж». Що порадите підприємству?

Завдання 6.2. Віддалені асоціації. Вам потрібно знайти четверте слово, яке б об'єднувало ці три слова.

падіння – актор – пил; час – волосся – дорога; біль – мисливець – капуста.

Завдання 6.3.

1. Вкажіть 30 способів перевірки знань студента.
2. Назвіть 5 інновацій, які б могли підвищити якість навчання в університеті.
3. Вигадайте декілька інноваційних способів проведення лекційних занять; практичних занять.
4. Напишіть друзям телеграму із 30 слів, в якій розкажіть про один день в університеті.

Завдання 6.4.

КЕЙС:

Аналіз вендингового ринку

Стан ринку автоматизованої торгівлі. Вендинг-бізнес, як і будь-який інший різновид бізнесу, - це «власна справа», підприємницька діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку. Суть вендинг-бізнесу - дрібна торгівля або надання послуг на основі автоматичних апаратів чи терміналів. Отже, суть вендинг-бізнесу — побудова мережі торговельних автоматів. Найчастіше вендинг-оператор максимально сполучає всі супутні елементи вендингу: здійснює ремонт устаткування, займається розміщенням торговельних автоматів за допомогою своїх працівників (або самостійно).

Торговельні автомати продають будь-який дріб'язок - від шматочка мила й заточеного олівця до мобільних телефонів та послуг зі страхування життя. У вендингу, внаслідок відсутності потреби у безпосередньому застосуванні робочої сили, після досягнення точки окупності вендингового апарату загальні витрати набувають сталого характеру та не залежать від часу, на відміну від зростаючої тенденції заробітної плати.

Але, як уже було сказано, вендинг не має розцінюватись як проста заміна аналогічних послуг, це досить високий рівень сервісу - швидке обслуговування в потрібному місці. Не можна не згадати здатність вендингового обладнання працювати будь-де й цілодобово, в місцях, де звичайна торгівля заборонена або ускладнена внаслідок браку місця або інших, зокрема й законодавчих, факторів. Зазвичай прихід автоматичної

торгівлі на певний ринок обумовлюється декількома чинниками, серед яких: оптимальний стан заробітної плати, що дозволяє оперувати автоматичними системами продажу товарів та послуг, стабілізація грошової одиниці й законодавчого поля у сфері торгівлі, психологічна підготовленість споживачів до методу автоматичної купівлі.

Можна сказати, що Україна станом на 2006 рік досягла названих факторів. Уже на початок 2006 року на території України нараховувалось близько 6 тисяч одиниць вендингового обладнання, що перебувало в стані доходної дієздатності. Цих показників досягнув вендинговий відділ українського відгалуження компанії Nescafe, що володіла приблизно 60 % цієї техніки, а саме кавовими автоматами. Але поряд із позитивними тенденціями, можна назвати перелік неоднозначних або негативних тенденцій. Компанія Nescafe є найбільшим у світі виробником інгредієнтів для кавового вендингового обладнання та одним з найбільших інвесторів у виробництво вендинг-апаратів. Також здебільшого вихід компанії на цей ринок в Україні зумовлювався брендинговими потребами, необхідними всій лінійці продуктів компанії. Тобто компанія не ставить за мету отримання максимального прибутку, а користується перевагами у вартості інгредієнтів і самого обладнання, що виходять за межі ринкових інтересів.

Протягом 2006–2007 років розроблено перші вітчизняні білінгові системи - AutoPay, Швидкоплата та ін. Але через низку особливостей українського ринку, серед яких недостатня психологічна підготовленість споживачів та численні законодавчі перепони, не вдається захопити український ринок і досягти бажаних економічних результатів. Вибір перспективних вендингових напрямів

У виборі конкретного напрямку вендингу потрібно керуватися такими факторами:

- розмір населеного пункту, в якому планується розвиток вендингу, розвиток торговельної інфраструктури, загальний добробут населення;
- наявність конкурентів, ступінь розвитку суміжних напрямків вендингу;
- досвід вендинг-операторів у сусідніх населених пунктах;
- аналіз вторинного ринку торговельних автоматів.

Питання до кейсу:




1. Чи вважаєте ви вендинговий бізнес інноваційним?
2. Враховуючи менталітет українців, які товари можна було б продавати за допомогою вендингу?
3. Які ви бачите перспективи розвитку вендингу?

Розділ 7

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

- 7.1. Теоретичні засади становлення цифрової економіки та цифрового підприємництва.
- 7.2. Елементи цифрового підприємництва.
- 7.3. Цифровізація України: тренди та перспективи.

Навчальні цілі

-  Надати визначення дефініціям «цифрова економіка» та дослідити передумови становлення цифрового підприємництва
-  Ідентифікувати структурні елементи цифрового підприємництва, деталізувати сфери цифрового фокусування у рамках розроблення бізнес-моделі цифрового підприємництва та визначити цифрові значення ціннісної пропозиції цифрового підприємництва
-  Проаналізувати стан розвитку цифрового підприємництва в Україні, виявити тренди та перспективи цифровізації України

7.1. Теоретичні засади становлення цифрової економіки та цифрового підприємництва

У 1995-му році американський вчений Массачусетського університету Н.Негропonte (Negroponte, 1995) ввів у вжиток термін «цифрова економіка». На сьогоднішній день існує багато підходів до тлумачення зазначеного терміну (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Підходи до тлумачення терміну «цифрова економіка»

Джерело	Характеристика
Департамент комунікацій та цифрової економіки Австралії (Апалькова, 2015)	Цифрова економіка – це глобальна мережа економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі
Мещеряков Р.В.	До розкриття сутності терміну «цифрова економіка»

Джерело	Характеристика
(Цифровая экономика, 2017)	існує два підходи. Перший підхід «класичний»: цифрова економіка – це економіка, заснована на цифрових технологіях і при цьому правильніше характеризувати виключно сферу електронних товарів і послуг. Інший підхід – розширений: «цифрова економіка» – це економічне виробництво з використанням цифрових технологій.
Енговатова О.А. (Цифровая экономика, 2017)	Цифрова економіка – економіка, заснована на нових методах генерування, обробки, зберігання, передачі даних, а також цифрових комп'ютерних технологіях. Вона підкреслює, що у рамках такої економічної моделі кардинальної трансформації зазнають існуючі ринкові бізнес-моделі, модель формування додаткової вартості істотно змінюється, значення посередників всіх рівнів в економіці різко скорочується, збільшується значення індивідуального підходу до формування продукту

Так, згідно з (Цифровая, 2017), деякі експерти вважають, що треба розширювати розуміння «цифрової економіки» і включати у нього ланцюг товарів і послуг, що надаються з використанням цифрових технологій, у тому числі такі поняття як: інтернет речей, мережі зв'язку п'ятого покоління, інжинірингові послуги. Якщо основу розвитку цифрової економіки з початку її становлення утворювали електронна торгівля та онлайн-сервіси, то зараз вона охоплює практично усі сфери життя: освіту, охорону здоров'я, онлайн-банкінг. Оцифровування документації і поява електронних підписів уможливило появу електронного уряду («eGovernment»). Останніми роками рівень надання онлайн-сервісів значно ускладнюється, об'єднуючи раніше розрізнені технології, створюються абсолютно нові підходи до управління виробничими процесами і навколишнім середовищем (Добрынин, 2016).

Прикладами впровадження об'єднаних онлайн-сервісів стають такі інструменти, як PLM-системи («product lifecycle management») – управління життєвим циклом продукту/виробу, BPM-системи («business process management») – управління діловими процесами. Технології PLM об'єднують методики і засоби інформаційної підтримки продуктів/виробів протягом усіх етапів їх життєвого циклу. Характерна особливість PLM – забезпечення взаємодії як засобів автоматизації різних виробників, так і різних автоматизованих систем багатьох підприємств, тобто технології PLM є основою, що інтегрує інформаційний простір, в якому функціонують САПР, ERP, PDM, SCM, CRM та інші автоматизовані

системи.

Інформаційне моделювання об'єктів у поєднанні з геоінформаційними технологіями, активно інтегрується з такими високотехнологічними явищами, як Інтернет речей і доповнена реальність, коли інформатизація проникає в фізичну сутність предметів і явищ у всіх аспектах життя. Цей ступінь розвитку цифрової економіки вимагає більші цифрові потужності і інноваційні технології у сфері ІТ, передбачає докорінний перегляд принципів перебігу виробничих процесів та управління ними (Добрынин, 2016).

Отже, сучасні технологічні тенденції, серед яких мобільні та соціальні рішення, «хмарні обчислення» (англ. «cloud computing») та аналіз даних пропонують новий спектр можливостей для підприємництва в умовах цифрової економіки. Зазначені технології мають потенціал для створення нових бізнес-цінностей підприємств.

Мезенбург Т. (Альпакова, 2015) виділяє **три основні компоненти цифрової економіки**:

1) підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, Інтернет-мережі);

2) електронний бізнес (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі);

3) електронна комерція (дистрибуція товарів через Інтернет).

Велику увагу розвитку цифрової економіки приділяють країни-члени Європейського Союзу (ЄС), вважаючи, що рівень економіки континенту залежить від того, наскільки ефективно підприємства застосовують цифрові технології. Підприємства, не інтегровані до цифрового простору, не належатимуть до Світового ринку (Альпакова, 2015).

Європейська Комісія щорічно оцінює стан цифровізації європейської економіки і суспільства. Для такої оцінки розраховується **індекс цифрової економіки та суспільства** від англ. Digital Economy and Society Index (DESI), композитний індекс, який підсумовує різні індикатори розвитку цифрової Європи і відстежує еволюцію країн, що входять до ЄС, з точки зору їх цифрової конкурентоспроможності. Цей індекс має 5 *головних параметрів* (The Digital, ел.р.) (табл. 7.2).

Значення DESI у 2016 році (DESI, 2016) свідчив, що Європа і країни-члени ЄС продовжували розвивати цифрове суспільство і прогресувати, хоча рівень розвитку країн значно різнився і прогрес відбувався з різною швидкістю. Окремо слід зазначити, що розвиток цифровізації країн сповільнився у 2016 році. Прогрес загалом був помітний у таких параметрах, як «Зв'язок» і «Інтеграція цифрових технологій». Індекс DESI збільшився з 0,50 у 2015 році до 0,52 у 2016 р. (рис. 7.1).

Таблиця 7.2 – Головні параметри індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)

Параметр	Характеристика параметру
Зв'язок	відображає рівень впровадження широкопasmової інфраструктури та її якість
Людський капітал	вимірює рівень навичок населення, необхідних для використання переваг, які надає цифрове суспільство
Рівень використання Інтернету	враховує різні активності, якими користуються люди в Інтернеті
Інтеграція цифрових технологій	вимірює цифровізацію бізнесу і використання онлайн-каналів продажу
Цифрові державні послуги	враховує рівень використання цифрових послуг у державному секторі, фокусуючись при цьому на електронний уряд («eGovernment»)

Усі країни-члени ЄС у 2016 році поліпшили свої параметри, за винятком Швеції, індекс цифрової економіки та суспільства якої не змінився з минулого року (0,672).

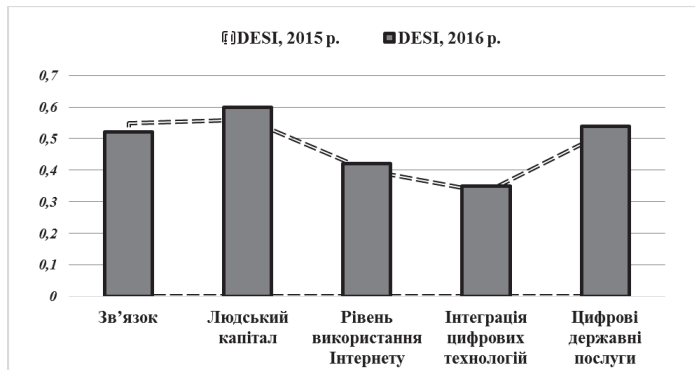


Рисунок 7.1 – Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) у 2015-2016 рр. (за даними (DESI))

Найкраще розвивалися Данія (0,68), Нідерланди (0,673), Швеція (0,672) і Фінляндія (0,669). А ось в аутсайдерах опинилися південні країни – Румунія (0,35), Болгарія (0,37), Греція (0,375) і Італія (0,4). Лідерами за

темпами розвитку DESI (зростання у 2016 році порівняно з 2015 роком) стали Хорватія (з 0,37 до 0,42), Португалія (з 0,49 до 0,53) і Румунія (з 0,32 до 0,35). Розрив між лідерами і відстаючими поступово скорочується – так різниця між Данією і Румунією становить 0,33, а у 2015 році цей показник дорівнював 0,36.

Отже, у 2016 році країни-члени ЄС продемонстрували підвищення індексу цифрової економіки та суспільства у порівнянні з попереднім періодом, однак певна частина країн уповільнила свій розвиток. Винятком стали Хорватія, Португалія та Латвія.



Незважаючи на позитивні зрушення у напрямку інформатизації, величезний потенціал цифрової економіки і досі країни-члени ЄС не використовують. Так, згідно з даними Європейської Комісії [5-6] 41% підприємств наразі взагалі не використовують цифрові технології та тільки 2% повною мірою користуються їх перевагами. Тому Європа намагається забезпечити нові можливості для підприємств та прискорити «цифрові» трансформації свого бізнес-ландшафту, стимулюючи застосування новітніх цифрових технологій для вдосконалення бізнес-процесів, створення нових бізнес-моделей, удосконалення бізнес-аналітики щодо взаємодії з клієнтами, підвищення темпів зростання та створення робочих місць.

Динамічний розвиток цифрової економіки передбачає постійне удосконалення системи управління підприємницькою діяльністю. Особливо у сучасних умовах, коли одним з дієвих інструментів підприємництва є перехід фізичного бізнесу у цифровий простір, формування електронних засобів бізнес-комунікацій. Визначення інструментів управління підприємством у цифровому просторі забезпечує не тільки адекватне наслідування світовим тенденціям та якісне спілкування зі споживачем, але й забезпечення сталих конкурентних позицій підприємства на ринку [3].

Цифровізація діяльності підприємств певним чином позначається на динаміці, формах, інструментах та методах управління. Інтенсивне поширення форм та видів цифрової підприємницької діяльності передбачає розвиток ІТ-комунікацій. З виникнення цифрового підприємництва змінюється підхід до реалізації певних управлінських функцій.

У глобальній мережі Інтернет постійно з'являється все більше різних комунікативних контактів, що формуються за професійними інтересами, споживчими перевагами, соціальними уподобаннями тощо (контакти, форуми, блоги), де спілкуються спеціалісти з стратегічного управління, маркетингу, PR, реклами, а також споживачі товарів і послуг, які в процесі спілкування визначають основні тенденції та особливості переходу фізичного підприємництва у цифровий простір.

Швидкі темпи технічного прогресу передбачають інтенсифікацію форм ведення цифрового підприємництва як самостійної економічної діяльності.

Час, коли веб-сайт підприємства був лише допоміжним інструментом у складній системі фізичного маркетингу, минув. У сучасному ринковому середовищі все більше операцій здійснюється у цифровому просторі. Серед них не тільки такі об'єктивні процеси як торгівля, а й певною мірою суб'єктивно-емоційні, як, наприклад, просування товару чи послуги, формування іміджу підприємств та брендинг, маркетингові комунікації (Measuring, ел.р).

Цифрове підприємництво не тільки відкриває нові можливості для функціонування бізнесу, але й формує нові зобов'язання для підприємств. У порівнянні із середовищем фізичних форм підприємництва («offline business»), не лише набагато вище ймовірність появи нових ринків і конкурентів – відбувається безперервний процес зміни і трансформації факторів ринкового середовища, виникнення нових ніш і технологічних можливостей реалізації концептуальних завдань управління. Конкурентна боротьба стає суворішою. А за відсутності єдиного підходу до правил та норм регулювання бізнес-відносин, ця боротьба не завжди стає чесною і відкритою. Прикладом неетичної, недобросовісної конкуренції у цифровому просторі виступають (Цифрова економіка):

- атаки на комп'ютерну систему (сервер) з наміром зробити комп'ютерні ресурси недоступними для користувачів;
- використання методів SEO-оптимізації для погіршення позицій сайту у пошукових системах;
- злом серверів з метою зміни або знищення інформації на сайті тощо.

У той же час, якщо підприємці будуть чітко розуміти у чому саме полягає сутність цифрового підприємництва, основні його відмінності від фізичних форм організації бізнесу, вони зможуть ефективно використовувати всі переваги цифрової діяльності («online business») (Negroponte, 1995). Лише за цих умов боротьба за користувачів, клієнтів, імідж, тобто за частку на ринку будуть об'єктивними та спрямованими. І тоді цифрові економічні відносини будуть не стихійним процесом, а унікальною системою електронних комунікацій і підприємництва, завдяки якій у режимі реального часу можна отримати чіткі дані про відношення споживача до бренду, вибудувати систему переваг відвідувачів, максимально задовольнити потреби не тільки у матеріально-речових продуктах, але й товарах.

Форми становлення цифрового підприємництва:

– **самостійне цифрове підприємництво**, яке відбувається виключно в межах цифрового простору, де всі основні функціональні процеси здійснюються online. До самостійного цифрового підприємництва

відносять:

- Інтернет-магазини;
- інформаційні портали;
- соціальні мережі;
- консалтингові Інтернет-агенції;
- поштові сервіси;
- біржі Інтернет-послуг;
- розважальні ресурси.

– **електронні елементи фізичного підприємництва, представлені у цифровому просторі**, фактично поєднані з компонентами сайту, який є візиткою будь-якого підприємства, що підтримує свій бізнес за допомогою інструментів Інтернет.



Перший досвід цифровізації підприємництва у світі був не досить успішним. Частково усвідомивши переваги, які надає Інтернет, підприємці активно створювали власні веб-сайти, які у своїй більшості представляли собою сховища рекламних проспектів та інформації про продукти. Але через брак досвіду та обмеженість технічних можливостей інформаційні ресурси веб-сайтів використовувались лише як допоміжний інструмент у маркетинговій стратегії підприємства. На електронних сторінках не було ні структури, ні зручної системи навігації та достатньої інформації про саме підприємство. Підприємці, намагаючись залучити споживачів складною графікою або великою кількістю інформації, зробили веб-сайти практично недоступними для завантаження, так як це займало дуже багато часу. У таких умовах відсутнє було стимулювання споживчого попиту та формуванні прихильності клієнтів. Адже мало хто в той час усвідомлював, що функціонування у цифровому просторі дуже відрізняється від традиційних форм організації підприємництва (Добрынин, 2016).

Основні відмінності цифрового підприємництва від традиційного:

- персоніфікація підприємництва;
- легкість масштабування;
- раціоналізація Інтернет-комунікацій.

Таким чином, **успішна цифрова діяльність підприємця** – це максимальна реалізація у цифровому просторі бізнес-пропозицій, що визначаються певними параметрами (Цифровая экономика, 2017):

- достатність інформативного наповнення й адекватний стиль діалогу зі споживачем;
- цілеспрямованість рекламних звернень/повідомлень конкретному споживачеві у залежності від його вподобань, ринкових пріоритетів, соціокультурного, демографічного портрета;

– рівень повноти, ефективності, продуктивності та зручності використання Інтернет-ресурсу.

Важливим аспектом цифрового підприємництва є розуміння основних типів просування інформації в Інтернеті, а також класифікація **інструментів її просування** (Кузнєцова, 2011) (рис.7.2).



Рисунок 7.2 – Інструменти цифрового просування інформації в Інтернеті

1. Дизайн веб-сайту. Зовнішній вигляд веб-сайту підприємства допомагає не лише створити враження на споживача, але й донести певне «звернення» до нього. Потрапивши на веб-сайт підприємства вперше, споживач приймає рішення, чи хоче він залишитись на ньому, ознайомитись з інформацією глибше. Отже, ефективна стратегія цифрового просування повинна враховувати такий показник як зовнішня привабливість товару, яким у випадку цифрового підприємництва є веб-сайт підприємства.

2. Навігація, що виконує подвійну функцію, створюючи синергетичний вплив на свідомість споживача, посилюючи інтерактивність його реакції. По-перше, якісно створена система навігації не тільки робить веб-сайт зручним для споживача, але й формує позитивне ставлення до товарної пропозиції. По-друге, зрозуміла і логічна побудова веб-сайту дозволяє споживачу оптимізувати процес отримання необхідної інформації та збільшити лояльність.

3. Наявність диференційних переваг. Створюючи веб-сайт (чи самостійний електронний бізнес), підприємцю необхідно зрозуміти і виділити конкурентну перевагу цифрового варіанту використання пропозицій підприємства. Цьому сприяє персоніфікація, коли в Інтернеті споживач перестає бути лише пасивною частиною умовного сегменту

ринку, а стає окремою самостійною одиницею зі своїми перевагами й уподобаннями, що забезпечується завдяки встановленню зворотного зв'язку. Саме тому інструменти, що дозволяють поглибити online-спілкування зі споживачем використовуються підприємцями якомога якісніше.

4. Розвинена інформаційна складова. Якість інформації, представленої у межах Інтернет-ресурсу є одним із найважливіших факторів, що впливають на лояльність споживача. Чим більш обґрунтовано подано інформацію на веб-сайті, тим глибше споживач ознайомиться з відповідною пропозицією, а отже, складе повніше уявлення про нього. Чим вище якість представленої інформації, тим краще враження отримуватиме споживач.

Виділення цільової аудиторії дозволяє точніше направити інформаційний вплив і, як наслідок, веде до розвитку веб-сайту. Розрізняють такі *групи цільової аудиторії веб-сайту* (Цифрова економіка, 2017):

- відвідувачі, зацікавлені в отриманні інформації;
- відвідувачі, зацікавлені у виборі товару або послуги;
- відвідувачі, зацікавлені у придбанні товару чи послуги.

Визначення цільової аудиторії полягає у складанні зразкового портрета цільового відвідувача веб-сайту. Характеристики портрета цільової аудиторії враховуються при розробці дизайну і структури, а також при внесенні корективів в інформаційне наповнення сайту з метою залучення більшої кількості відвідувачів, які входять у коло цільової аудиторії.

5. SEO-оптимізація передбачає використання online-засобів з метою посилити позиції окремого веб-сайту у глобальній мережі. Це полегшує пошук, а відповідно, і доступ споживача до сайту підприємства в мережі Інтернет. SEO-оптимізацію поділяють на дві категорії – внутрішню і зовнішню (Халлиган, 2010; Garrone, 2011; Ілляшенко, 2012) (рис. 7.3).



Рисунок 7.3 – Категорії SEO-оптимізації

Існує три основних методи оптимізації (Grappone, 2011; Ілляшенко, 2012; Fleischner, 2011) (рис. 7.4).

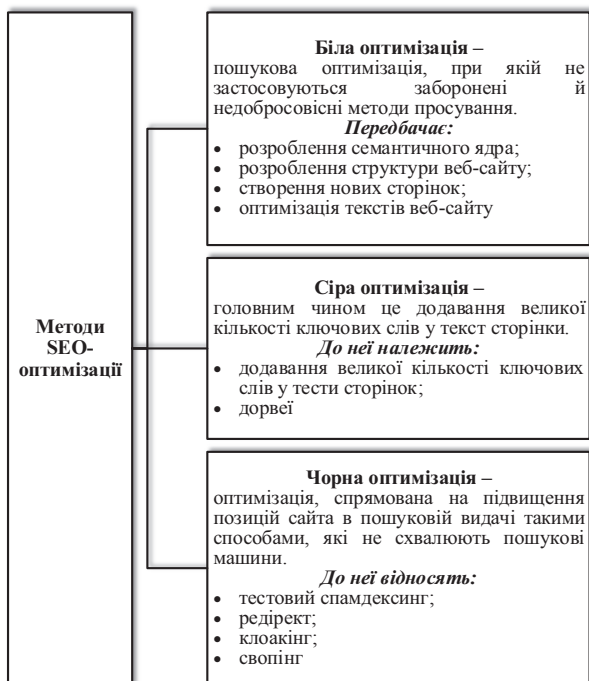


Рисунок 7.4 – Методи SEO-оптимізації

SEO-оптимізація – це важливий інструмент підприємця під час просування веб-сайту в Інтернет-просторі.

Таким чином, для здійснення успішного стійкого довготривалого рівня розвитку цифрового підприємництва на ринку доцільним є забезпечення динамічного керування контентом веб-сайту, а також розвиток його структури відповідно до загальних потреб цільової аудиторії.

7.2. Елементи цифрового підприємництва

Як синтез різних уявлень, які використовують ІТ-аналітики та спеціалісти (Grappone, 2011; Doll, 2014), ґрунтуючись на застосуванні

об'єктно-орієнтованого і функціонального підходів, виділяють п'ять ключових **елементів цифрового підприємництва** (рис. 7.5): користувачі мережі. Інтернет; бізнес; дані; хмара; речі. Зазначені на рис. 7.5 ключові елементи цифрового підприємництва, перш за все, спрямовані на здійснення ефективної довгострокової підприємницької діяльності у цифровому просторі.

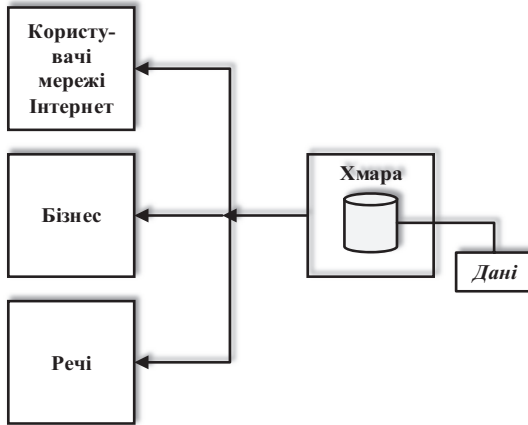


Рисунок 7.5 – Ключові елементи цифрового підприємництва (за даними (Grappone,2011; Ілляшенко,2012; Fleischner, 2011; Doll, 2014; Gassmann, 2015)

1. *Користувачі мережі Інтернет* є поінформованими та ознайомлені з особливостями функціонування підприємств у цифровому просторі. Вони є джерелом і підґрунтям цифрової економіки. Це сукупність осіб та спільнот з цифровим зв'язком, які залишають власні дані у цифровому світі.

Користувачі мережі Інтернет використовують цифрові можливості за допомогою різних пристроїв (настільних комп'ютерів, ноутбуків, планшетів, смартфонів, мобільних пристроїв, у тому числі смарт-годинників, смарт окулярів), поінформовані про можливі види взаємодії користувача та комп'ютера.

Тому у цьому контексті *мобільність* доцільно розглядати як ключову точку доступу до цифрових можливостей. Через зазначені пристрої користувачі мережі Інтернет у цифровому вигляді з'єднуються з іншими. Будь-який підприємець, який здійснює діяльність у цифровому

просторі, приділяє особливу увагу онлайн-спільнотам та соціальним мережам, що безпосередньо пов'язані з користувачами Інтернет та здійснюють вплив на їх відносини до підприємства. Тобто цифрове підприємництво має соціальний вектор спрямованості та передбачає створення цінності засобами цифрових зв'язків серед користувачів мережі Інтернет.

2. *Бізнес.* Підприємства у минулому виступали об'єктами, що здатні оптимізуватися лише за умов статичного середовища, але на сьогоднішній день вони потребують здійснення динамічного розвитку, у тому числі регулярне оновлення власної діяльності у постійно мінливому середовищі. Що, головним чином, пов'язано з Інтернет-мережами, де вони здійснюють діяльність разом з іншими підприємцями для створення певної споживчої цінності. Завдяки цифровим технологіям динаміка цих мереж помітно збільшилася. На рис. 7.5 використано термін «бізнес» як абревіатуру для підприємств з цифровим зв'язком або груп підприємств, які об'єднують свої цифрові можливості для створення нових рішень. Підприємства у цифровому вигляді підключаються до інших підприємств, окремих користувачів мережі Інтернет і до активів, з різними типами цифрових засобів – наприклад, загальнодоступний Web.

3. *Речі* до недавнього часу були «невідчутними» об'єктами, однак сьогодні користувачі стали невід'ємною частиною цифрового світу, що енергійно взаємодіють з підприємствами або іншими об'єктами. Речі являють собою сукупність об'єктів з цифровим зв'язком тобто сукупність розумних речей.

«Розумні» речі зазвичай оснащені датчиками, які виробляють дані і можуть мати власну логіку програми. Вони також обмінюються даними і можуть підключатися до мереж. «Розумні» речі можуть автоматично реагувати на контексти без взаємодії з клієнтом. У цьому випадку, ними можуть бути навіть смартфони клієнтів, оскільки вони служать інтелектуальними датчиками (наприклад, для поточного місцезнаходження клієнта). Елемент речі також включає будь-які технології цифрового виробництва (наприклад, тривимірний друк), які використовують цифрову інформацію для виробництва фізичних об'єктів як частину цього елементу. «Інтернет речей» дозволяє окремим фізичним об'єктам підключатися до інших об'єктів, користувачам мережі Інтернет, підприємствам і взаємодіяти з ними, створюючи цінність з обміну інформацією. Зокрема, важливим є розгляд взаємодії між машинами (M2M) як створення цінності від цифрових підключень до речей.

4. *Дані* з технологічної точки зору стосуються записів у базах даних і процесах управління ними. Згідно (Doll, 2014; Gassmann, 2015)

пропонується розглядати дані як бізнес-активи, які можна використовувати для розробки нових бізнес-моделей підприємств. Тобто дані використовують для отримання повної, детальної, узгодженої, прозорої і доступної інформації у реальному часі, наприклад, при розробці будь-яких алгоритмів, а також для аналізу, планування і прогнозування, включаючи когнітивні обчислення, що передбачають складні аналітичні процедури, які обробляють невеликі або великі обсяги даних і генерують споживану інформацію. На рис. 7.5 «Big Data» та інтелектуальні дані утворюють елемент «дані».

5. *Хмара*, з точки зору технології, є просто інфраструктурою, але доцільним є розгляд її як тип створення вартості з конкретними характеристиками:

- служба, що обробляє абстрактні ресурси (тобто цифровий вміст або інформацію, пов'язану з фізичним ресурсом або цифровим продуктом);
- послуга, яка надається за запитом (тобто доступна для кожного запиту);
- послуга, що масштабується (у залежності від попиту);
- послуга, яку можна замовити для використання (існує можливість оплати за її споживання);
- повсюдне обслуговування (доступне онлайн та оффлайн).

Таким чином, хмара стає моделлю обслуговування і загальним середовищем, де користувачі мережі Інтернет, підприємства і речі з'єднуються, з метою обміну і накопичення даних, а також надання пропозицій щодо споживання цифрових послуг.

7.3. Цифровізація України: тренди та перспективи

Стан розвитку цифрового підприємництва в Україні – це безпосереднє відображення стану розвитку внутрішнього ринку споживання продукції та послуг сфери інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що в цілому утворює ефективну та конкурентоздатну економіку країни.

Структура видів цифрового підприємництва в Україні дуже диференційована, кожен з яких здатен капіталізуватися та існувати окремо від інших (генерація ідей, дизайн, створення продуктів та послуг, тестування, інтеграція, телеком-провайдери тощо). Кожен вид цифрової діяльності має власну специфіку, проблеми, ринки. Тому бізнес-моделі для підтримки, розвитку та стимулювання цифрового підприємництва різні за своєю суттю.

Згідно результатам проведених досліджень (Цифрова адженда, 2020), розвиток цифрового підприємництва в Україні стримують певні чинники, а саме, парадокс полягає у тому, що на українському ринку паралельно існують два явища, що, на перший погляд, не мали б співіснувати разом:

- масштабна цифровізація українськими ІКТ-компаніями іноземних економік;
- мінімальна цифровізація українськими ІКТ-компаніями економіки самої України.

Це пояснюється тим, що на міжнародній арені попит на послуги українських ІКТ-компаній вищий, аніж попит на їх послуги в Україні. Це також означає, що іноземні країни, економіки та компанії здійснюють цифрові трансформації, тобто стають більш ефективними та конкурентоздатними на глобальній арені. Тому не виникає сумніву, що ключовою умовою цифровізації України є формування внутрішнього попиту на цифрові технології та споживання їх секторами економіки, громадянами, бізнесом, державою.

Динамічні зміни і трансформації у світовій економіці вимагають від України вироблення та запровадження інноваційних стратегій для інтеграції у глобальний ринок. Ключовою умовою цифровізації держави є формування внутрішнього попиту на цифрові технології та використання їх громадянами, бізнесом, галузями економіки, державою (Цифрова стратегія, 2020). У зв'язку з цим науковцями та експертами у сфері інформаційних технологій було розроблено «Цифровий порядок денний України 2020» (Цифрова адженда, 2020).

Проект визначає роль цифровізації для розвитку галузей української економіки. Голова Комітету з електронних комунікацій при Торгово-промисловій палаті України В. Коляденко (Втілення, ел.р.) наголосив, що імплементація закону покликана здійснити більш системні і цілеспрямовані дії щодо реалізації державної політики у сфері ІКТ, збільшити кількість та якість надання послуг, активізувати процеси входження України в європейський простір.

Проект «Цифровий порядок денний України 2020» основними цілями України визначає (Втілення, ел.р.):

- стимулювання економіки та залучення інвестицій, закладення платформи для трансформації різних галузей економіки в конкурентоспроможні, доступність цифрових технологій по всій країні, створення нових умов та можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку цифрових індустрій та бізнесу;
- шлях розвитку України та її світове лідерство в контексті експорту

- цифрової продукції та інформаційних послуг. Передбачається, що необхідно зробити ефективні кроки щодо цифровізації України у сфері охорони здоров'я, інфраструктури, екології тощо;
- вирішує важливі питання для представників ІТ-сектору. Це стосується страхування, контрактів, питань, пов'язаних із прискореною амортизацією основних фондів. Однією з цілей цієї стратегії є досягнення такого стану, щоб українські фахівці не цифровізували економіку інших держав, а залишалися в Україні і цифровізували економіку України.

Більшість країн Європейського Союзу розглядають цей документ як рамковий та приймають відповідні національні програми розвитку цифрового суспільства на декілька наступних років, у яких закладають пріоритетні середньострокові та короткотривалі цілі й індикатори досягнення визначених цілей.



Наприклад, Німеччина прийняла вже другу таку програму, розраховану на 2017-2022 рр. У рамках реалізації «Цифрового порядку денного України 2020» Європейський Союз прийняв базову стратегію «Єдиного Цифрового Ринку» («*Digital Single Market*»), що передбачає інвестиції у загальному обсязі близько 300 млрд. євро на 7 років. Україна має змогу приєднатися до цієї стратегії і розраховувати на стабільні інвестиції у цифрову інфраструктуру.

Автори української цифрової стратегії (Втіленн, ел.р.) наголошують, що цей процес не буде разовим, він буде постійним, необмеженим у часі, адже інформаційні технології та суспільні процеси невпинно розвиваються. Передбачається, що цифровізація України забезпечить кожному громадянину доступ до інформаційних послуг. Утім реалізація цього принципу потребує значних зусиль як з боку влади, так і з боку бізнес-середовища та громадянського суспільства.

Експерти наголошують (Цифрова стратегія, 2020; Втілення цифрової, 2020), що на сьогодні в Україні для ІТ-фахівців не створено гідних умов для діяльності, тому спостерігається стрімкий потік кадрів за кордон. Так, упродовж 2016 р. країну залишило до 10 000 фахівців. Молодь знаходить підтримку в інших розвинених країнах та реалізує свій потенціал там, тим самим розвиваючи інші економіки. Тому можна зробити висновок, що поки Україна не здійснить цифрової трансформації, вона не стане привабливою як для українських фахівців, так і для іноземних інвесторів.

ІКТ є унікальними технологіями для використання як основи для «стрибокподібного розвитку», – швидкої зміни, що обумовлена підприємством, суспільством, сферою або країною для переходу на більш високий рівень розвитку, минаючи проміжні стадії, які є природними в

інших випадках – оскільки практично всі їх види, компоненти та системи є доступними на міжнародному (або виробляються на локальному) ринку і легко транспортуються, тобто переносяться до будь-якої країни (трансфер технологій) для подальшого використання.

Завдяки цим особливостям цифрові технології здатні підтримувати стратегії «стрибокподібного розвитку», тобто дозволяють уникнути проходження традиційних для поступового розвитку етапів з метою скорочення розриву, який існує між рівнем продуктивності та ефективності розвинених країн та країн, що розвиваються, або відповідних сфер їх життєдіяльності.

Автори стратегії (Цифрова адженда, ел.р.; Цифрова стратегія, ел.р.; Втілення, ел.р.) запевняють, що в Україні існують усі необхідні **передумови для «цифрового стрибку»**:

- наявність висококваліфікованих кадрів;
- можливість виробляти та використовувати власні інформаційно-комунікаційні технології;
- зацікавленість бізнесу в цифровізації та застосуванні інноваційного обладнання;
- креативний потенціал молоді;
- затребуваність українського інноваційного продукту на світовому ринку.

Перешкодами для реалізації цифрової стратегії експерти (Втілення, ел.р.) визначають суттєві проблеми, пов'язані із захистом прав інтелектуальної власності.

Цифрові тренди – це напрями розвитку цифрових технологій. Їх аналіз дозволяє прогнозувати розвиток конкретного явища в майбутньому. За останні 10 років цифрові технології змінилися більше ніж за попередні 50 років; їх використання створює нові можливості для наявних «аналогових» галузей економіки та створення нових; вони мають кардинальний вплив на появу нових бізнес-моделей та впливають на економіку локального та світового масштабу (Цифрова стратегія, ел.р.). Оскільки цифрова економіка, та насамперед Інтернет, є глобальними явищами, тобто не обмежені кордонами однієї країни, цифрові тренди також мають глобальний характер та вплив.

Для певних сфер економіки України використання цифрових трендів є актуальним питанням. Вони здатні трансформувати систему, сферу, галузь у нову якість, зробити це швидше, ніж традиційні підходи. Кінцевим результатом є ефективність, конкурентоздатність та створення нових цінностей для підприємців (Втілення, ел.р.). Цифрові тренди є надзвичайно динамічною сферою, вони залежать від «проривних»

інновацій, які є, зазвичай, незапланованими. Отже, розгляд кожного тренду, виявлення їх особливостей та визначення можливих наслідків для України набуває пріоритетного значення.

Світові цифрові тренди актуальні для України (Цифрова адженда, ел.р.) (рис. 7.6):

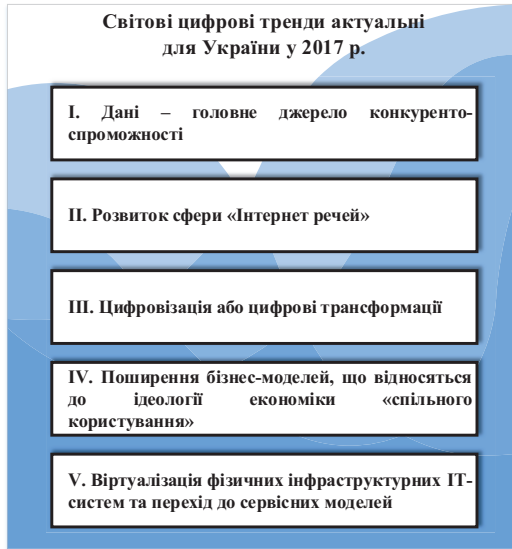


Рисунок 7.6 – Світові цифрові тренди актуальні для України у 2017 р. (за даними: Цифрова адженда, ел.р.; Цифрова стратегія, ел.р.; Втілення, ел.р.)

I. Дані стають головним джерелом конкурентоспроможності.

Збір, опис, зберігання та обробка даних дозволяє отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Вміння працювати з даними та їх аналізувати – це можливість першим отримувати цінні ринкові інсайти, тобто бути більш конкурентоздатним. Доступ до даних здійснюється через мережу Інтернет та інші мережі. Велика частина даних в світі стає (або вже стала) відкритими. Дані стають активом.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

1. Відсутність системи правил, регламентів, стандартів збору, класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий рівні).

2. Проблеми захисту інтелектуальної власності.
3. Проблеми щодо захисту даних, ризику кібер-безпеки.
4. Відсутність у громадян компетенцій роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій.

Можливості, які створює тренд для України:

1. Розвиток нової галузі економіки, нові робочі місця.
2. Створення бази для розвитку інших галузей та цифрової економіки.
3. Поява ефективного інструменту управління.
4. Створення середовища, що унеможлиблює корупцію як явище.

II. Розвиток сфери «Інтернет речей».

Розвиток мережі, що складається із взаємопов'язаних фізичних об'єктів (речей) або пристроїв, які мають вбудовані датчики та сенсори, а також програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати взаємодію фізичних речей із комп'ютерними системами та мережами, у тому числі Інтернет. Концепція «Інтернет речей» дозволяє підвищити якість життя та діяльності підприємців. Приблизна оцінка кількості «розумних» приладів, підключених до Інтернету до 2020 року, складатиме близько 30 мільярдів пристроїв, а світовий обсяг інвестицій у цю сферу – 24 трильйони доларів США (Цифрова адженда, е.р.). Це означає, що зараз у світі виникає один з найбільших світових ринків абсолютно нових продуктів та послуг. Розвиток штучного інтелекту та машинне навчання («machine learning») надає можливості використання самокерованих машин, бізнес процесів та вивільнення трудових ресурсів уже найближчим часом.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

1. Необізнаність бізнесу, потенційних користувачів, галузей економіки щодо переваг та цінності технології, що впливає на низький попит та відсутність ринку.

2. Мала кількість науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт («R&D»), розробок, інноваційної діяльності, а наявні стартапи в більшості випадків орієнтовані виключно на зовнішні ринки з точки зору комерціалізації та юрисдикції.

3. Брак фахівців та інженерів у сфері ІКТ, неготовність системи освіти, відсутність висококваліфікованих кадрів.

Можливості, які створює тренд для України:

1. За широкого застосування тренд може суттєво підвищити ефективність секторів економіки, малого та середнього бізнесу.

2. Можливості для інкрементальних та трансформаційних інновацій, створення українськими компаніями відповідних продуктів і розробок світового рівня для споживача.

3. Ефективність виробництва, організації бізнесу, логістики, транспорту.

4. Сфера, що створює можливості для залучення інвестицій та «R&D» міжнародних компаній.

III. Цифровізація або цифрові трансформації.

Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Відбувається цифровий перехід від свого роду «аналогових» систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до цифрової економіки та цифрового суспільства. Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність (наприклад «Uber», «Airbnb», цифровий банкінг). До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для споживачів видів діяльності. Трансформації у промисловості відбуваються згідно з концепцією «Індустрія 4.0.» та появи кібер-виробництва, кібер-систем та кібер-машин.

Цифровізація та можливості аутсорсингу розробки нових продуктів та бізнес-послуг, виробництва та швидкого прототипування дозволили невеликим компаніям та проектним командам створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок на рівні з присутніми там великими компаніями. Це призвело до початку зміщення «центрів інновацій» з великих компаній до малих (стартапів). Такий швидкий темп змін потребує від споживачів нових знань, навичок та ефективної адаптації.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

1. Відсутність національних (державних) систем та інфраструктур підтримки, стимулювання та розвитку інноваційного підприємництва.

2. Відсутність у країні бачення, стратегії та ініціатив цифровізації економіки та сфер життєдіяльності суспільства та країни в цілому.

3. Відсутність сталої системи культивування навичок інноваційного підприємництва на рівні середньої та вищої освіти, у секторах економіки та у суспільстві загалом.

Можливості, які створює тренд для України:

1. Підвищення конкурентоздатності секторів економіки.

2. Розвиток цифрової економіки, ринку праці.

3. Поява нових індустрій (кроссплатформових із цифровою індустрією).

4. Поширення інноваційного підприємництва.

IV. Поширення бізнес-моделей, що відносяться до ідеології економіки «спільного користування» («sharing economy»).

Світова економіка відчуває суттєвий вплив бізнес-моделей «спільної економіки», або економіки «спільного користування», яка працює на базі цифрових технологій. Завдяки використанню майданчиків «спільного користування» стає можливим швидке впровадження та комерціалізація

ідей в наявних у більшості компаній матеріальних та технічних обмеженнях. Глобалізація основних ринків (постачальників та споживачів) та заміна фізичних процесів на програмно-керовані системи дозволяє локальним компаніям дешевше, зручніше та якісніше проводити економічну активність на регіональному та світовому ринках. Частково до цього тренду відносяться й «хмарні» технології.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

1. Фінансові бар'єри для роботи українських компаній на глобальних ринках, а саме в частині безперешкодного отримання коштів на рахунки, що відкриті в Україні.
2. Наявність законодавчих перепон для поширення ідеології «спільної економіки» на внутрішніх ринках. Як приклад, у сфері розподілу частотного ресурсу – відсутність технологічної нейтральності.

Можливості, які створює тренд для України:

1. Легке започаткування нових бізнесів, не потребує великих початкових витрат.
2. Розвиток сервісних моделей, вплив на ефективність та конкурентоздатність українського бізнесу без значних капіталовкладень.
3. Можливості для бізнес-новачків.
4. Швидкий запуск комерційних Інтернет-проектів, створення нових *маркет плейсів*, розширення ринків споживання українських продуктів, сервісів та трудових ресурсів, комерційна глобалізація.

V. Віртуалізація фізичних інфраструктурних IT-систем та перехід до сервісних моделей.

Віртуалізація дозволяє значно зменшити об'єм початкових капітальних витрат на розгортання необхідної цифрової інфраструктури, шляхом використання «хмарних» технологій та програмно-визначеної архітектури («software-defined architecture»). Технологія дозволяє орендувати обчислювальні можливості та сервіси, виходячи з потреб конкретного бізнес-процесу. Користувач має можливість швидкого доступу до сервісу та оренди на необхідний час потрібних потужностей на захищених та технологічних майданчиках.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні:

1. Відсутність законодавства щодо «хмарних» технологій.
2. Відсутність «хмарної» стратегії для таких секторів, як державний, промисловий, освітянський, науковий.
3. Відсутність локальних постачальників «хмарних» послуг найвищого рівня безпеки («Tier 3,4» згідно з класифікацією «Uptime Institute»).

Можливості, які створює тренд для України:

1. Бізнес, підприємства, державні установи та громадяни мають

можливість швидко та дешево розгортати необхідну цифрову інфраструктуру та користуватися перевагами цифрового світу.

2. Ефективна розбудова цифрової інфраструктури країни як основа цифрової економіки.

Цифровізація бізнесу та промисловості, цифрове підприємництво – ядро цифрової економіки та головний чинник зростання, у тому числі і цифрової індустрії. Цифрові технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктивних та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюги та обумовлює появу нових продуктів та інновацій.

Для реалізації цифрових трансформацій українським підприємцям, малому та середньому бізнесу, промисловості важливо здійснювати широкий спектр заходів – від маркетингових до фіскально-мотиваційних.

Доцільно відзначити, що сьогодні українські компанії-розробники програмного забезпечення виконують проекти для більш ніж 20 компаній зі списку «Fortune 100» (Цифрова адженда), а конкуренція за проекти світового рівня потребує глибоких технологічних та ділових компетенцій, високих вимог до розробників, до якості управління проектами. Тобто здійснення ефективного цифрового підприємництва в Україні потребує збільшення в країні кількості ІТ-фахівців із технологічними компетенціями, отриманих на проектах світового класу.

Сьогодні, під тиском конкуренції на глобальних ринках, традиційна модель експортної розробки програмного забезпечення (аутсорсинг), для якої притаманне реактивне виконання замовлень, поступово змінюється концепцією «Product & Development Services 2», що передбачає реалізацію комплексних проектів інтегрованих ІТ-рішень. Українські аутсорсери поступово трансформуються в консалтинг-партнерів щодо цифрової трансформації, що є новим вектором їх розвитку та надає нові можливості.

Також, окремо слід підкреслити вагому роль ІТ-галузі для трансферу знань в Україну. Національна ІТ-галузь залучена до реалізації міжнародних комплексних проектів через такі **бізнес-практики** (Цифрова адженда, ел.р.; Цифрова стратегія, ел.р.; Втілення, ел.р.):

– комплексна цифрова трансформація бізнесу, тобто застосування комплексу інформаційних технологій для досягнення ефекту зміни стратегії та бізнес-процесів підприємства, що призводить до радикального підвищення ефективності бізнесу та отримання конкурентних переваг трансформованою структурою – включаючи практики «IoT», «BigData», використання когнітивних функцій («augmented intelligence») тощо;

– цифровізація системи взаємодії з клієнтами, тобто формування адаптивних моделей роботи компанії на базі вивчення поведінки споживачів відповідно до зібраних даних;

– «big data» та «advanced analytics», що передбачає нові концепції збору, обробки та інтерпретації обробки різних даних з використанням технологій «IoT» та штучного інтелекту;

– «R&D», а саме – розробка принципово нових алгоритмів, які потребують проведення наукових досліджень та створення складних технологічних концепцій;

– консультування з питань розробки програмного забезпечення та практик управління проектами з розробки програмного забезпечення;

– управління IT-інфраструктурою підприємств;

– створення та реалізація програмного продукту і його супроводження;

– розробка програмного забезпечення на замовлення;

– забезпечення якості програмного забезпечення, розробка та проведення комплексу заходів автоматизованого та ручного тестування для визначення відповідності програмного забезпечення завданням, яке воно має вирішувати.

Відповідно, українська IT-галузь має досвід зі створення програмних рішень світового класу із застосуванням таких технологічних концепцій як «IoT», «BigData», «Cloud Computing», «Blockchain», «Artificial Intelligence». Найбільш досконалі компетенції набуті у фінансовій сфері (банківська діяльність), сфері охорони здоров'я, телекомунікаційній сфері, медіа, електронній комерції та ритейл, автомобільній індустрії, виробничих індустріях, агросекторі (Цифрова адженда, ел.р.).

Отже, трансфер технологій, інновацій, і головне – навичок та компетенцій для української економіки, промисловості, суспільної сфери з боку експортної IT-галузі – може бути надзвичайно успішним кроком для розбудови в Україні потужної цифрової економіки. Сфера розробки програмного забезпечення та відповідні підприємства є головними партнерами держави на шляху до цифрової трансформації країни.

Таким чином, рівень розгалуженості IT-галузі визначає тренди щодо кращих форм, практик та методів розвитку цифрового підприємництва в Україні, створює стимули та умови для трансформацій у різних сферах.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття «цифрова економіка».
2. Опишіть роль та особливості розрахунку індексу цифрової економіки та

суспільства (DESI).

3. Охарактеризуйте найважливіші інструменти цифрового просування.
4. Надайте характеристику ключовим елементам цифрового підприємництва.
5. Розкрийте сутність сфер цифрового фокусування підприємств, що здійснюють діяльність в Інтернет-просторі.
6. Розкрийте сутність особливостей цифрового підприємництва в Україні.
7. Назвіть світові цифрові тренди та обґрунтуйте їх актуальність для України.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



«Starbucks» – найбільша міжнародна мережа кафе швидкого обслуговування американської фірми «Starbucks Corporation» зі штаб-квартирою у Сіетлі у штаті Вашингтон. За даними Дена Реймера, «Starbucks» сьогодні активно інвестує кошти у цифрову діяльність.

У січні 2015 року «Starbucks» продемонстрував результати діяльності за перший квартал, де відзначалося зростання доходу на 13% порівняно з 2014 роком.

Як відбувається трансформація діяльності «Starbucks» у цифрову і перетворення компанії в одну зі світових лідерів по «розумінню клієнтів»?

Це пояснюється тим, що «Starbucks» реалізувала програму лояльності «My Starbucks Rewards», що діяла по передплатним картками. Тільки за перший квартал 2015 року кількість учасників програми зроста на 12% і досягло 9 млн. Для того, щоб скористатися картою та отримувати додаткові бали і подарунки, клієнти повинні були покласти певну суму грошей. За перший квартал учасники програми лояльності поклали суму у 1,6 млрд. доларів, а кожен сьомий громадянин США отримав таку карту у подарунок на Різдво від своїх друзів і знайомих.

Отже, «Starbucks» впевнено вирішив два ключових завдання, що стоять перед компаніями у сучасному світі:

1. Фінансова стабільність.
2. Розуміння клієнта.

Лише за 2014 рік обсяг платежів за такими картками склав більше 30% від усіх транзакцій у кав'ярнях на загальну суму майже у 2,5 млрд. доларів. При цьому платежі можна було здійснювати не лише по самій карті,

але і прив'язавши її до мобільного додатку на «iOS» або «Android», безпосередньо з телефону. Обсяг транзакцій з мобільних пристроїв у США за підсумками 2014 року становив 15% від усіх транзакцій (1,5 млрд. доларів).

Мобільний додаток відкрив можливості для «Starbucks» зі збору нової інформації про своїх клієнтів – де вони знаходяться, які місця відвідують, як часто і які напої вони замовляють. На сьогодні можна замовляти каву безпосередньо по дорозі до кав'ярні, обравши у мобільному додатку напій, час і кав'ярню, з якої планується напій забрати. «Starbucks» знає маршрути та уподобання клієнтів.

Цифрова стратегія «Starbucks» спрямована на залучення клієнтів до використання мобільного додатку, що дозволяє отримати інформацію про них.

Також у кожній кав'ярні «Starbucks» є WiFi. І якщо клієнт ним скористався, то «Starbucks» знає його уподобання в Інтернеті, його профілі у соціальних мережах тощо.

Завдання до кейсу

1. Наведіть 5 прикладів українських підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з цифровою, що дозволяє чітко визначити уподобання клієнтів.

2. Обґрунтуйте відповідь та розробіть презентацію, де буде наведено пояснення доцільності використання відповідних цифрових інструментів у діяльності підприємств.

Розділ 8

СУТНІСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 8.1. Загальні основи торговельного підприємництва.
- 8.2. Види та організаційно-правові форми торговельного підприємництва
- 8.3. Державне регулювання торговельного підприємництва.

Навчальні цілі



Ідентифікувати сутність та роль торговельного підприємництва, охарактеризувати його складові компоненти, розкрити сутність структурних блоків торговельного підприємництва, а також виявити принципи його здійснення.



Обґрунтувати та деталізувати види підприємницької діяльності, а також дослідити організаційно-правові форми торговельного підприємництва в Україні.



Діагностувати особливості державного регулювання торговельного підприємництва.

8.1. Загальні основи торговельного підприємництва

Комерція у вузькому розумінні слова – це торгівля, а комерсант – це працівник торгівлі. Торговельно-обмінні операції здійснюються у вигляді угоди з купівлі-продажу або перепродажу товарів і послуг. Представниками комерційного підприємництва є різні торговельні підприємства, що реалізують (продають) предмети споживання та засоби виробництва.

Торговельне підприємництво – первинна, основна ланка сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різного роду супутніх послуг з метою задоволення потреб ринку та отримання прибутку. *Змістом торговельного підприємництва є товарно-грошові та торговельно-обмінні операції* (Савицька, 2017).

До сфери торговельного підприємництва відносяться (Савицька, 2017):

– матеріально-технічне постачання та збут;

- енергопостачання;
- заготівля;
- оптова торгівля;
- роздрібна торгівля та ресторанне господарство;
- продаж та передача в оренду засобів виробництва;
- комерційне посередництво (агентська діяльність) у здійсненні торговельної діяльності;
- біржова торгівля.

Особливості торговельного підприємництва (Савицька, 2017):

- відсутність виробничої стадії, під час виконання якої ресурси на вході (сировина та матеріали) перетворюються в готову продукцію;
- невеликі розміри необхідного капіталу, що спрощує доступ до фінансування та призводить до широкого використання різноманітних інструментів кредитування (банківського та комерційного);
- налагодження та підтримування зв'язків з безліччю партнерів (серед яких найбільш значущими є постачальники та покупці) через надання послуг з організації товароруку;
- торгівля є однією з найменш регульованих сфер підприємницької діяльності в якій втручання держави обмежується загальним регулюванням підприємницької діяльності (відкриття бізнесу, його ліквідація, отримання дозволів, ліцензій тощо), податковим і трудовим законодавством;
- відносно низька інноваційність, що проявляється через ігнорування підприємцями інновацій, або використання інновацій, розроблених у інших сферах підприємницької діяльності (із сфери інформаційних технологій або у формі перейняття зарубіжного досвіду);
- найбільш чутлива до попиту сфера економічної діяльності, оскільки виступає кінцевою ланкою товароруку.

Сучасна інфраструктура торгівлі включає підприємства великого, середнього і малого бізнесу, які відіграють різноманітну роль в економіці країни, доповнюючи один одного (рис. 8.1).

Наявність всіх видів підприємств вносить різноманітність в соціально-економічне життя суспільства, стимулює розвиток конкуренції в торгівлі. Запровадження великими торговельними підприємствами нової техніки, організації і технології підвищує ефективність торгівлі, стимулює покращення обслуговування покупців. Малі підприємства достатньо швидко займають ринкові «ніші», в яких не зацікавлений великий бізнес, що в значній мірі допомагає подолати стагнаційні явища в економічній системі країни.

Сутність торговельного підприємництва полягає в організації торговельних процесів, операцій, спрямованих на забезпечення системи

товарно-грошового обміну, і управління цими процесами (Комерційна діяльність, 2001).

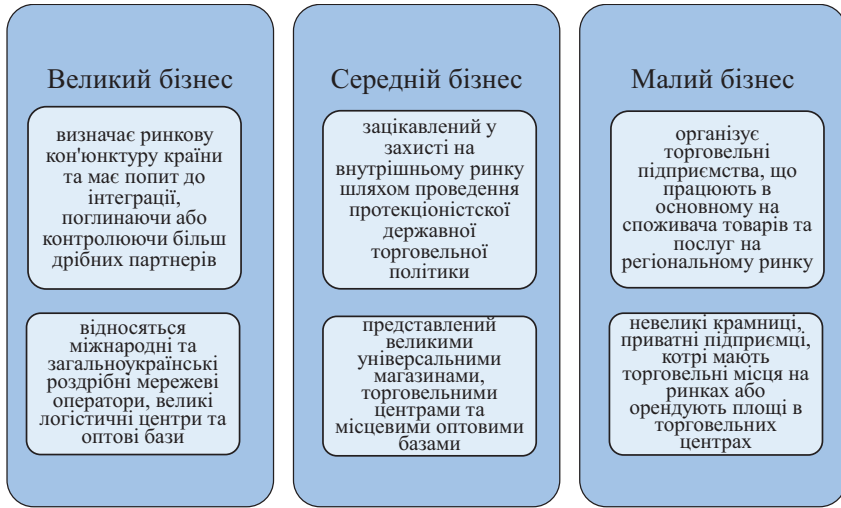


Рисунок 8.1 - Характеристика різних форм торговельного бізнесу

Торговельний процес означає послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну.

Торговельний процес за своєю суттю є тридиним актом (Комерційна діяльність, 2001):

- 1) **організаційним**, у процесі якого здійснюється обмін товару, послуги на платіжні засоби;
- 2) **економічним**, який зумовлює зміну форм вартості в процесі обміну і фіксує завершення процесу обміну;
- 3) **правовим**, який регулює правила товарно-грошового обміну та зафіксує перехід права власності на товар.

Зміст торговельного процесу залежить від того, який етап обміну він забезпечує і за якою схемою здійснюється обмін.

Торговельний процес дискретний, коли обмін здійснюється за схемою: постачальник (виробник) – посередник – оптова ланка – роздрібна торгівля – споживач. Це означає, що торговельний процес складається з відокремлених самостійних фрагментів. Так, у схемі «постачальник – посередник» торговельний процес містить лише операції, пов'язані з формуванням господарських зв'язків. За варіанту «посередник

– оптова ланка» торговельний процес ускладнюється і охоплює операції, які забезпечують оптову купівлю-продаж товарів.

Торговельний процес наскрізний, коли прямо взаємодіють постачальник (виробник) і кінцевий покупець (роздрібне підприємство). Він містить усю сукупність операцій, пов'язаних з реалізацією обміну у формі купівлі-продажу. Зміст торговельного процесу залежить також від характеру угоди. За одноразових зв'язків торговельний процес складається, по суті, з однієї операції: купівлі-продажу. Якщо зв'язки довготермінові, торговельний процес суттєво ускладнюється через додаткові операції – постачання, формування асортименту, маневрування ресурсами, перепродаж тощо.

Складовим компонентом торговельного підприємства є **торговельна операція**, яка являє собою сукупність прийомів і способів, спрямованих на забезпечення функціонування різних стадій системи товарно-грошового обміну. З'ясувати всю різноманітність торговельних операцій складно, тому виникає необхідність їх систематизації за основними ознаками (табл. 8.1.)

Таблиця 8.1 – Класифікація торговельних операцій

Ознаки класифікації	Клас	Тип	Вид
Функція	Основні	Купівлі-продажу	Роздрібні Дрібнооптові Оптові
		Експортно-імпортні	Експорт Імпорт Реекспорт Реімпорт
		Товарообмінні	Прямий товарообмін Бартерні Компенсаційні
	Особливі	Торгово-посередницькі	Агентські Консигнаційні Брокерські Аукціонні Біржові
		Орендні	Оренда без викупу Лізингові
	Допоміжні	Супровідні	Страхові Митні Фінансово-розрахункові Фрахтові

Ознаки класифікації	Клас	Тип	Вид
		Забезпечувальні	Транспортні Експедиційні Зберігання
Склад суб'єктів ринку	Внутрішні	Локальні Внутрішньо-регіональні Міжрегіональні	
	Зовнішні	Міжнародні	
Характер об'єкта купівлі-продажу	Споживчі товари	Непродовольчі товари Продовольчі товари Лікарські товари	
	Товари виробничого призначення	Сировина Напівфабрикати Засоби виробництва Нерухомість Предмети праці	
	Інтелектуальна власність	Ліцензії «Ноу-хау» Патенти	
	Послуги	Побутові Сервісні Інжиніринг Консалтинг Соціальні Соціально-культурні	

Провідною ознакою класифікації торговельних операцій є функція. Відповідно до функції виділяють **три класи торговельних операцій** (Комерційна діяльність, 2001)

- *основні*, які безпосередньо забезпечують процес обміну і зміну вартості, а також перехід власності;
- *особливі*, що обумовлюють реалізацію окремих стадій систем товарно-грошового обміну;
- *допоміжні*, які обслуговують торговельні операції і торговельний процес у цілому.

Загалом виділяють три типи основних торговельних операцій (купівлі-продажу, експортно-імпортні і товарообмінні), які безпосередньо пов'язані з обміном товарів, продукції, послуг. Інші два типи (торгово-посередницькі і орендні) використовуються лише на окремих стадіях процесу обміну – під час встановлення зв'язків, тимчасового володіння товаром. Супровідні і допоміжні операції сприяють реалізації основних і особливих операцій.

Торговельні процеси і операції здійснюються лише за взаємодії суб'єктів ринку. На ринку товарів і послуг працює величезна кількість постачальників, посередників, оптових і роздрібних покупців. Вони

вступають у взаємовідносини і тим самим закладають основу торговельної діяльності, головна мета якої – здійснення ефективного товарно-грошового обміну у формі купівлі-продажу.

Таким чином, *торговельне підприємництво* складається з торговельних процесів і операцій, які здійснюються в процесі взаємодії ринкових суб'єктів з метою забезпечення ефективного обміну товарів і послуг (рис. 8.2).

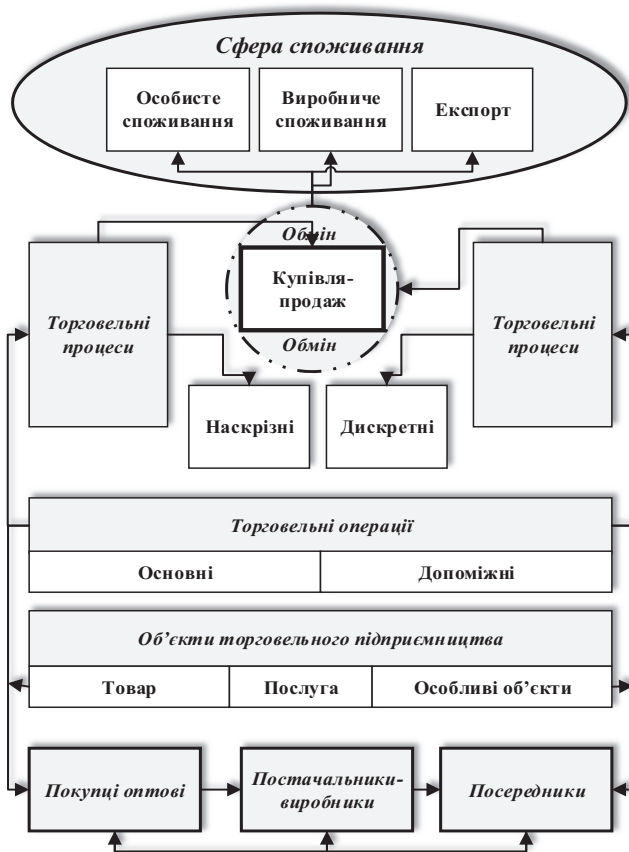


Рисунок 8.2 - Зміст торговельного підприємництва (за даними Комерційна діяльність, 2001)

Склад торговельного підприємництва – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють відповідно до загальновизначених

принципів. Елементи торговельного підприємництва доцільно систематизувати залежно від сфери їх взаємодії у три блоки (рис. 8.3).

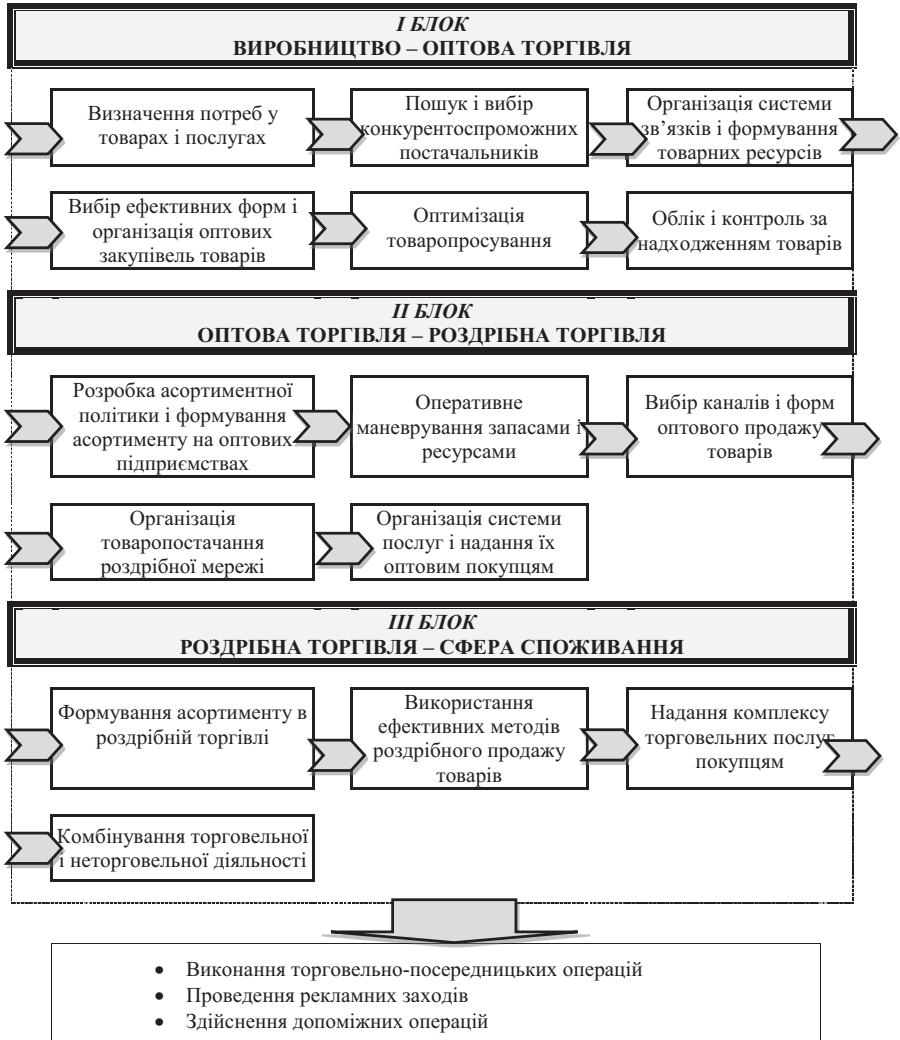


Рисунок 8.3 - Структура торговельного підприємництва (за даними (Комерційна діяльність, 2001))

Отже, елементи в кожному блоці мають свої завдання і функції. У першому блоці вони забезпечують збут виробленої продукції. Це найбільш складний блок, оскільки він вирішує проблеми не лише збуту, а й організації зв'язків, оптимізації товаропросування, обліку і контролю за поставками. Крім того, торговельні процеси тут мають багатоваріантні рішення. Наприклад, оптову купівлю-продаж можна здійснювати за прямими зв'язками, на ярмарках, біржах, тендерах, через торговельних посередників.

Другий блок містить також складні елементи, що сприяють реалізації обміну за участю оптової і роздрібної торгівлі. Вони характерні для сегментів ринку, які не можуть функціонувати без організованої оптової торгівлі. Йдеться про ринок непродовольчих товарів, фармацевтичної продукції, частково продовольчих товарів, непереробленої сільгосппродукції. У блоці «Роздрібна торгівля – сфера споживання» зосереджені комерційні інструменти, що покликані безпосередньо забезпечити обмін, причому на завершальній його стадії. Оскільки споживачами виступають фізичні особи, то й характер торговельних елементів своєрідний. Вони відрізняються соціальним, психологічним, фінансово-економічним змістом. Так, процес роздрібною продажу включає:

- організаційний аспект (вибір прогресивних методів продажу),
- соціальний (широкий набір послуг, економія часу),
- психологічний (використання психологічних методів і прийомів впливу на покупців),
- фінансово-економічний (встановлення ціни, знижки, оптимізація витрат, прибутку).

Принципи – це вихідні положення, основні правила, які відображають природу торговельного підприємництва і визначають особливості її організації на ринку товарів і послуг. Принципи виражають вимоги законів ринку збуту, вони є визначальними в організації взаємодії і побудови взаємовідносин суб'єктів ринку. Можна виділити такі **основні принципи торговельного підприємництва**: економічна свобода, конкурентоздатність, адаптованість, ризикованість, ефективність (Комерційна діяльність, 2001).

Принцип економічної свободи означає, що суб'єкти торговельного підприємництва вільні у виборі об'єктів, форм і методів взаємодії, самостійно визначають масштаби й умови здійснення торговельних операцій, характер взаємовідносин, міру відповідальності. Реалізація цього принципу можлива лише в умовах ринкових відносин, коли відсутні ліміти, фонди, квоти, прикріплення покупців до постачальників, плани розподілу продукції, фіксовані ціни. Створення умов і стимулів дії цього принципу у вітчизняній економіці дозволяє значно розширити й активізувати

торговельне підприємництво, прискорити та оптимізувати процес товарно-грошового обігу в народному господарстві.

Принцип **конкурентоздатності** полягає в тому, що торговельне підприємництво здійснюється в умовах монопольної конкуренції, тобто коли на ринку функціонує багато продавців з ідентичним асортиментом товарів. На такому ринку посилюється конкурентна боротьба. Свої конкурентні переваги продавці досягають методами як цінової конкуренції (зниження цін, сукупних витрат), так і нецінової – оптимізацією асортименту, впровадженням активних методів продажу, продовженням робочого часу, підвищенням рівня культури торгівлі.

Торговельне підприємництво не тільки розвивається в конкурентних умовах, воно формує конкурентне середовище, активізує конкурентні сили, зміцнює конкурентні основи ринку товарів і послуг. Реалізація принципу конкуренції вдосконалює і динамізує торговельне підприємництво, підвищує якість обслуговування покупців, посилює вимоги до якості й цінності товару.

Адаптивність, як принцип торговельного підприємництва, виражає спроможність його механізму пристосовуватися до ринкових умов, які постійно змінюються. Практично це означає впровадження гнучких форм і оперативних методів торговельної діяльності, адекватних ринковому середовищу і кон'юнктурній ситуації. Обов'язковою умовою реалізації цього принципу є децентралізація регулювання торговельного підприємництва, передача функцій планування, управління, формування зв'язків, регулювання відносин безпосередньо суб'єктами ринку.

Принцип адаптивності надає торговельному підприємництву безперервність, постійність, що надзвичайно важливо для сталого функціонування сфери товарного обігу і забезпечення відтворювального процесу. Саме порушення принципу адаптивності може призвести до суттєвих деформацій на ринку в складних кон'юнктурних ситуаціях або до «паралічу» фази обміну на перехідних етапах.

Ризикованість - невід'ємний принцип торговельного підприємництва. По суті, торговельного підприємництва без ризику не буває. Для ризикової ситуації, в якій здійснюється торговельне підприємництво, характерні:

- 1) випадковий характер подій;
- 2) зміна кон'юнктури ринку;
- 3) невідосконаленість системи економічного і правового регулювання;
- 4) нецивілізованість відносин.

Унаслідок цього над суб'єктами торгівлі постійно нависає загроза збитків, зменшення доходів або, навпаки, отримання неочікуваного прибутку.

Оскільки торговельне підприємництво неможливо здійснити без ризику, то зусилля торговельного підприємства повинні бути спрямовані на його мінімізацію. Це досягається шляхом прийняття обґрунтованих, оптимальних комерційних рішень, передавання ризику, страхування. Намагання виключення ризику в торговельному підприємстві не виправдані:

по-перше, запобігання одного ризику може спричинити до виникнення другого, ще небезпечнішого ризику. Наприклад, відмова від закупівлі ризикованого товару сезонного виробництва може призвести до ризику дефіциту в міжсезонний період;

по-друге, потенційно високі прибуткові операції, як правило, перебувають у зоні підвищеного торговельного ризику;

по-третє, відмова від ризику поглиблює пасивність, консерватизм, застій у торговельному підприємстві.

Ефективність, як принцип торговельного підприємництва, пов'язана з метою отримання прибутку. Крім отримання прибутку, торговельне підприємництво має на меті збільшення обсягів купівлі-продажу, прискорення обігу товарів, закріплення на конкретних ринках, формування іміджу підприємства. Зміст цього принципу має комплексний характер. З одного боку, суб'єкти торгівлі намагаються підпорядкувати торговельну діяльність досягненню кількісних економічних результатів, з іншого – отриманню ефекту соціального, економічного, психологічного.

Реалізація принципу ефективності залежить від багатьох факторів: від кваліфікації керівництва торговельного підприємства, форм і методів господарювання, системи податків, доступності кредитів, величин цін і тарифів.

Суб'єктами торговельного підприємництва можуть бути фізичні та юридичні особи. *Об'єктом торговельного підприємництва* виступає **товар** – продукт виробничо-економічної діяльності, або природне багатство, яке має вартість і обмінюється на ринку у грошовій формі (Криковцева, 2007). **Товаром** є все те, що може задовольнити певну потребу.

Традиційно товари поділяють на дві великі групи:

- 1) споживчі товари, або товари широкого вжитку;
- 2) товари промислового призначення.

Разом з тим, товари кожної з цих груп також класифікують за різними характеристиками.

Товари групуються:

- за призначенням;
- за характером вжитку та ступенем обробки;
- за терміном використання;
- за призначенням і ціною;

– за способом використання.

Послуга – це товар, який реально проявляється у формі діяльності, роботи, тобто не в матеріально-речовій формі. Як і будь-який товар, послуга має вартість і на неї розповсюджуються товарно-грошові відносини. Разом з тим **послуга суттєво відрізняється від матеріального товару** (Комерційна діяльність, 2001):

1. **Невідчутність** – до отримання конкретної послуги її не можна побачити, відчути.

2. **Невіддільність** – створення (надання) і споживання послуг органічно поєднані і їх відділити неможливо.

3. **Непостійність** – якість послуг змінюється від того, яке підприємство, якому клієнту, у яких формах її надає.

4. **Недовговічність** – послуга вимагає періодичного оновлення. Крім того, послугу не можна зберегти з метою подальшого використання.

Вказана специфіка надає послугам унікальні характеристики стосовно набору, змісту, якості послуг, форми і методів їх надання.

8.2. Види та організаційно-правові форми торговельного підприємництва

У торговельному підприємстві можна виділити такі його **види**:

- 1) підприємницька діяльність у роздрібній торгівлі;
- 2) підприємницька діяльність на оптовому ринку товарів та послуг.

Роздрібна торгівля – це сфера підприємницької діяльності підприємств, за якої продають товари і послуги кінцевим споживачам для особистого, сімейного або домашнього використання.

Завданнями роздрібного торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання є (Криковцева, 2007):

- вивчення запитів і потреб у товарах з орієнтацією на купівельну спроможність;
- визначення асортиментної політики;
- формування і регулювання процесів постачання, збереження, підготовки до продажів і реалізації товарів у зв'язку з цілями діяльності підприємства;
- забезпечення заданого товарообороту матеріальними і трудовими ресурсами.

Особлива увага приділяється взаємодії роздрібного торговельного підприємства з виробниками товарів і оптових підприємств. Усі ці складові в сукупності утворюють технологічний ланцюжок у процесі доведення продукції до кінцевого покупця.

Основні **цілі торговельної роботи** (Криковцева, 2007) полягають у забезпеченні доведення товарів до покупців і торговельному

обслуговуванні з урахуванням вимог ринку. Цьому сприяють сучасні умови господарювання підприємства роздрібною торгівлі. Торговельні працівники мають великі можливості для прояву самостійності, підприємницької ініціативи і заповзятливості. Торговельній діяльності повинен бути притаманний високий динамізм, обумовлений змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ресурсному потенціалі, технологіях торгівлі, фінансовому стані, що складають основу функціонування роздрібного торговельного підприємства.

В основу побудови організаційних структур торговельних служб роздрібних підприємств покладені такі *принципи*:

- наявність чітко сформульованої мети;
- незначна кількість ланок у керуванні підприємницькою діяльністю;
- ефективна система зв'язку, що забезпечує передачу інформації і має зворотний зв'язок;
- принципи єдиного підпорядкування;
- чітке розмежування функцій між окремими ланками в керуванні;
- координація діяльності.

Також, торговельні служби можуть обрати один чи кілька способів координації діяльності.

Роздрібні підприємства можна класифікувати за кількома ознаками (Колесник, 2008) (табл.8.2).

Таблиця 8.2 – Класифікація торговельних підприємств

Ознаки	Види торговельних підприємств
За формами власності	незалежні роздрібні торговці добровільні мережі кооперативи незалежних роздрібних торговців споживчі кооперативи роздрібні франшизи або організації утримувачів привілеїв роздрібні конгломерати
За показниками організації та обсягу послуг для споживачів	підприємства самообслуговування торговельні підприємства з вільним обігом товарів підприємства торгівлі з обмеженим обслуговуванням роздрібні підприємства з повним обслуговуванням
За структурою товарного асортименту	спеціалізовані магазини універмаги магазини широкого профілю магазини товарів повсякденного попиту
За принципом ведення цінової	магазини знижених цін склади-магазини

Ознаки	Види торговельних підприємств
політики	виставки каталогів товарів
Немагазинна роздрібна торгівля	торговельні автомати служба замовлень зі знижкою роздрібна торгівля поштою або по телефону тощо
За концентрацією магазинів	торговельний центр центрального ділового району регіональний торговельний центр районний торговельний центр торговельний центр мікрорайону

Роздрібна торгова мережа представлена великою кількістю підприємств, що відрізняються асортиментом товарів, розміром торгової площі, обсягом товарообороту й іншими ознаками, властивими різним типам магазинів. Тип магазину визначається асортиментним профілем, методом продажу і розміром його торгової площі. **Тунізація підприємств роздрібно́ї торгівлі** – це добір технічно досконалих і економічно ефективних типів магазинів, що забезпечують максимальні зручності для покупців і рентабельність роботи підприємств. **Мета тунізації** – усунення великої кількості різноманітних типів магазинів спрямоване на уніфікацію торгової мережі (Комерційна діяльність, 2001).

Істотні зміни в економіці України, які сталися за останні роки, позначилися і на стані, напрямках розвитку і розміщення роздрібно́ї мережі. Водночас, **загальні вимоги** до побудови торгової мережі збереглися (Комерційна діяльність, 2001) (рис. 8.4).

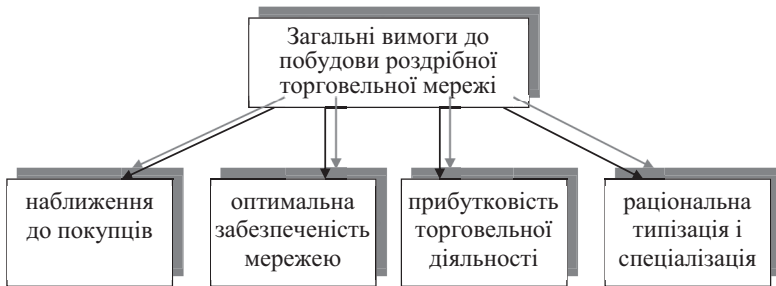


Рисунок 8.4 - Загальні вимоги, що характеризують розвиток і розміщення мережі підприємств роздрібно́ї торгівлі



Розміщення підприємств роздрібної торгівлі підпорядковано завданню мінімізації сукупних витрат часу населення на придбання товарів за умови прибуткової діяльності магазинів. Раціональне розміщення торгової мережі на території населеного пункту, району сприяє поліпшенню торговельного обслуговування покупців, збільшенню обсягів товарообороту, рентабельності торговельної діяльності і має важливе соціальне і економічне значення в розвитку регіонів. *Розміщення магазинів здійснюється на основі таких принципів:*

- доступність для покупців при забезпеченні прибуткової роботи;
- рівномірність розміщення підприємств торгівлі;
- концентрація торговельної мережі;
- групове розміщення магазинів на території населеного пункту.

У підприємницькій діяльності підприємств торгівля великими партіями товарів називається **оптовою** і здійснюється посередником, який придбав їх для подальшого перепродажу роздрібним продавцям або іншим торговцям (наприклад, промисловим, благодійним або комерційним споживачам, але які не продають великого обсягу товарів кінцевим споживачам).

Тому, *оптова торгівля* в сфері підприємницької діяльності означає закупівлю та можливе відповідне перетворення (наприклад, фасування) товарів для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібної торгівлі або іншим суб'єктам підприємницької діяльності.

Важливу роль для діяльності посередницьких підприємств відіграє оптовий ринок. *Оптовий ринок* є місцем перерозподілу великих партій товарів на дрібніші, які надходять у роздрібну торгівлю.

Розглянемо особливості організації оптової торгівлі товарами та послугами в системі збуту. Діяльність цих підприємств можна класифікувати за напрямками (Колесник, 2008), які наведені в табл. 8.4.

Таблиця 8.4 – Класифікація підприємств оптової торгівлі

Ознаки	Характеристика оптових підприємств
За розміром обороту	Великі оптовики Середні оптовики Дрібні оптовики
За циклом обслуговування	Підприємства з повним циклом обслуговування Підприємства з обмеженим циклом обслуговування
За структурою асортименту	Змішаний асортимент неширокого насиченого асортименту Спеціалізований асортимент
За широтою асортименту	Асортимент широкий (1-100 тис. найменувань) Асортимент обмежений (менше 1000 найменувань) Асортимент вузький (менше 200 найменувань)

Ознаки	Характеристика оптових підприємств
За способом доставки	Доставка своїм транспортом Продаж зі складу (самовивезення)
Організація системи збуту	Ексклюзивна система збуту Селективна система збуту Інтенсивна система збуту
За ступенем кооперації	Горизонтальна кооперація для спільних закупівель Вертикальна кооперація для цілей збуту і конкуренції з роздрібною торгівлею за ринок кінцевих споживачів

Функції діяльності підприємств оптової торгівлі формуються, виходячи з економічного завдання координування виробництва і споживання або зіставлення різнорідних запитів на різних рівнях у межах каналу розподілу. Кількість виробленого товару або характеристики, якими вони наділяються, часто не відповідають за своєю суттю або кількістю характеристикам, бажаним для тих, хто споживає або використовує товари. Підприємства оптової торгівлі допомагають усунути цю невідповідність.

У підприємницькій діяльності підприємства оптової торгівлі здійснюють такі **функції для роздрібних підприємств** (Колесник, 2008):

– *забезпечення доступності товару*. Це забезпечення постійної наявності товару на ринку. Іноді це навіть включає доопрацювання, складання й установа товару технічного призначення.

– *надання оптимального асортименту*. Може значно спростити завдання клієнтів, пов'язані з формуванням замовлень, оскільки найчастіше роздрібні клієнти не мають потреби у великих партіях, а виробники навпаки зацікавлені у виробництві великих партій товару.

– *обслуговування роздрібних партнерів*. Клієнти найчастіше потребують різних типів послуг, таких як доставка, ремонт, гарантійне обслуговування. За допомогою надання таких послуг своїм клієнтам оптовики можуть значно заощадити зусилля і витрати своїх замовників.

У підприємницькій діяльності підприємства оптової торгівлі здійснюють такі **функції для виробників** (Колесник, 2008):

– *охоплення ринку*. Забезпечує доступ до ринків, які для більшості виробників складаються з безлічі замовників, розподілених на величезній географічній території.

– *зниження кількості торговельних контактів при продажах*. За допомогою використання оптовика для охоплення всіх або значної частки ринку виробники зможуть значно знизити витрати.

– *маркетингової інформаційної підтримки*. Оптовики зазвичай дуже тісно пов'язані зі своїми замовниками як у географічному сенсі, так і щодо забезпечення зворотного зв'язку як відгуку на торговельні угоди.

– підтримання і збереження товарно-матеріальних запасів. Оптовики зазвичай мають право і зберігають товари виробників, яких вони представляють, та можуть допомогти виробникам краще спланувати свої виробничі графіки.

– підтримання замовника. Крім придбання товарів, замовники мають потребу в багатьох видах сервісної підтримки.

Нинішня оптова торгівля є підприємницькою діяльністю, де ступінь спеціалізації постійно збільшується. Така різноманітність пропонує покупцям і продавцям вибір різних каналів за різними критеріями, такими як розмір, рівень сегментування, фінансова сила, пропоновані послуги й обраний метод роботи тощо. Розмаїття також обумовлює інтенсивність матеріального потоку або функціональну мобільність, коли будь-яка функція, здійснювана на рівні оптової торгівлі, може бути передана від одного типу посередника до іншого.

Розуміння сутності торговельного підприємництва пов'язано також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання (табл.8.5).

Таблиця 8.5 - Роль і значення торговельного підприємництва в економічному розвитку країни

Роль і значення торговельного підприємництва	Характеристика
Торговельне підприємництво є важелем для зміни структури економіки	Для підприємців у сфері торгівлі основний спонукальний мотив – можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямків господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники
Розвиток торговельного підприємництва створює середовище для конкуренції	Підприємці сприяють швидшому оновленню номенклатури продукції підприємства. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок
Торговельне підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку	Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту і пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому
Торговельне підприємництво сприяє економії і	Діяльність підприємця нерозривно зв'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від

Роль і значення торговельного підприємництва	Характеристика
раціональному використанню всіх ресурсів	підприємця детального аналізу товарообігу підприємства, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, найму робочої сили
Торговельне підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоефективної праці	У більшості випадків особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якійсь і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигреш для економіки в цілому

Отже, торговельне підприємництво виконує особливу функцію в економіці, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що стає тією силою, яка прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення.

8.3. Державне регулювання торговельного підприємництва

Державне регулювання торговельного підприємництва здійснюється безпосередньо через соціально-економічне прогнозування, розробку державних програм, визначення пріоритетних напрямів і галузей розвитку народного господарства, через формування інвестиційної, податкової та кредитної політики. У подальшому це регулювання забезпечується через реалізацію антимонопольної політики і розвиток конкуренції, державну стандартизацію, метрологію і сертифікацію, систему оподаткування та інші форми регулюючого впливу держави (Шутенко, 2007).

Державне регулювання – комплекс форм і засобів централізованого впливу на розвиток економічних об'єктів і процесів з метою стабілізації та пристосування існуючої економічної системи до умов, що змінюються, зокрема пристосування економічних відносин і господарського механізму до законів та потреб розвитку продуктивних сил (Смолин, 2012).

Форми державного регулювання класифікуються по різним ознакам (Смолин, 2012) (табл.8.6).

Таблиця 8.6 – Класифікація форм державного регулювання торговельного підприємництва

Ознаки	Форма державного регулювання	Характеристика
По способу впливу	Пряме регулювання	здійснюється шляхом поширення державної власності, управління підприємствами, а також за допомогою законотворчої та адміністративної діяльності
	Опосередковане регулювання	здійснюється шляхом планування, прогнозування, фінансування, бюджетного регулювання, системи оподаткування, кредитування, грошової політики, політики прискореної амортизації, цінової, промислової, інвестиційної політики, обліку і контролю
По характеру регулювання	Короткотермінове регулювання	передбачає комплекс антициклічних та антикризових заходів держави, зокрема зміни відсоткової ставки
	Довготермінове регулювання	здійснюється у формі економічного програмування або прогнозування розвитку сфер діяльності. З цією метою формують конкретні цілі, визначають порядок їх досягнення, встановлюють відповідальність певних органів за їх виконання, виділяють необхідні кошти та визначають порядок фінансування, здійснюють поточний контроль за їх виконанням
По способу планування	Індикативне планування	рекомендаційне, необов'язкове для виконання
	Директивне планування	обов'язкове для виконання



Розглядаючи торгівлю як сферу підприємницької діяльності, слід зазначити, що вона залишається однією з найбільш лібералізованих та конкурентних галузей України. Так, починаючи з 2000-х років у роздрібній торгівлі України розпочалися радикальні зміни, пов'язані з інтенсивним розвитком торговельних мереж, що просували на ринок сучасні формати. Згодом їх подальший інтенсивний розвиток призвів до змін у функціонуванні галузі загалом, особливо в сегменті продажу продовольчих товарів. У міру набуття роздрібними мережами ринкової сили почала зростати напруга у відносинах між учасниками ринку.

В Україні склалася доволі неоднозначна ситуація стосовно державного втручання в регулювання роздрібною торгівлі. Учасниками цього процесу є: держава, постачальники, ритейлери та споживачі. З одного боку, незважаючи на існування певних суперечностей у відносинах між постачальниками та торговельними мережами, процес взаємодії між ними є прикладом координації вертикальних відносин бізнес-партнерів, де процес узгодження поведінки контрагентів на сьогодні відбувається без зовнішнього втручання. Фактично, модель ринкового торгу під час укладання угод функціонує завдяки компромісу, за умови реалізації якого сторони відмовляються від максимально повної реалізації свого інтересу для того, щоб він був реалізований у принципі. Додаткові взаємні вимоги роздрібних мереж та їх постачальників щодо широти асортименту та інших параметрів ускладнюють, але не порушують модель ринкового торгу. І навіть власна асиметрія, за якої ритейлери посідають домінуюче становище в ланцюгу поставок, не руйнують зацікавленості щодо здійснення угод з обох сторін, що відповідає базовим передумовам координації за допомогою ринку. Таким чином, ані ритейлери, ані постачальники не намагаються публічно визначити наявні проблеми та залучити до їх вирішення державу (Лісіца, 2016).

З іншого боку, незважаючи на зростання ринкової сили роздрібних мереж і їх ролі у формуванні цінової пропозиції товарів споживачам на ринку, активності з боку споживачів та громадських структур, що представляють їх інтереси, також не спостерігається. Власне, як і у державних структур, що мають на меті сприяти розвитку ринкових механізмів у зазначеній сфері. Разом з тим вже сьогодні необхідно мати сформовані підходи, які б забезпечували рівні умови для всіх учасників роздрібною ринку, чіткі та зрозумілі правила їх взаємодії, захист конкуренції.

Світовий досвід свідчить, що введенню заходів заборонного або дозвільного характеру передують ретельний аналіз і кількісне зіставлення їх позитивних і негативних ефектів. Відсутність такого зіставлення створює ризик надлишкової регламентації та негативних ефектів. Відповідно, порушується принцип інституціонального проектування, що пов'язаний з необхідністю оцінювання регулюючого впливу дії закону.

Чинне законодавство в Україні не дозволяє сегментувати сферу роздрібною торгівлі з метою виокремлення великих торговельних мереж. Тому актуальним є законодавче визначення параметрів функціонування таких суб'єктів з метою їх ідентифікації, що необхідно для встановлення засобів захисту економічної конкуренції від зловживань монопольним (домінуючим) положенням на ринку. Враховуючи, що в роздрібною торгівлі України відбувається поступовий процес консолідації, учасниками якого є не тільки національні, а й зарубіжні торгові компанії, актуальності набувають питання його адміністрування з метою уникнення негативних тенденцій, пов'язаних з домінуванням на ринку великих сітьових операторів.

Чинна нормативно-правова база щодо торговельної діяльності не може бути кваліфікована як єдина, цілісна, прозора і зрозуміла система, яка спрямована на стале економічне зростання всіх учасників ринку, а державні органи регулювання не скоординовані між собою і не об'єднані спільною стратегією чи концепцією.

Науковці пов'язують зростання уваги до посилення державного регулювання в торговельній сфері за таких умов (Развитие ритейла, 2009; Радаев, е.п.):

- у разі суттєвої зміни балансу ринкової влади в ланцюгу поставок та зростання конфліктів усередині такого ланцюга;
- якщо існує ефективне формування суспільної думки, спрямованої проти розширення масштабів діяльності роздрібних мереж (заяви про загрози вітчизняним виробникам, малому бізнесу, завищенні цін, монополізації ринку тощо);
- активізації в державі заходів антимонопольного регулювання з метою захисту та розвитку конкуренції;
- активізації руху незалежних торговельних підприємств, що вимагають обмежити експансію роздрібних мереж;
- активізації руху вітчизняних виробників, які відчують дефіцит «перемовної сили» у контрактних відносинах у процесі перетворення ланцюга поставок, що контролюються виробниками, у ланцюг поставок, що регулюється покупцем;
- у разі домінування позиції представників органів державної влади про зростання ролі державного впливу на всіх учасників через посилення їх можливостей для здійснення контролю.

Сучасність характеризується зростанням мережевої торгівлі з відповідним удосконаленням торгово-технологічних процесів та якості торговельного обслуговування, запропонованими споживачу конкурентними цінами, що може призвести до *негативних наслідків*, пов'язаних із захопленням значної частки ринку обмеженою кількістю великих торговельних мереж, а саме:

- монополізації роздрібною торгівлю та поступового підвищення цін на товари;
- монополізації оптових закупок продукції у місцевих виробників (прояв моносонії), утиску їх інтересів, стримування розвитку місцевого виробництва;
- вихід малого бізнесу зі сфери роздрібною торгівлю та міської економіки в цілому (враховуючи традиційну концентрацію малого бізнесу в цьому сегменті).

Розширення мережевої торгівлі супроводжується посиленням державного регулювання їх діяльності. Система заходів державного регулювання повинна забезпечувати:

- захист інтересів кінцевих споживачів;
- існування на ринку передбачуваних, чітких та зрозумілих правил взаємодії його учасників; рівність умов для всіх учасників ринку;
- захист конкуренції, як одне з ключових завдань, що постає перед державними органами влади.

Причини, які обумовлюють посилення процесу адміністрування діяльності сітєвих структур, є доволі різноманітними:

- намагання урядів країн надати преференційні умови для розвитку малого та середнього бізнесу;
- попередити процес «вимивання» торгівлі з центральної частини міст та її концентрації на околицях поселень;
- захист слабозахищених верств населення, що мають обмежену мобільність і, відповідно, можливість здійснювати купівлю товарів у віддалених магазинах.

У табл. 8.7 узагальнено аргументи учасників ринку щодо посилення процесу адміністрування діяльності торговельних мереж (Лісіца, 2016).

Таблиця 8.7 – Можливі переваги та недоліки посилення державного регулювання діяльності торговельних мереж

Переваги посилення державного регулювання діяльності торговельних мереж	Недоліки посилення державного регулювання торговельних мереж
Надає змогу попереджувати наявні та потенційні зловживання домінуючим становищем роздрібною мережі	Спроба замінити ринковий механізм формування ціни зовнішнім впливом
Стимулює розвиток різних форматів роздрібно торгівлі, у тому числі на регіональному рівні, що опинилися в нерівних умовах з великими форматами національних мереж	Виникнення труднощів у місцевих постачальників у реалізації власної продукції
Сприяє зростанню рівня продовольчої безпеки (зниження залежності від імпортованих товарів)	Зростання адміністративних витрат у ритейлерів
Підтримка малого та середнього бізнесу, що не здатен конкурувати із середнім та великим за доступ у торговельні мережі	Зниження інвестиційної привабливості роздрібно торгівлі та відтік капіталу з неї
Захист регіональних мереж від поглинання національними мережами	Можливе зростання цін, скорочення асортименту
Захист слабозахищених верств населення	Послаблення контрактної дисципліни



Державне регулювання розвитку торговельних мереж нараховує майже столітню історію. Активні спроби стримування діяльності торговельних мереж з боку національних держав припадають на першу половину ХХ ст., коли в більшості розвинутих країн відбулася торгова революція, що призвела до фундаментальних економічних змін. Так, внаслідок активного розвитку торговельних мереж у 1920-х роках у США було запроваджено антисітєове законодавство, яке активно застосовувалося майже до кінця 1930-х років. Поступово роздрібні мережі адаптувалися до наявного інституціонального середовища, одночасно сприяючи формуванню асоціацій незалежних виробників/постачальників та укладанню угод з профспілками, що призвело до поступової відміни значної частини антисітєових законів (Покатаєва, 2009).

Разом з тим в Європі у другій половині ХХ ст. сформувалася доволі жорстка система державного регулювання роздрібно́ї торгівлі у порівнянні з тією, що діє в США. У цьому відношенні особливо виділяється Австрія, Бельгія, Фінляндія, Франція, Греція, Люксембург, Польща, Португалія. Але, як показали дослідження, така політика обумовила нижчі показники продуктивності праці в роздрібній торгівлі у порівнянні з США, більший рівень адміністративних витрат, сприяла активній політиці експансії європейських торговельних мереж на міжнародні ринки тощо (Радаєв, ел.р.).

Існує два підходи до вирішення зазначеної проблеми:

–адміністративний - передбачає регулювання цін на ринку роздрібно́ї торгівлі через встановлення граничного рівня надбавок, рентабельності, декларування цін тощо.

–проконкурентний - передбачає встановлення для суб'єктів внутрішньої торгівлі певних правил конкуренції, що визначатимуться положеннями антимонопольного, трудового, податкового та іншого законодавства, порушення яких обумовить обмеження державою масштабів їх господарської діяльності.

Схожа практика регулювання та сприяння розвитку економічної конкуренції існує в багатьох розвинутих країнах і стосується діяльності суб'єктів у різних секторах економіки, у т.ч. сітєових форм у роздрібно́ї торгівлі. Так, у межах ЄС затверджені відповідні нормативні документи, основними з яких є: Директиви 2011/7/ЄС Європарламенту та Ради ЄС «Про протидію затримкам платежів в комерційних угодах»; Резолюція Європейського парламенту від 11 грудня 2013 р. «План дій у сфері роздрібно́ї торгівлі в Європі»; Комюніке Європейської комісії від 13 січня 2013 р. «План дій у сфері роздрібно́ї торгівлі в Європі»; «Green Paper» Європейської комісії щодо несправедливих торговельних практик у відносинах між постачальниками та торгівельними мережами (2013 р.) та ін.

Основна дискусія щодо напрямів посилення державного втручання в діяльність торговельних мереж ведеться стосовно таких аспектів:

- гармонізація відносин у ланцюгу поставок, визначення умов договору поставки між виробниками/постачальниками та торговельною мережею;
- домінування торговельних мереж на ринку та визначення їх граничної частки на ринку;
- регулювання цін у роздрібній торгівлі;
- захист вітчизняного виробника та малого бізнесу від зловживань торговельною мережею монопольним (домінуючим) положенням на ринку.

Основний інструментарій, що застосовувався та продовжує існувати в міжнародній практиці регламентації діяльності торговельних мереж (Лісіца, 2016; Развитие ритейла, 2009; Маркин, Логики, ел.р.; Анализ лоббистской, ел.р.; Маркин, Как обосновывалось, ел.р.), а також оцінити наслідки їх застосування наведений в табл. 8.8.

Таблиця 8.8 – Інструменти державного регулювання та можливі наслідки від їх застосування у сфері роздрібно торгівлі

Інструмент регулювання	Можливі наслідки від застосування інструменту регулювання <i>(представлені наслідки виникають у разі встановлення нижніх граничних значень)</i>
<p>Регулювання цін. <i>В Україні застосовується регулювання <u>верхньої межі</u> торговельної націнки. У західних країнах відсутні приклади такої практики. Обмеження переважно стосуються заборони продажу товарів за ціною, що є нижчою за граничний рівень</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - призводить до стримування цінової конкуренції між ритейлерами; - зростання цін на товари національних виробників, виробники починають зловживати своїм становищем, що призводить до зниження внутрібрендової конкуренції; - ускладнює відносини між ритейлерами та постачальниками, маркетингові платежі стають ключовим фактором диференціації та відбору постачальника; - стимулює розвиток власних торговельних марок, внаслідок чого національні бренди почали втрачати ринкову частку на користь PL; - зростають витрати ритейлерів на управління розподільчими центрами; - посилення нецінових форм конкуренції
<p>Контроль бар'єрів входу на ринок (отримання спеціальних дозволів на відкриття тих чи інших форматів, введення обмежень</p>	<ul style="list-style-type: none"> - призводить до зростання роздрібних цін; - відбувається зниження продуктивності праці; - зменшення обсягів інвестицій у ритейл, особливо в комунікаційні та інформаційні технології; - падіння рівня зайнятості у сфері ритейлу;

Інструмент регулювання	Можливі наслідки від застосування інструменту регулювання <i>(представлені наслідки виникають у разі встановлення нижніх граничних значень)</i>
<p>на їх просторове розміщення, регулювання розмірів торгових об'єктів тощо). Застосовується переважно до великих роздрібних форматів.</p> <p>Мета застосування: протекція малому та середньому бізнесу; запобігання «вимивання» торгівлі з центральної частини міст та її перетікання на периферію; захист прав найменш мобільної частини населення</p>	<ul style="list-style-type: none"> - модернізація та диверсифікація асортименту; - збільшення обсягів угод М&А в ритейлі, що призводить до зростання рівня концентрації в галузі; - посилення інтернаціоналізації діяльності торговельних мереж; - деформація бізнес-стратегій торговельних мереж; - спотворення конкуренції в ритейлі
<p>Обмеження операційної діяльності ритейлерів (у т. ч. регулювання графіка роботи торгового об'єкта).</p> <p>Розповсюдження цієї практики в деяких країнах пов'язано з тим, що крамнична торгівля виконує не тільки економічну, а й соціальну функцію з формування локальних та сусідських спільнот</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зростають операційні та логістичні витрати ритейлерів; - у великих форматах (гіпермаркети тощо) виникають ускладнення з реалізацією розширеного асортименту товарів у зв'язку зі зниженням потоку покупців; - зниження ефективності діяльності ритейлерів; - соціальний ефект у вигляді певних преференцій для малого бізнесу
<p>Регулювання відносин між ритейлерами та постачальниками.</p> <p>Мета застосування – обмеження впливу роздрібних мереж на діяльність компаній-постачальників.</p> <p>Контрактні відносини ускладнюються, якщо ціна на товар є ключовим фактором досягнення конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі</p>	<ul style="list-style-type: none"> - зниження контрактної дисципліни: зазвичай обмеження застосовують лише до торговельних мереж, хоча недобросовісними можуть бути і дії постачальника; - зниження гнучкості цінової політики як ритейлерів, так і компаній-постачальників; - застосування «сірих» схем у контрактних відносинах, які раніше були офіційно оформлені в контрактах у вигляді бонусів та інших платежів

Зі світового досвіду відомі способи, що застосовуються для досягнення балансу інтересів великих торговельних мереж та підприємств-постачальників: об'єднання (координація дій) виробників

поміж собою та з продавцями, що не входять до великої мережі, з метою підвищення їх ринкової сили та протистояння експансії великих торговельних мереж; підтримка та зниження бар'єрів входів на ринок для немережевого, в тому числі малого бізнесу у сфері роздрібної торгівлі; розроблення учасниками ринку кодексів справедливої торгової практики за запровадження їх у господарську діяльність.

Отже, на сьогоднішній день, ще немає універсальних рішень щодо вирішення зазначених проблем, але посилення формальних правил та надлишкова регламентація цієї сфери призводить до зниження продуктивності галузі та погіршення становища споживачів. Проведення в Україні регламентуючих дій щодо торговельних мереж потребує урахування інтересів всіх учасників, що діють на ринку. Пріоритетом для органів державного регулювання повинно стати завдання забезпечення компромісу між об'єктивним процесом розвитку торговельних мереж, захистом малого бізнесу, підтримкою регіональних виробників та інтересами кінцевого споживача.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Надайте визначення терміну «торгівля», розкрийте сутність і зміст торговельної діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте складові компоненти торговельної діяльності.
3. Надайте характеристику структурним блокам торговельної діяльності.
4. Розкрийте зміст основних принципів підприємницької діяльності підприємства.
5. Охарактеризуйте особливості здійснення торговельної діяльності у роздрібній торгівлі.
6. Деталізуйте особливості торговельної діяльності на оптовому ринку товарів та послуг.
7. Назвіть ознаки за якими класифікують роздрібні підприємства на ринку.
8. Вкажіть загальні вимоги, що характеризують розвиток і розміщення мережі підприємств роздрібної торгівлі.
9. Вкажіть ключові напрями діяльності підприємств оптової торгівлі.
10. Розкрийте переваги і недоліки організаційно-правових форм посередницьких підприємств при здійсненні їх діяльності.
11. Охарактеризуйте інструменти державного регулювання та можливі наслідки від їх застосування у сфері роздрібної торгівлі.
12. Розкрийте особливості торговельного підприємництва.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Кейс "Проблеми із закупівлями" (Збірник кейсів, 2014)

Директор крупного оптового підприємства звернув увагу на систематичні проблеми, що виникають із закупівлями товарів. Приводом для серйозного занепокоєння стали систематичні закупівельні збої: в попередньому місяці спостерігалось надходження товарів з суттєвим запізненням обумовлених термінів, що призвело до неналежної експлуатації складських площ і перебоїв у забезпеченні оптових покупців товарами, в поточному – навпаки, дострокове їх завезення, що призвело до затоварювання складських площ.

Суттєві нарікання з цього приводу отримали керівник і працівники відділу закупівель. Працівники відділу цілком визнавали свою провину, але їм не знімали відповідальності з постачальників і складських робітників (постачальники затягли з документами, склад не вчасно подав інформацію про перевантаження і т.п.). Крім того, працівники відділу закупівель скаржилися Директору на нехватку робочих рук, аврал і цейтнот, у якому їх відділ, як виявилось, існує уже не перший місяць. Поспостерігавши певний час за роботою відділу, Директор змушений був визнати, що працівники дійсно наполегливо працюють, навіть затримуються на робочих місцях у вільний час. Однак, це ніяк не позначалося на кінцевих результатах їх праці, що не відповідало очікуванням Директора.

Перше, про що подумав Директор підприємства – низький рівень професійних знань і навичок у робітників відділу закупівель. Щоб розвіяти всі сумніви, він дав кадровій службі розпорядження провести оцінку професійних знань робітників цього відділу. Результати тестів і спеціальних завдань продемонстрували високий рівень знань і професійних навичок – працівники показали себе як фахівці, що відмінно знають і розуміють усі тонкості своєї справи.

«Мабуть, у відділі є проблеми з плануванням», – вирішив Директор і доручив кадровій службі організувати для робітників відділу тренінг з планування закупівель. Дводенний тренінг пройшов досить успішно. Учасників тренінгу вразив високий рівень компетенції запрошеного тренера, його вміння працювати з аудиторією. Співпрацівники інших підрозділів підприємства почали навіть заздрити відділу закупівель. Але його працівники, як і раніше, днювали і ночували на роботі, а критика на нарадах не припинялась. Ситуація стала ще більш напруженою після того, як двоє робітників відділу, одержавши сертифікати про проходження престижного тренінгу, легко і з успіхом змінили місце роботи на більш дохідне.

Зрозумівши, що дорогий тренінг не приніс бажаного ефекту, Директор вирішив діяти по-старому. Відповідно до його розпорядження, раз у тиждень співпрацівники відділу закупівель повинні були проводити наради з метою спільного пошуку шляхів оптимізації своєї праці. Ця ідея була прийнята з ентузіазмом. Протягом декількох тижнів вони регулярно зустрічалися по понеділках і активно обговорювали різні варіанти змін і можливих покращень. За підсумками кожної наради створювався значний список рекомендацій, який, нажаль, ніяк не вдавалося почати втілювати в життя через значне завантаження на поточних проєктах. Через певний час раціоналізаторський запал зник, зустрічі стали нерегулярними, а уже через декілька місяців припинилися зовсім. Після чергової безуспішної спроби налагодити в компанії ситуацію з закупівлями Директору залишилося тільки розвести руками.

Запитання для обговорення:

1. Висловіть свою думку – у чому причини низької результативності роботи відділу закупівель?
2. Чому ініціативи Директора щодо оптимізації діяльності відділу закупівель не принесли бажаного результату?
3. Яких би Ви вжили заходів на місці Директора підприємства для поліпшення ситуації з закупівлями?

Кейс "Немає «золотих» продаж" (Збірник кейсів, 2014)

У ювелірного магазину «Соломія» проблеми з продажами. Відмінний асортимент, грамотний персонал, а результату немає. Керівництво вирішило виправити ситуацію і запросило тренерів з продажу. Вони проводять заняття раз на тиждень, минуло кілька місяців, а продажів як не було, так і немає. Покупці приходять, дивляться, але нічого не купують. Приносити прибуток поки може лише директор магазину, так як до неї на чай регулярно заходять в гості її постійні клієнти, які і купують нові речі.

Найцікавіше, що поруч з магазином «Соломія» знаходиться ще один ювелірний магазин, і у нього проблем з продажами немає ніяких: покупці в залі є завжди, і часто на виході їх можна побачити фірмовими пакетиками. А ціни і асортимент у магазинів приблизно однаковий, та й зарплати співробітників теж. Навіть тренери з продажу у «Соломії» ті ж самі, що і конкурентів. Однак результату немає.

Запитання для обговорення:

1. Назвіть чинники, які впливають на продаж товарів.
2. Які особливості продажу ювелірних виробів?
3. Назвіть напрями діяльності, в яких можуть критися проблеми магазину «Соломія»?

4. Про що свідчить, що друзі і знайомі директора магазину купують в ньому товар, а інші покупці – ні?
5. Запропонуйте підходи до формуванні товарної політики даного магазину.
6. Які заходи можуть допомогти реалізації товару даного магазину?
7. Чому тренінги з продажу можуть виявитися неефективними?

Розділ 9

ІНФРАСТРУКТУРА ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 9.1. Сутність і зміст інфраструктури торговельного підприємництва
- 9.2. Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва
- 9.3. Характеристика окремих елементів інфраструктури торговельного підприємництва

Навчальні цілі



Розкрити сутність понять «інфраструктура», «інфраструктура торговельного підприємництва» та визначити зміст інфраструктури торговельного підприємництва



Визначити суб'єкти торговельного підприємництва



Охарактеризувати певні елементи інфраструктури торговельного підприємництва на ринку

9.1. Сутність і зміст інфраструктури торговельного підприємництва

Економічна категорія «**інфраструктура**» трактується в спеціальній літературі неоднозначно (Шкванова, 2004; Інфраструктура, 2011; Маслак, 2010; Григорак, 2013; Безпарточний, 2014; Князь, 2016; Біленький, 2010; Варналій, 2002). Найбільш істотною ознакою інфраструктури є її роль у створенні загальних умов відтворювального процесу, суспільного виробництва й удосконалення соціально-економічного прогресу.

При цьому «**загальні умови**» трактуються по різному:

- одні дослідники стверджують, що загальні умови мають бути обумовлені розвитком виробничих потужностей і залежать від стану галузей, які створюють інфраструктуру окремого економічного комплексу та/або економіки в цілому;
- інші відносять до «загальних умов» природу, працю, ресурси, технічну культуру, освіту і обґрунтовують це характером цих чинників у розвитку виробництва та особливостями їх організації та розвитку.

Незважаючи на деякі розбіжності у наукових поглядах на роль «загальних умов» у сутності інфраструктури, всі існуючі трактування доповнюють один одне. Отже, загальні умови мають найважливішу специфічну особливість – створення фундаменту для формування та

подальшого удосконалення інфраструктури торговельного підприємництва (Маслак, 2010).

Інфраструктура - це сукупність матеріальних, персональних та інституційних видів діяльності і їх організацій, що сприяють створенню господарської єдності на території і вирівнюванню винагороди за однакові вкладення доцільно витрачених ресурсів, тобто роблять можливою повну інтеграцію і високий рівень господарської діяльності (Підприємництво і менеджмент, 2017).

Інфраструктура має враховувати особливості функціонування відповідного товарного ринку або суб'єкта господарювання, оскільки не усі елементи інфраструктури можуть бути задіяні у системі ресурсного забезпечення та сприяти розвитку. Це ґрунтується на тому, що у процес взаємодії елементів інфраструктури ринку відбувається вплив чинників зовнішнього середовища та відбуваються зміни в економічній системі (Біленький, 2010).

Інфраструктуру класифікують за різними ознаками (табл.9.1).

Таблиця 9.1 – Класифікація видів інфраструктури

Ознака	Види інфраструктури
За видами	виробнича соціальна ринкова
За територіальним поділом	національна регіональна локальна
За галузевим поділом	міжгалузева внутрішньогалузева
З точки зору жорсткості	жорстка м'яка

За видами інфраструктуру поділяють (Балабан, 2014; Інфраструктура товарного, 2009; Пивоваров, 2013; Кукурудза, 2014):

- виробнича - обслуговує виробництво,
- соціальна - забезпечує життєдіяльність населення,
- ринкова - забезпечує рух товарів, робіт, послуг.

Не доцільним є підтримка думки деяких авторів (Маслак, 2010), які цей перелік доповнюють:

- підприємницькою - забезпечує підтримку та розвиток підприємництва,
- інституційною- забезпечує управління економікою,
- інформаційною - забезпечує функціонування та розвиток



- інформаційного середовища,
 - інноваційною - обслуговує та забезпечує реалізацію інноваційної діяльності,
 - екологічною - необхідною для охорони та покращання навколишнього середовища,
 - туристичною - забезпечує потреби туристів у відпочинку та пізнавальній діяльності тощо.
- Оскільки їх можна розглядати як у межах виробничої і ринкової, так і в межах соціальної, а тому вони виступають підвидами інфраструктури.

За територіальним поділом інфраструктура буває (Григорак, 2013; Безпарточний, 2014)):

- національна - діюча в межах території всієї України;
- регіональна - діюча в межах окремої або декількох областей
- локальна - діє на окремих підприємствах або групах підприємств.

За галузевим поділом інфраструктура (Григорак, 2013):

- міжгалузева, яка обслуговує багато галузей економіки – транспортна, електро-газозабезпечення, зв'язок тощо;
- внутрішньогалузева, яка обслуговує суто конкретну галузь, наприклад, у рослинництві обов'язковим інфраструктурним підрозділом є сортове насінництво тощо.

З точки зору **жорсткості** інфраструктуру поділяють на (Маслак, 2010):

- **жорстка інфраструктура** - великі фізичні мережі, необхідні для функціонування сучасної індустріальної країни (прикладом є транспортна, енергетична інфраструктура, інфраструктура зв'язку, інфраструктура управління водними ресурсами, твердими відходами, інфраструктура просторових даних та моніторингу землі).
- **м'яка інфраструктура** - охоплює усі установи, які необхідні для підтримання економіки, охорони здоров'я та культурно-соціальних стандартів країни, такі, як фінансова система, система освіти, система охорони здоров'я, підприємництво, система органів держави і права, а також аварійно-рятувальні служби.

Інфраструктура підприємництва – сукупність установ і організацій, норм і правил, які створюють умови для розвитку суб'єктів підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності з метою просування вироблених ними товарів, робіт і послуг на внутрішній та зовнішні ринки.

Інфраструктура підприємництва (інфраструктура підтримки

підприємництва) включає такі **складові** (Безпарточний, 2014):

- **фінансово-кредитна** (фінансові установи, які здійснюють пільгове кредитування, гарантійні фонди, кредитні спілки, венчурні фонди і страхові компанії, державна підтримка у вигляді спрощеної системи оподаткування, надання пільг тощо);
- **організаційно-інформаційна** (бізнес-центри, бізнес-інкубатори, Інтернет-центри, консультаційні центри, молодіжні центри тощо);
- **організаційно-правова** (спектр дій органів державної влади, спеціалізованих установ та організацій, органів місцевого самоврядування).

За **функціональною ознакою елементи інфраструктури** можуть бути згруповані:

- **забезпечуючі** (банки, кредитні установи, ресурсні центри);
- **підтримуючі** (фонди підтримки підприємництва, асоціації, комітети, бізнес-інкубатори тощо);
- **контролюючі** (податкові та митні органи, відділи реєстрації тощо).

З точки зору **конкретних етапів функціонування** малих і середніх підприємств елементи інфраструктури поділяють (Варналій, 2002):

1) **стартова інфраструктура** (ділові центри, бізнес-інкубатори, технопарки, центри комерційної інформації, центри зайнятості, комерційні банки, мікро фінансові та лізингові організації, товариства загального кредитування, венчурні фонди, бізнес-ангели);

2) **інфраструктура розвитку** (підприємницькі об'єднання, торгово-промислові палати, центри підготовки та перепідготовки кадрів, комерційні банки, маркетингові організації, консалтингові фірми);

3) **інфраструктура, спрямована на підтримку стабільності** (товарні біржі, підприємства оптової і роздрібною торгівлі, аукціони, ярмарки, торгові дома, агенції з підтримки експорту, маркетингові центри, бізнес-школи, фонди сприяння кредитуванню, асоціації);

4) **інфраструктура реструктуризації** (консалтингові агенції, центри підтримки субпідряду, торгово-промислові палати, центри й агенції з розвитку підприємництва).

За **видом діяльності** виділяють такі елементи інфраструктури, які виконують функції:

- створення та забезпечення інформацією;
- кредитно-фінансова підтримка;
- передача прав власності;
- представлення інтересів підприємств;
- інноваційна діяльність;
- експертно-технічна діяльність,
- освіта та підвищення кваліфікації персоналу.

Згідно з розглянутими критеріями класифікації елементів

інфраструктури підприємництва доцільним є **виокремлення двох ключових елементів**:

1) форма власності (державна, приватна, громадська) - виявляє джерела фінансування, ступінь впливу та наявність зацікавленості з боку підприємців;

2) вид діяльності (створення та забезпечення інформацією, кредитно-фінансова підтримка; передача прав власності, представлення інтересів підприємств, інноваційна діяльність, експертно-технічна діяльність, освіта та підвищення кваліфікації персоналу) - дозволяє якісно оцінити напрям впливу інфраструктурного елемента на підприємницьке середовище.

Інфраструктура ринку виконує низку **функцій** (Варналій, 2002):

– сприяє учасникам ринкових відносин у реалізації власних економічних інтересів;

– забезпечує оперативність та ефективність діяльності суб'єктів господарювання на основі спеціалізації окремих видів діяльності;

– здійснює контроль та регулювання суб'єктами господарювання.

Специфічні ознаки інфраструктури (Біленький, 2010):

– інфраструктура - це сектор економіки загального призначення.

– інфраструктурі властивий характер колективного споживання.

– суб'єкти інфраструктури капіталомісткі, вони потребують значних інвестицій.

– елементи інфраструктури – це галузі, що довго окупаються.

Інфраструктура торговельного підприємництва безпосередньо впливає на процес виробництва, хоча знаходиться за його технологічними межами. Низка інфраструктурних галузей змінюється, їх перелік та елементи інфраструктури не можуть бути незмінними, жорстко регламентованим для усіх етапів економічного розвитку. Це пов'язано із впливом законодавчих, інституційних та структурних чинників, відсутністю ефективної системи управління окремими галузями і ринком в цілому, відсутністю ефективних економічних концепцій та механізмів забезпечення розвитку національної економіки тощо.

Інфраструктура торговельного підприємництва має сприяти ефективному функціонуванню та розвитку суб'єктів господарювання у межах національної економіки. Важливе місце серед цих суб'єктів займають роздрібні торговельні підприємства, які, з однієї сторони, є елементом інфраструктури ринку торговельного підприємництва та виступають посередниками між виробником і споживачем щодо забезпечення товарами та послугами, а з іншої – потребують відповідного ресурсного забезпечення інших суб'єктів інфраструктури ринку. Тому вони відіграють подвійну **роль** в інфраструктурі торговельного підприємництва – аналітичну та консолідуючу.

Підсистеми інфраструктури торговельного підприємництва та їх

елементи, які сприяють ефективному функціонуванню та забезпечують їх розвиток, представлені у табл. 9.2.

Таблиця 9.2 – Підсистеми інфраструктури торговельного підприємництва у системі забезпечення ефективного функціонування та розвитку торговельних підприємств (Підприємництво і менеджмент, 2017)

Підсистеми інфраструктури ринку	Елементи інфраструктури ринку	Характеристика підсистеми
Ресурсна	Товаровиробники, виробники аграрної продукції, комерційні посередники, транспортно-логістичні підприємства, виробники і постачальники торговельного обладнання, біржі праці та приватні структури з підбору персоналу, ріелторські агенції, імпортери	Сприяє забезпеченню товарними ресурсами, персоналом, основними засобами. Надає послуги щодо налагодження якісного торговельного процесу. Забезпечує встановлення організаційно-економічних зв'язків із контрагентами. Підтримує інтереси суб'єктів інфраструктури ринку на місцевому та національному рівнях
Фінансова-кредитна	Комерційні банки, фондові біржі, страхові, інвестиційні та лізингові компанії, суб'єкти державного регулювання фінансової системи	Покликана сприяти забезпеченню фінансовими ресурсами, здійснює розрахунково-касове обслуговування, інвестування та оренду основних засобів
Науково-дослідна	Наукові інститути з вивчення ринкових проблем, навчальні заклади, тренінгові центри	Досліджує стан та динаміку споживчого ринку, розробляє стратегії і тактики поведінки торговельних підприємств на ринку. Забезпечує підготовку фахівців різних спеціальностей для організації торговельного процесу
Інформаційно-обслуговуюча	Сервісні та логістичні центри, асоціації, інформаційно-консультативні структури, маркетингові та рекламні агенції, аудиторські структури,	Надає інформаційні, маркетингові, бухгалтерські, консультаційні та інші послуги. Забезпечує посередництво між суб'єктами інфраструктури ринку щодо налагодження організаційно-економічних

Підсистеми інфраструктури ринку	Елементи інфраструктури ринку	Характеристика підсистеми
	торгово-промислові палати	зв'язків з просування продукції від виробника до споживача. Організує гарантійне та післяпродажне обслуговування
Організаційно-правова	Юридичні та адвокатські структури, нотаріат, податкова адміністрація, брокери, митниця тощо	Надає юридичні послуги та захищає права торговельних підприємств у відповідних інстанціях. Забезпечує контроль та регулювання сплати податків та зборів. Здійснює митний супровід при імпорті

Таким чином, відокремлення підсистем має забезпечити ефективне функціонування інфраструктури торговельного підприємства. Цей розподіл надає можливість чітко встановлювати функції всіх підприємств, які входять до окремої економічної системи. При цьому елементи інфраструктури торговельного підприємства покликані якісно обслуговувати торговельні підприємства, створювати умови для своєчасного та безперервного ресурсного забезпечення. Ефективне функціонування елементів підсистем інфраструктури торговельного підприємства та формування стійких організаційно-економічних зв'язків із торговельними підприємствами, має здійснюватися за допомогою певних механізмів (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Напрями удосконалення механізмів співпраці з підсистемами інфраструктури торговельного підприємства (Безпарточний, 2014)

Ресурсна	Фінансово-кредитна	Науково-дослідна	Інформаційно-обслуговуюча	Організаційно-правова
Створення умов щодо цільового використання загальнодоступних ресурсів на основі вільного та відкритого конкурсного відбору претендентів	Створення системи залучення іноземних інвестицій в сферу малого та середнього підприємництва	Організація програми підготовки кадрів за сумісними програмами освітніх закладів та практичних підприємств	Формування системи аналітичного супроводження процесів в рамках функціонування торговельних підприємств та галузей.	Створення комплексу юридичного безкоштовного супроводу для малих та середній підприємств.

Ресурсна	Фінансово-кредитна	Науково-дослідна	Інформаційно-обслуговуюча	Організаційно-правова
Формування ефективної системи економії ресурсів. Створення моделі заохочення підприємств до процесу економії ресурсів	Організація системи страхування торговельних підприємств при впровадженні інновацій.	Формування концепції розвитку окремих торговельних мереж.	Створення агентств для надання комплексу консультаційних послуг для торговельних підприємств	Спрощення системи реєстрації та оподаткування малих та середній підприємств.

Механізми, що відображені у табл. 9.3, мають сприяти формуванню організаційно-економічних, соціальних і нормативно-правових умов ефективного функціонування та подальшого розвитку суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва.

З метою ефективного функціонування суб'єктів господарювання на державному рівні має бути розроблена та запроваджена відповідна концепція становлення та розвитку інфраструктури торговельного підприємництва на основі забезпечення стійких конкурентних переваг її елементів та інноваційного оновлення їх економічного потенціалу.

9.2. Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва

Існуючі підходи до розгляду сутності функціонування суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва неоднозначні. Деякі вчені вважають, що інфраструктура торговельного підприємництва є первинною. Інші вчені відстоюють думку, що інфраструктура торговельного підприємництва є вторинною, оскільки вона не самостійна й залежить від виробництва. Хибність як першого, так і другого твердження зумовлена подвійним характером праці й особливістю кінцевого продукту в інфраструктурі товарного ринку.

Головною відмінністю праці в інфраструктурі торговельного підприємництва є можливість існування продукту як результату матеріального виробництва, так і результату інтелектуальної праці.

Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва можуть брати участь у суспільному виробництві, а також створювати кінцевий продукт. Тому діяльність більшості суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва належить до продуктивної, а продуктом цієї діяльності є

товар і послуги (табл.9.4).

Таблиця 9.4 – Суб’єкти інфраструктури торговельного підприємництва (Міщук, 2011)

Група суб’єктів	Підприємства, що входять до групи (елементи інфраструктури)
Організаційно-логістична група	Торговельні підприємства (оптові та роздрібні), товарні біржі, торговельні палати, брокерські контори, інформаційні центри, ярмарки, лізингові фірми, транспортні компанії, компанії засобів зв’язку, державні підприємства контролю
Фінансово-кредитна група	Фінансові організації, грантові організації, страхові фірми, юридичні організації
Аналітично-дослідницька група	Дослідницькі інститути, інформаційно-консультативні фірми

Продуктом діяльності інфраструктури торговельного підприємництва найчастіше є «інтегрований товар», продаж якого супроводжується наданням комплексу послуг.

Головна відмінність послуг, пов’язаних із продажем і використанням товару в матеріально-речовій формі, від інших видів послуг полягає в тому, що вони невіддільні від цього товару, не існують окремо від нього. Товар може продаватись без надання послуг, але послуги без товару неможливі. Отже, діяльність з надання послуг у процесі фізичного обігу товарів у матеріально-речовій формі є продуктивною, а суб’єкти, які їх надають, продовжують процес виробництва у сфері обігу. Продуктом цієї праці є послуга у вигляді корисної дії, або вигоди, яку може отримати споживач.

Послуги поділяють на

- матеріальні, які надають під час продажу товару або пов’язані з його використанням, тобто спрямовані на реальний товар;
- нематеріальні - послуги, які не можна побачити, скуштувати тощо, перш ніж придбати, це передовсім стосується інформаційного обслуговування, консультування тощо.

Властивості послуг інфраструктури торговельного підприємництва зумовлюють потребу у формуванні її суб’єктів на різних рівнях господарської ієрархії – регіональному, галузевому та окремого підприємства.

Сучасний стан інфраструктури торговельного підприємництва не відповідає вимогам створення ефективної конкурентоздатної вітчизняної економіки, це **пояснюється**

- відсутністю соціальних передумов підприємницької активності у сфері виробництва та обігу;
- необхідністю приведення у відповідність інституціональної й індивідуальної поведінки керівників суб'єктів господарювання, впровадження принципово вищого рівня керування підприємствами;
- відсутністю у вітчизняних товаровиробників можливостей фінансового забезпечення процесу переміщення товарів;
- недостатнім розвитком інфраструктури товарного ринку;
- низьким технічним і технологічним рівнем підприємств, унаслідок зменшення інвестицій та власних джерел фінансування, надмірного зростання вартості виробничо-технологічного, торговельного й іншого устаткування;
- низькою роллю суб'єктів інфраструктури як організаторів товарного обігу, порушенням зв'язків між виробниками і покупцями, через зменшення інвестицій.
- використанням не за призначенням складських об'єктів багатьох оптово-посередницьких структур, які здаються в оренду або взагалі пустують.

Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва обслуговують різних товаровиробників, адже продукт їхньої праці має загальний характер. Щоб товар став корисним, тобто реальною вартістю, його треба доставити в зазначене місце, у певний час і в потрібній кількості та якості, тобто у цілковитій відповідності із побажаннями споживача. Загалом ефективна система підприємництва на рівні окремих суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва починається з визначення концепції маркетингу.

Сучасна концепція маркетингу суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва передбачає виконання низки робіт (Торговельне підприємництво, 2015) (табл. 9.5).

Таблиця 9.5 – Види робіт, що передбачені концепцією маркетингу суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва

Види робіт	Характеристика
Маркетингові дослідження й проведення маркетингової аналітики	Маркетингові дослідження проводять із метою визначення цільового ринку та позиціонування продукту або підприємства. При цьому важливо визначити й обрати найсуттєвіші ознаки, що характеризують цільову групу клієнтів, рівень їхньої зацікавленості у конкретній послугі. Дослідження можуть стосуватися кон'юнктури ринку, економічного становища, товарної й цінової політики товаровиробників, збутової й рекламної

Види робіт	Характеристика
Планування асортименту товарів та послуг, визначення цінової стратегії	<p>діяльності. Особливу увагу приділяють дослідженню конкурентів на ринку</p> <p>Головне для суб'єктів інфраструктури – сформувати асортимент товарів, який найповніше задовольнятиме потреби споживачів, запропонувати комплекс послуг, що сприятиме зміцненню відносин із покупцями. Ціноутворення також становить важливий чинник діяльності суб'єктів господарювання. Щоб залучити нових клієнтів, зберегти відносини із давніми партнерами, необхідно шукати нові, нетрадиційні методи ціноутворення</p>
Просування товару	<p>До складових комплексу просування належать: стимулювання збуту, реклама, персональний продаж, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю. Суб'єкти інфраструктури з метою розширення кола клієнтів, збільшення обсягів реалізації й отримання стабільних прибутків мають докласти неабияких зусиль з розв'язання проблем щодо торгової реклами, стимулювання збуту, персонального продажу й прямого маркетингу, зв'язків із громадськістю</p>
Місце розташування суб'єктів інфраструктури й організація товароруку	<p>Суттєве значення має рівень розвитку транспортних мереж, обсяги споживання товарів, середній радіус доставки товарів тощо. Аби відповідати сучасним вимогам, суб'єкти інфраструктури створюють автоматизовані склади, формують розвинене тарно-пакувальне господарство, запроваджують комп'ютерні системи оперативного управління замовленнями, запасами й товарообігом. Маркетингова концепція передбачає, що суб'єкти інфраструктури цілеспрямовано працюють із цільовими споживачами для узгодження послуг, які вони їм надають, а також шукають можливі шляхи зниження витрат на здійснення своєї діяльності</p>

Сучасний товарний ринок являє собою складну систему відносин, функціонування та обслуговування якої здійснюється за допомогою участі широкого спектру організацій, інституцій, тощо — складових, які становлять собою його інфраструктуру. Це достатньо широкий перелік учасників, серед яких торговельно-організаційні, матеріально-технічні, фінансово-кредитні, кадрово-кваліфікаційні, консультативно-аудиторські, транспортно-експедиційні та інші елементи, які у своїй сукупній дії забезпечують протікання процесів виробництва та купівлі-продажу товарів й фінансово-матеріального обігу на ринку.

Кризові явища в сучасній економіці не могли не знайти свого відображення і у процесах, які протікають серед суб'єктів торговельного підприємництва. Інфраструктура торговельного підприємництва:

- сприяє взаємодії між виробниками товарів і споживачами, пропозицією та попитом;
- забезпечує умови діяльності ринкових суб'єктів, які організаційно і матеріально формують головні ринкові процеси — взаємний пошук суб'єктами одне одного, фізичне переміщення товарів, складування та збереження їх, обмін товарів на гроші, рух грошових та інших платіжних засобів, а також виробничо-збутову й фінансову діяльність ринкових структур;
- вимагає наявності потужних промислових і торгово-складських комплексів, інформаційно-комерційних мереж, вискоєфективних засобів фінансово-кредитних розрахунків тощо.

У межах формування ефективних організаційно-економічних відносин між найголовнішими суб'єктами інфраструктури та торговельними підприємствами, у межах доведення продукції від виробника та задоволення потреб споживачів доцільним є встановлення посередницьких зв'язків на споживчому ринку (рис. 9.1).

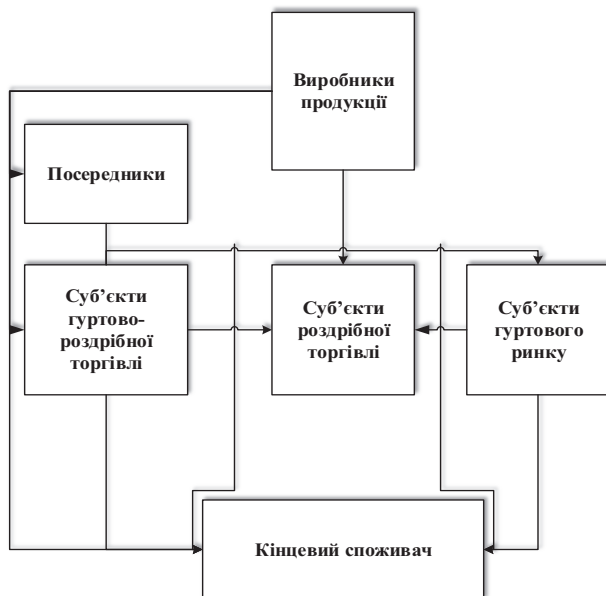


Рисунок 9.1 - Посередницькі зв'язки між суб'єктами інфраструктури на споживчому ринку (Гаєвська, 2014)

Рис. 9.1 свідчить, що доведення продукції від виробника до кінцевого споживача може здійснюватися через різних суб'єктів інфраструктури споживчого ринку, зокрема:

- безпосередньо самих виробників шляхом реалізації через фірмові магазини;
- посередників, що працюють від імені виробника або за власним бажанням (дистриб'ютори, представництва);
- суб'єктів гуртового ринку (крупних та середніх гуртових структур);
- суб'єктів гуртово-роздрібної торгівлі, що реалізують товари невеликими партіями;
- суб'єктів роздрібної торгівлі, які представлені різними торговими форматами.

У залежності від каналів розподілу товарів, рівня торговельної націнки, платоспроможного попиту та потреб споживачів визначається кількість суб'єктів інфраструктури (торговельних підприємств) на споживчому ринку.

Для сучасного етапу розвитку інфраструктури торговельного підприємництва **характерні:**

- недостатній рівень культури ринкових відносин,
- великі транспортні витрати,
- відсутність надійної й повної інформації про функціонування товарного ринку,
- недостатній розвиток тарно-пакувальної бази,
- різке скорочення обсягу й асортименту виробничо-технологічних і транспортно-експедиторських послуг.

Для подолання загального відставання інфраструктури торговельного підприємництва **потребують:**

- раціонального розташування на території держави торговельні посередники і складське господарство,
- визначення оптимальних форм посередницького, складського, транспортного й інформаційного обслуговування товарного обігу,
- істотний обсяг інвестицій,
- підвищення якості рекламного забезпечення тощо.

Для **активізації розвитку торговельного підприємництва**, доцільно (Мішук, 2011; Економіка і підприємництво, 2016):

- 1) залучати нові інвестиції до розвитку суб'єктів ринку;
- 2) проводити роботи щодо розмежування функцій різних елементів інфраструктури торговельного підприємництва;
- 3) проводити діяльність з нормалізації фінансово-кредитної складової ринкової інфраструктури;
- 4) вирішувати актуальні проблеми паливно-енергетичного комплексу

як важливої ланки в обслуговуванні функціонування товарного ринку;

5) боротися з недобросовісною конкуренцією на ринку товарів, а також захищати права власників нематеріальних активів (зокрема, промислової інтелектуальної власності) з точки зору недопущення виробництва контрафактної продукції.

9.3. Характеристика окремих елементів інфраструктури торговельного підприємництва

Елементи інфраструктури торговельного підприємництва представлені сукупністю різноманітних підприємств, установ, організацій, що обслуговують ринок, діють у його межах.

Так, *торговельні підприємства* є об'єктом втілення економічних інтересів суб'єктів товарного ринку та відіграють дуже важливу роль у формуванні та здійсненні руху товару. Сучасна система торгівлі визначає попит і пропозицію, ціни на товари та послуги, структурні зміни в сферах виробництва та обігу, принципово нові підходи до встановлення комерційно-господарських зв'язків.

До торговельних підприємств належать:

- підприємства оптової та роздрібної торгівлі;
- оптові та роздрібні ринки;
- торгові доми;
- підприємства консигнаційної торгівлі;
- підприємства комісійної торгівлі;
- товарні біржі;
- ярмарки;
- аукціони.

Торговельні підприємства, в умовах зростаючої конкуренції, мають забезпечувати задоволення попиту споживачів, а також формувати партнерські зв'язки, які мають бути основою розвитку ринку. Тому, дуже важливим для розвитку торговельних підприємств є забезпечення законодавчих та економічних умов для формування довготривалих партнерських зв'язків.

На результативність діяльності торговельних підприємств впливає споживчий попит з одного боку, а з другого – низка факторів інфраструктури кожного окремого ринку, які обумовлюють специфічні економічні та професійні особливості функціонування підприємств (табл. 9.6.).

Отже, кожен суб'єкт інфраструктури торговельного підприємництва має особливості, які характеризуються виконанням відповідних функцій щодо напрямів господарської діяльності.

Таблиця 9.6 – Особливості функціонування підприємств в рамках інфраструктури торговельного підприємництва (Безпарточний, 2014)

Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва	Особливості функціонування суб'єктів
Торговельне підприємство	Забезпечує рух товарів від виробника (або продавця) до споживача. Може виконувати посередницьку функцію. Формує асортименту політику, стратегію лояльності, відстежує стан та перспективи зміни споживчого попиту.
Виробниче підприємство	Виробляє продукцію як кінцевий продукт, який може бути проданий на ринку, а також як продукт, що бере участь у подальшому процесі руху продукції до споживача.
Фінансові підприємства	Має забезпечувати фінансову стабільність інфраструктури, надає фінансові консультації та послуги, забезпечує відповідність фінансових операцій існуючому законодавству.
Логістичні підприємства	Забезпечує транспортне та інформаційне забезпечення роботи підприємств в рамках інфраструктури торговельного підприємництва.
Консалтингові підприємства	Надає інформаційні та консультаційні послуги щодо підвищення ефективності роботи підприємств в рамках інфраструктури торговельного підприємництва.
Контролюючі державні підприємства	Забезпечує процедуру та контролює періодичність сплати податків підприємствами, контролює комерційні процеси підприємств на кожному ринку.

Товарні біржі є організованим, постійно діючим ринком масових, стандартизованих, замінних товарів та товарних деривативів, на якому в умовах вільної конкуренції формуються ціни, здійснюється їх котирування й публічність торгу. В Україні відсутній сегмент біржового ринку, незважаючи на рекордну кількість підприємницьких організацій з назвою «біржа», який виконував би притаманні йому важливі ринкові функції.

До цього часу товарні біржі в Україні не посіли належного місця, як того вимагають нові економічні умови, що викликає необхідність переосмислення їх сутності та призначення, розробки науково обгрунтованих пропозицій щодо формування ефективного біржового механізму, сприятливих організаційних і правових умов їх функціонування. Також на діяльність бірж в Україні останнього року досить істотно вплинула політична ситуація, погіршення економічного стану у зв'язку з конфліктом на сході країни. Однак вплинути на ці фактори можна тільки політичними факторами.

Торговельні (торгово-промислові) палати (ТПП), що функціонують по всьому світі, – це історично і добровільно сформована мережа незалежних недержавних організацій, метою яких є сприяння розвитку торгівлі на місцевому, національному і міжнародному рівнях. Загальновизнаним авторитетним міжнародним центром торговельних палат вважається Міжнародна торговельна палата в Парижі (МТП), рішеннями якої керуються практично у всіх країнах світу.

Відповідно до Закону від 02.12.1997 р. «Про торгово-промислові палати в Україні» (Закон «Про торгово-промислові»), торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, що поєднує юридичних осіб, створених і діючих відповідно до законодавства України, і громадян, зареєстрованих як підприємці, а також їх об'єднання.

ТПП України і регіональні ТПП діють у відповідності зі своїми статутами. ТПП України поєднує регіональні ТПП і координує їх діяльність. Члени регіональних ТПП одночасно є членами ТПП України. У сфері ЗЕД торгово-промислові палати мають право:

- представляти і захищати за дорученням своїх членів їх законні інтереси;
- надавати за дорученням українських і іноземних юридичних і фізичних осіб послуги, пов'язані з захистом їх прав і інтересів;
- проводити за замовленнями українських і іноземних підприємців експертизу, контроль якості, кількості, комплектності товарів і визначати їх вартість;
- засвідчувати і видавати сертифікати про походження товарів, сертифікати визначення продукції власного виробництва підприємств та інші документи, пов'язані зі здійсненням ЗЕД;
- здійснювати декларування зовнішньоекономічних вантажів;
- засвідчувати обставини форсу-мажору відповідно до умов зовнішньоекономічних угод і міжнародних договорів України;
- засвідчувати торговельні і портові звичаї, прийняті в Україні;
- вести недержавний реєстр українських підприємців (з їх згоди), фінансове становище яких свідчить про їх надійність як партнерів у підприємницькій діяльності в Україні і за її межами;
- організовувати міжнародні виставки, національні виставки іноземних держав і окремих іноземних фірм, виставки українських товарів за кордоном, семінари, конференції, ділові переговори за участю іноземних фірм;
- створювати з ініціативи учасників спору третейські суди;
- здійснювати інші повноваження, що не суперечать законодавству України.

Отже, ТПП України виступає гарантуючою організацією.

Брокерські контори – є підприємствами з правами юридичної

особи, створене іншим підприємством, членом біржі або їх незалежними підрозділами.

Як правило, на біржі кожен її член може відкрити власну брокерську контору незалежно від величини паю, який внесено до статутного фонду. Крім того, до брокерських контор можуть бути зараховані юридичні особи (за винятком нерезидентів), які уклали угоду з біржею про придбання права на використання біржового місця.

Брокерська контора, згідно зі Статутом, має право самостійно укладати посередницькі та інші господарські договори, відкривати власні поточні та інші рахунки в банках, бути платником податку та інших обов'язкових платежів до бюджету з прибутку. Відповідальність за результати роботи брокерської контори несе підприємство, її власник. Особливість використання чистого прибутку брокерською конторою полягає в тому, що він належить власнику цього підприємства.

Кожна брокерська контора повинна намагатися сформувати й розширити мережу постійних клієнтів. Цього можна досягти за допомогою їх пошуку брокерами та реклами, встановлення контактів з представниками підприємств і підприємцями, які безпосередньо звертаються у контору.

Важливим початковим компонентом біржової торгівлі є укладання з клієнтами договору на брокерське обслуговування (договору-доручення). Виконуючи доручення клієнта, брокерська контора укладає договір від його імені і, як правило, не бере участі в розрахунках між контрагентами.

Прибуток брокерських контор формується за рахунок комісійної винагороди у відсотках від суми угод, укладених за дорученнями клієнтів. Проте, можливий варіант купівлі брокерською конторою товару з подальшим його перепродажем. У цьому випадку вона проводить дилерські операції, а її прибуток складає різницю між ціною купівлі і продажу.

Інформаційні центри сприяють розвитку торговельного підприємництва, оскільки його суб'єкти в сучасних умовах не можуть успішно конкурувати, якщо не мають у своєму розпорядженні відповідної інформації. Відсутність інформаційного забезпечення значно ускладнює менеджмент будь-якого підприємства на ринку, негативно впливає на формування партнерських зв'язків, не сприяє довготривалим діловим відносинам, ускладнює орієнтацію підприємств на ринку тощо. Серед підприємств, які забезпечують суб'єктів товарного ринку об'єктивною оперативною інформацією для успішного ведення комерційно-господарської діяльності, можна виділити:

- маркетингові й інформаційно-комерційні центри;
- виставки;
- рекламні підприємства.

Ярмарки дають можливість широкому колу виробників, споживачів, посередників вступати в безпосередні комерційні контакти, сприяючи регулюванню попиту та пропозиції, активізації господарської ініціативи сторін.

Роль ярмарків полягає в тому, що їх діяльність пов'язана із вивченням товарного ринку, аналізом потреб покупців, проектуванням товару відповідно до вибраного сегменту ринку, знаходженням оптимальної ціни, що відображає характер товару і попиту на нього, регулюванням руху товару.

З урахуванням цільового призначення ярмарків розрізняють:

Оптові;

роздрібні.

За часом проведення ярмарки розрізняють:

сезонні (весняно-літні, осінні), на яких продаються продовольчі та/або непродовольчі товари широкого асортименту, проводиться сезонний розпродаж товарів за цінами зі знижкою, організовується виїзна та виносна торгівля;

традиційні - проводяться щороку у визначений час (прикладом може бути всевітньо відомий Сорочинський ярмарок, проведення якого приурочується до закінчення польових робіт і збору врожаю).

З урахуванням тривалості проведення ярмарків розрізняють:

короткотермінові;

постійно діючі (тобто функціонуючі протягом відносно тривалого часу).

Предметом торгівлі на ярмарках можуть бути товари та інші матеріальні цінності, заздалегідь замовлені, заплановані до виробництва та постачання в найближчий період, або такі, що постачаються в деякі регіони, але накопичилися там в надлишку, а тому потребують постійного переміщення в інші регіони з активним попитом на них. Вони представлені в зразках, буклетах, проспектах, каталогах, кресленнях, на плакатах, фотографіях, слайдах, кіно- та відеороліках. Виставляються на ярмарках також науково-технічні розробки у вигляді натуральних експонатів, макетів, конструкторсько-технологічної, патентно-ліцензійної документації.

Місце, час проведення та тематика оптового ярмарку визначаються відповідними установами за участю комерційних структур і підприємств.

Проведенню ярмарку звичайно передують робота з вивчення попиту, пропозиції, кон'юнктури ринку, стану ринкової інфраструктури, господарських зв'язків, визначення обсягів і асортименту продукції, виявленню невстановленого устаткування і невживаної продукції, вторинних ресурсів.

Для загального керівництва конкретним ярмарком утворюється

ярмарковий комітет (ярмарком), який наділений широкими повноваженнями і несе відповідальність за виконання завдань, що стоять перед ним. Ярмарковий комітет виконує наступні функції:

1) визначає склад учасників, робочі органи (дирекцію, арбітраж, групи з маркетингу, обліку договорів та ін.), необхідні для виконання поставлених завдань;

2) погоджує і затверджує графіки організаційних заходів щодо устаткування виставкових площ і режиму їх роботи; прибуття учасників; зустрічей представників продавців і покупців для узгодження резервного асортименту продукції; оформлення документації, умов постачань;

3) забезпечує інформаційне, технічне, консультаційне, побутове і культурне обслуговування учасників;

4) визначає розмір і порядок витрат на організацію і проведення ярмарку.

Лізингові фірми виконують підприємницьку функцію, яка направлена на інвестування власних або залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на певний термін лізингоотримувачу майна, яке є власністю лізингодавця або отримується ним у власність за дорученням і згодою з лізингоотримувачем у відповідного продавця за умови сплати лізингоотримувачем періодичних лізингових платежів.

У підприємства, яке хоче одержати для свого оснащення будь-яке устаткування, є для цього дві можливості:

1. Покупка - за рахунок власних коштів (за наявності необхідної ліквідності) або за рахунок позикових коштів (кредитне фінансування).

2. Оренда. В цьому випадку виникає проблема знайти того, хто це устаткування має в своєму розпорядженні і в той же час готовий здати його в оренду, по можливості, на довготривалій основі. Подібна операція може бути пов'язана з великими труднощами, оскільки підприємство, що торгує подібним устаткуванням, орієнтується, як правило, на продаж, а не на оренду своєї продукції. Вихід з цієї ситуації полягає в пошуку того, хто був би готовий купити устаткування на користь третьої особи з тим, щоб здати його в оренду останньому.

Завдання лізингової фірми полягає в тому, щоб купувати вироби, які потрібні клієнтам, і здавати їх цим клієнтам в оренду на заздалегідь узгоджений термін за відповідну платню. В результаті лізингоотримувач у кінці узгодженого терміну служби об'єкта лізингової операції звичайно набуває його у власність. Можливе також повернення об'єкта лізингодавцю або продовження терміну дії лізингового договору.

З економічної точки зору відбувається те ж саме, що і при покупці у кредит. Але лізинг є договором особливого роду, в якому поєднуються елементи обох типів договорів.

Транспортні компанії є важливою ланкою в процесі формування комерційно-господарських зв'язків й організації руху товару. Специфіка транспорту як сфери економіки полягає в тому, що він не виробляє товарну продукцію, а тільки бере участь у її створенні, забезпечуючи сировиною, матеріалами, устаткуванням і доставляючи товарну продукцію споживачу. Транспортні витрати включаються в собівартість товарної продукції. *Транспортна система товарного ринку дозволяє:*

- 1) визначати спеціалізацію транспортних засобів;
- 2) визначати спеціалізацію, концентрацію та маршрутизацію перевезень вантажів;
- 3) вирішувати завдання транспортного обслуговування товарного ринку;
- 4) визначати поточні та перспективні потреби товарного ринку в перевезеннях вантажів і пасажирів, раціонально розподіляти перевезення між окремими видами транспорту;
- 5) комплексно розвивати всі види транспорту і безперервно їх удосконалювати;
- 6) визначати й уточнювати сферу найбільш ефективного використання кожного з видів транспорту;
- 7) розширювати і раціоналізувати перевезення вантажів у змішаному сполученні;
- 8) раціонально розміщувати окремі види транспорту на території країни, виходячи з потреб внутрішніх і зовнішніх комерційно-господарських зв'язків, що розвиваються.

Перевезення вантажів здійснюються різними видами транспорту – залізничним, автомобільним, водним, повітряним, трубопровідним.

Компанії засобів зв'язку сприяють раціоналізації комерційно-господарських зв'язків між суб'єктами товарного ринку, вдосконаленню товарного асортименту, формуванню потрібних обсягів товарної маси на ринку, ціноутворенню, рекламній діяльності. Сама галузь зв'язку інформацію не створює, а зберігає її і транспортує від джерела до конкретного одержувача. На товарному ринку представлені такі види зв'язку - поштовий, електричний, радіо- та телевізійний, космічний.

Державні підприємства контролю сприяють раціональному функціонуванню підприємництва в усіх його ланках. Адже відсутність належного контролю за функціонуванням товарного ринку призводить до фінансових, правових, податкових та інших порушень, нераціонального руху товару, наявності неякісних, екологічно небезпечних товарів, недобросовісної конкуренції. Виконання функцій з регулювання та контролю покладене на такі організації:

- митні служби;
- аудиторські фірми;
- казначейство;

- органи податкової адміністрації;
- органи інспекції торгівлі.

Фінансові організації сприяють функціонуванню підприємництва, а його суб'єкти мають у своєму розпорядженні відповідні фінансові можливості. До організацій, які займаються фінансовим обслуговуванням товарного ринку, належать:

- банківська система;
- спеціалізовані фінансові установи;
- клірингові установи;
- фондові та валютні біржі;
- страхові організації.

Грантові організації активізувалися на вітчизняному просторі нещодавно. Останнім часом все більше і більше організацій і приватних осіб в нашій країні мають необхідність подавати заявку на грант. Свіжі ідеї вимагають коштів. Тому, грантові організації надають можливість інвестування на конкурсній основі актуальних проектів підприємців та підприємницьких об'єднань.

Грант – це цільова фінансова дотація, яка надається вченим на проведення наукових досліджень. Гранти є одним з основних способів фінансування наукових досліджень на Заході. Будь-яке наукове дослідження вимагає грошей на апаратуру, на візити до колег, на оплату публікацій статей, на оплату студентів, докторантів, наукових співробітників. Ці гранти, можна отримати від урядових і спеціальних наукових фондів. Умова отримання – позитивна рецензія на заявку.

Заявка – письмове звернення з проханням щодо надання гранту. Як комерційна організація складає бізнес-план з метою переконання інвесторів вкласти гроші у справу, так заявка необхідна для того, щоб переконати організацію, яка надає грант (дарувальника), надати гроші на розвиток вашого проекту. Проте, на відміну від бізнес-плану, заявка складається, для того щоб отримати кошти на некомерційний проект, тобто на справу, яка свідомо не принесе прибутку.

Для українського вченого здобуття фінансування на конкурсній основі є відносно новою і незвичною справою. Для того, щоб отримати фінансову підтримку, недостатньо лише формально вірно скласти заявку. Заявку потрібно скласти правильно.

Кожна заявка, яка успішно пройшла реєстрацію за формальними ознаками (наявність титульного аркуша, всіх форм заповнених та збережених на диску) проходить декілька експертиз. Заявку розглядають 2-3 експерти, потім вона обговорюється на секції Експертної ради. Якщо потрібно, проводиться додаткова експертиза, і, нарешті, результати експертизи обговорюється на засіданні Експертної ради, яка вносить рекомендації про підтримку і об'єми фінансування обраних проектів. Ці

рекомендації розглядаються на засіданні Ради Фонду, який і приймає остаточне рішення.

Страхові фірми, що діють в Україні, здійснюють страхування життя та інші види страхування. Незважаючи на те, що роль страхових фірм дуже важлива для забезпечення роботи підприємницьких структур, недосконалість ринку страхових послуг та великий ризик не задовольнити страхові ризики, штовхають підприємців до відмову від послуг вітчизняного страхування.

Юридичні організації визначають функціонування підприємництва, а також успішне здійснення підприємницької діяльності його конкретним суб'єктом. Розвиток товарно-грошових відносин означає рівність їх учасників, свободу вибору, недоторканність власності, можливість безперешкодного здійснення цивільних прав та їх захист, державне регулювання економічних відносин. Правове забезпечення здійснюють такі організації:

- юридичні фірми;
- нотаріальні контори;
- адвокатура;
- судова система.

Дослідницькі інститути відіграють дуже важливу роль у підприємницькій діяльності, оскільки є джерелом інноваційних рішень та наукових кадрів. В Україні існує державна система організації та управління науковими дослідженнями, яка надає можливість концентрувати й спрямовувати науку на виконання найбільш важливих завдань, виходячи з потреб соціально-економічного розвитку держави. Метою державної системи управління наукою є вироблення стратегічних і тактичних рішень для здійснення фундаментальних і прикладних досліджень, підвищення їх ефективності, вибір найбільш перспективної наукової тематики, інформаційне забезпечення досліджень, економічне стимулювання їх діяльності.

Наукову діяльність в рамках інфраструктури торговельного підприємництва здійснюють (Підприємництво і менеджмент, 2017):

- науково-дослідні установи системи галузевих академій наук;
- науково-дослідні підрозділи та кафедри вищих навчальних закладів вищої освіти (інститутів, академій, університетів);
- науково-дослідні, проектні, конструкторські, технологічні та інші установи міністерств і відомств;
- науково-дослідні, проектні установи і центри при промислових підприємствах та об'єднаннях;
- науково-дослідні, конструкторські, технологічні та інші установи і центри, створені на комерційній основі.

Зазначена сукупність наукових установ та організацій утворює

організаційну систему науки в державі. Ієрархічну структуру цієї системи увінчує Міністерство освіти і науки України. Воно є вищим державним органом, який вирішує завдання всебічного використання досягнень науки і техніки в усіх галузях суспільного виробництва.

Інформаційно-консалтингові фірми є незалежними службами. Консультант повинен мати можливість оцінювати будь-яку ситуацію, говорити правду, пропонувати чесні та об'єктивні рекомендації відносно того, що слід робити клієнту. Він повинен бути незалежним від підприємця-власника або менеджера підприємства, що обслуговується. Таке відокремлення виявляється у фінансовій, адміністративній, емоційній незалежності.

Існують такі **групи бізнес-консалтингу**:

1. Консультування менеджменту управління. Це послуги з загальних питань управління (розробка стратегії, маркетингова політика, управління виробництвом, HR менеджмент, управління збутом, екологія та безпека праці, структура управління, аналіз ринку).

2. Фінансове консультування. Це послуги з питань бухгалтерського обліку та аудиту; оцінки майна, бізнесу, ризиків, майнових та немайнових прав, операцій з цінними паперами, розробки фінансової стратегії, оцінки фінансових результатів діяльності, управління фондами та інвестиціями, оптимізації витрат і системи фінансового обліку, розрахунку ефективності окремих проектів.

3. Юридичне консультування. Це послуги, пов'язані з юридичними аспектами оподаткування; створенням, реорганізацією та реєстрацією підприємств; зовнішньоекономічною діяльністю, ліцензуванням та патентуванням; поверненням боргів, банкрутством та ін.

Фінансова незалежність означає, що консультант є представником іншої організації, що надає одноразові послуги за замовленнями клієнта. Бажання вести у подальшому справу з тим же клієнтом не повинно впливати на об'єктивність поради, пропозицій стосовно нового завдання. Адміністративна незалежність передбачає, що консультант не підпорядкований клієнту і на нього не розповсюджуються адміністративні рішення останнього. Емоційна незалежність передбачає, що консультант зберігає свою відчуженість незалежно від дружніх або інших почуттів, які можуть існувати з самого початку або розвиватись під час виконання завдання.

Попит на управлінське консультування виникає в усіх областях людської діяльності і в організаціях будь-якої форми власності. Процес консультування включає двох партнерів — консультанта та його клієнта. Клієнт оплачує професійні послуги на певних умовах (наприклад, за обумовлену кількість днів або годин). Упродовж цього часу знання і досвід консультанта знаходяться у його повному розпорядженні. Сторони

намагаються досягнути поставленої мети. Для цього важливо побудувати і підтримувати ефективні взаємовідносини між консультантом і клієнтом.

Консалтинговий бізнес для новостворюваного підприємства не потребує великих матеріальних вкладень. Йдеться переважно про інтелектуальні ресурси. Але становлення консультанта вимагає серйозних матеріальних витрат на його навчання, розвиток інтелектуального і професійного зростання.

У країнах з розвинутою ринковою економікою цьому виду послуг приділяється велика увага, оскільки для будь-якого підприємства життєвою необхідністю є постійне вивчення інфраструктури і тенденцій ринку, співвідношень попиту та пропозиції на конкретний товар, а головне – застосування ефективного стилю і прийомів управління господарськими процесами.

Консалтингові послуги надаються товаровиробникам, продавцям та покупцям з широкого спектру питань економічної діяльності підприємств, організацій будь-якої форми власності. Консалтингові фірми займають на ринку свою ділову нішу. Зростання попиту на послуги консалтингових фірм обумовлюється складністю процесу управління, підвищенням комерційного і технічного ризиків, ефективними діями конкурентів на товарному ринку, необхідністю отримання критичної оцінки незалежним спеціалістом для удосконалення діяльності, оптимізації загальних витрат, досягнення більшого рівня продуктивності праці.

Підприємцям слід користуватись консультаційними послугами з тим, щоб:

- розробити пакети організаційної та нормативної документації (статут, установчий договір, проект страхового договору, контракту з зовнішньоекономічної діяльності, спонсорської угоди та ін.);
- обґрунтувати вибір виду підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності і диверсифікації виробництва;
- отримати довідкову, аналітичну, правову інформацію з різних аспектів діяльності;
- обрати надійних партнерів по бізнесу і постачальників;
- оцінити можливості виходу фірми з товаром на зарубіжний ринок.

Знання законів та ретельний аналіз ситуації, що склалась у підприємця, дозволяють консультанту допомогти йому уникнути нерациональних платежів, не виходячи за рамки законності. Консультант підказує підприємцю як можна з мінімальними витратами уникнути негативних наслідків ризикованих рішень, що дуже важливо, оскільки підприємницький та технічний ризику – це невід’ємна частина економічного життя підприємця, його діяльності. Залучення консультантів дає можливість незалежно та об’єктивно оцінити зовнішній та внутрішній

стан підприємства, дозволяє розробити альтернативні підприємницькі рішення. Отже, консалтинг дозволяє сформувати імідж підприємства, звести до мінімуму ризик при визначенні інвестиційної, цінової, товарної, комерційної політики, є дійовим засобом підвищення ефективності виробничої та комерційної діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що являє собою інфраструктура торговельного підприємництва?
2. Назвіть основні суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва.
3. Назвіть основні елементи інфраструктури торговельного підприємництва.
4. Надайте характеристику ресурсної підсистеми інфраструктури торговельного підприємництва.
5. Назвіть основні елементи і дайте характеристику фінансово-кредитній інфраструктурі торговельного підприємництва.
6. Надайте характеристику організаційно-правовій інфраструктурі торговельного підприємництва.
7. Назвіть основні елементи інфраструктури торговельного підприємництва.
8. У чому полягає сутність функціонування торгово-промислових палат?
9. Особливості функціонування ярмарок. Вплив ярмарок на розвиток підприємницької діяльності.
10. Види юридичних організацій, що функціонують в рамках інфраструктури торговельного підприємництва?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 9.1. Відповідно до варіанту (табл. 9.7) вказати суб'єктів інфраструктури споживчого ринку з якими співпрацює конкретний виробник з метою доведення власної продукції до кінцевого споживача (рис. 9.1).

Таблиця 9.7 – Варіанти для виконання практичного завдання

Варіант	Марка	Підприємство
1	ROSHEN	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Варіант	Марка	Підприємство
2		ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»
3		ТОВ «ABK Конфекшнері»
4		ПрАТ «ВО «КОНТИ»
5		ПрАТ «Домінік»

Завдання 9.2. Відповідно до обраного варіанту (табл. 9.7) заповнити табл. 9.8, де необхідно зазначити характерні особливості складових концепції маркетингу відповідного суб'єкта інфраструктури торговельного підприємництва, тобто підприємства-виробника.

Таблиця 9.8 – Складові концепції маркетингу суб'єктів інфраструктури торговельного підприємництва

№	Складова концепції	Характерні особливості
1	Маркетингові дослідження й проведення маркетингової аналітики	
2	Планування асортименту товарів та послуг, визначення цінової стратегії	
3	Просування товару	
4	Місце розташування суб'єктів інфраструктури й організація товароруку	

Розділ 10

СТАРТАПИ – ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

10.1. Стартап як форма ведення бізнесу.

10.2. Підприємницька ідея: вибір та обґрунтування.

Навчальні цілі



Надати визначення дефініції «стартап» та обґрунтувати ключову роль стартапів для розвитку підприємництва в країні.



Ідентифікувати методика аналізу варіантів розвитку власної справи підприємця.



Дослідити логіку підприємницької діяльності на ринку.



Деталізувати процес вибору ідеї та її обґрунтування.

10.1. Стартап як форма ведення бізнесу

Сучасний ринок характеризується мінливістю та складністю, що вимагає від підприємств та підприємців різних сфер діяльності постійного пошуку нових можливостей та використання нових підходів до ведення бізнесу. Саме стартап, поєднує у собі характеристики, що дозволяють йому оптимально функціонувати у складних умовах сучасного ринку.

Стартап – це:

- процес реалізації абсолютно нової бізнес-ідеї за короткі терміни при мінімальній кількості фінансових ресурсів;
- нещодавно створена компанія (можливо ще не зареєстрована офіційно але, планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів (як людських, так і фінансових) і планує виходити на ринок.



Слід зазначити, що інноваційні технології можуть бути глобальними (тобто дана інновація буде інновацією для всього світу) або локальними (тобто дана технологія та ідея будуть запозичені, але будуть інновацією в конкретному регіоні або країні) (Чазов, 2013).

Принципові відмінності стартапу від звичайного підприємництва представлені на рис.10.1.

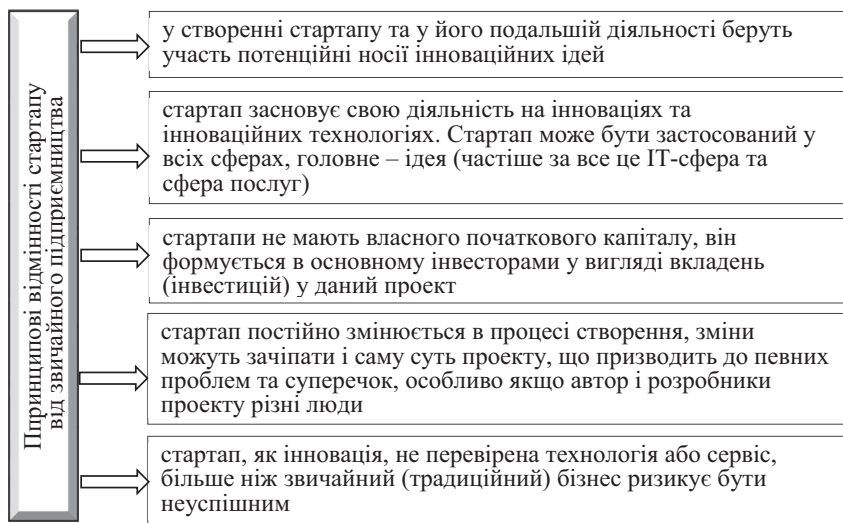


Рисунок 10.1 - Принципові відмінності стартапу від звичайного підприємництва

Існує декілька підходів щодо етапів розвитку стартапу (рис.10.2).

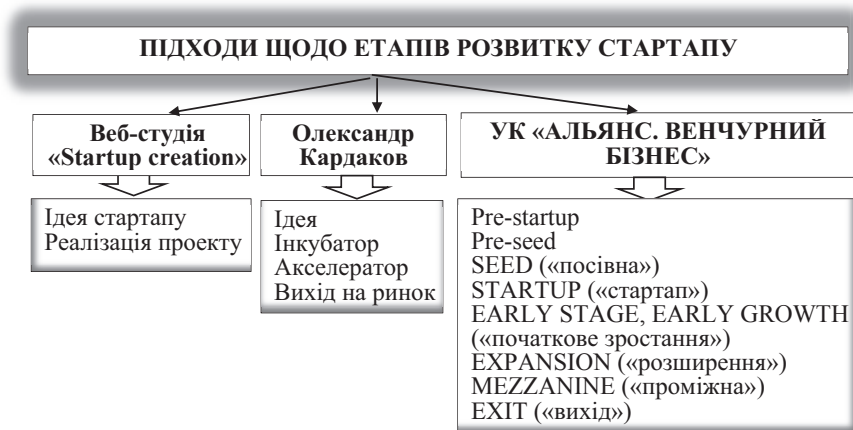


Рисунок 10.2 – Підходи щодо етапів розвитку стартапів



Веб-студія «Startup creation» (займається розробкою стартапів) – виділяє такі етапи у розробці стартапу (Колугін, ел.р):

1) ідея стартапу – на цьому етапі відбувається обговорення концепції проекту в цілому, розуміння його суті і перспектив розвитку. В результаті виконується загальна оцінка вартості та термінів реалізації проекту.

2) реалізація проекту – відбувається розбиття проекту на окремі кроки, в кожному з яких розробниками виконуються технічні завдання (ТЗ):

перший крок – розроблене ТЗ узгоджується розробниками з автором проекту, який таким чином вносить в нього свої корективи;

другий крок – ядро стартапу. Його головне завдання – запустити проект максимально швидко та у спрощеному вигляді. У процесі реалізації цього кроку автор починає краще розуміти свій стартап, і готує завдання для наступного кроку;

третій крок – проект розвивається і нарощується в реальному часі, враховуючи побажання користувачів і автора, поки не буде повністю реалізована вся його концепція в рамках вихідної ідеї;

четвертий крок – модернізація – після повної реалізації вихідної ідеї успішний стартап продовжує розвиватися. Принципи роботи залишаються тими ж, і процес доопрацювання і адаптації може тривати стільки, скільки це буде необхідно.

Олександр Кардаков, голова наглядової ради «Октава Капітал», засновник «Інком» та «Датаруп», пропонує своє бачення етапів розвитку, які проходить стартап (Перше в Україні, ел.р.):

1. Ідея – те з чого починається будь-який стартап. На цьому етапі проводиться початкове фінансування, яке здійснюється родичами та друзями, можливо бізнесменами, які підтримали початкову ідею (бізнес-янгולי).

2. Інкубатор – сутність етапу полягає у трансформації ідеї у комерційний продукт або послугу, для представлення його потенційним інвесторам. Інкубатори формують великі підприємства у вигляді невеликих інвестиційних проектів, наприклад, одразу у 50 проектів.

3. Акселератор («модернізований інкубатор») – передбачає інвестиційні проекти, але орієнтовані на найбільш перспективні стартапи, які успішно пройшли стадію інкубатора. Характерним для акселератора є те, що інвестор, який фінансував даний проект (у випадку достатньої зацікавленості), може і надалі займатись його розвитком.

4. Вихід на ринок – передбачає подальше просування стартапу, перетворення його в підприємство. Такі підприємства дуже стрімко розвиваються і приносять швидкий прибуток.

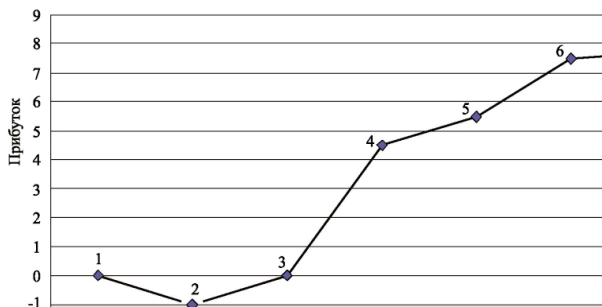
УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС» (займається венчурним фінансуванням та інвестуванням в інноваційні проекти) пропонує (та використовує при роботі) таку модель, яка є найбільш розповсюдженою (рис.10.3) (Пікуль, ел.р.):

Стадія - Pre-startup: часовий період, що триває від моменту зародження



ідеї до виходу товару на ринок.

Стадія стартапа - Pre-seed: стадія, коли вже є ідея і чітке розуміння, що саме потрібно покупцям, проте ще немає ясного уявлення про те, як цю ідею краще реалізувати технічно і як її слід просувати, щоб вона приносила гроші, або ж є, але тільки в найзагальнішому вигляді.



1 - 2 – SEED («посівна»); 2 - 3 – STARTUP («стартап»); 3 - 4 – EARLY STAGE, EARLY GROWTH («початкове зростання»); 4 - 5 – EXPANSION («розширення»); 5 - 6 – MEZZANINE («проміжна стадія»); 6 - 7 – EXIT («вихід»)

Рисунок 10.3 - Цикл розвитку стартапу

1) Стадія SEED – «посівна» – підприємство знаходиться в процесі формування, є лише ідея чи проект, відбувається створення управлінської команди, проводяться ринкові дослідження, визначається концепція бізнесу, відбувається збір початкових фінансових ресурсів, виконується створення прототипу.

Прототип: створення технічного завдання і проектування інтерфейсів. Існують такі види прототипів:

- працюючий прототип: створення продукту або проекту з найосновнішими функціями;

- альфа-версія продукту або проекту: продукт (проект) вже готовий, але ще не протестований. В процесі випробування і випробувань, в інтерфейс вносяться деякі дрібні корективи, які не були враховані при розробці і створенні технічного завдання. Починаються вестися переговори з першими клієнтами;

- закрыта бета-версія продукту або проекту: продукт (проект) вже має вигляд, близький до того, яким його замислювали стартапери, у проекту (продукту) з'являється невелика кількість користувачів, запрошених засновниками стартапа для того, щоб випробувати сервіс і повідомити про недоробки і можливі поліпшення;

- публічна бета-версія продукту або проекту: ведеться помірно активне залучення користувачів, що усвідомили для себе необхідність в тих послугах, які пропонує проект, або користувачів найцікавіших, які постійно



знаходяться в пошуку чогось нового. Часто публічна бета-версія відбувається шляхом поширення обмеженої кількості запрошень (інвайтів). Також укладаються договори з першими клієнтами.

Цю стадію («посівну») ще називають долиною смерті, тому що саме на цій стадії найбільше стартапів не реалізуються або через брак фінансування, або через неактуальність самої ідеї, або нестачу досвіду автора.

2) Стадія STARTUP («стартап») – підприємство щойно утворено, володіє дослідними зразками, намагається організувати виробництво і вихід продукції на ринок, відбувається створення команди, проводиться аналіз конкурентів, здійснюється пошук і залучення перших клієнтів на ринку, виконується перехід від прототипу до масштабованості продукту.

Тобто є тільки бізнес ідея винахідника, ризик невдачі в освоєнні нової технології максимальний, коло інвесторів дуже вузьке, потенційний прибуток від вкладень на цьому етапі величезний.

3) Стадія EARLY STAGE, EARLY GROWTH («початкове зростання») – підприємство здійснює випуск і комерційну реалізацію готової продукції, хоча поки не має стійкого прибутку, відбувається збільшення кількості клієнтів, виконується пошук коштів на розвиток підприємства, комплектується штатний персонал підприємства. На цю стадію припадає «точка беззбитковості» (BEP – break-even point).

4) Стадія EXPANSION («розширення») – підприємство займає певні позиції на ринку, стає прибутковою, відбувається розширення виробництва і збуту, проведення додаткових маркетингових досліджень, збільшення основних активів і капіталу. На цьому етапі відбувається переорієнтація продукту на масового користувача.

Тобто на стадіях EARLYGROWTH і EXPANSION, з'являється все більше інформації про кінцевий продукт, ризик вкладень істотно знижується, потенційна прибутковість бізнес проекту стає більш очевидною, кількість охочих вкласти кошти в проект збільшується, серед них з'являються стратегічні інвестори, націлені на отримання контролю над підприємством, рентабельність вкладень знижується, але ще залишається досить високою.

5) Стадія MEZZANINE – «проміжна» – на якій залучаються додаткові інвестиції для поліпшення короткострокових показників підприємства, що стимулює загальне підвищення його капіталізації. На етапі mezzanine в підприємствокладають капітал інвестори, які очікують швидку віддачу від вкладень.

6) Стадія EXIT («вихід») – етап розвитку підприємства, на якому відбувається створення публічного підприємства, продаж частки інвестора іншому стратегічному інвестору (M&A), первинне розміщення на фондовому ринку (IPO) або викуп менеджментом (MBO – Management Buy-Out – частка інвестора купується менеджерами підприємства по ціні, що влаштовує інвестора). Етап «exit» є точкою виходу венчурних інвесторів. Продаж на етапі «вихід» відбувається за цінами, які набагато перевищують первинні



вкладення, що дозволяє інвесторам зафіксувати значні обсяги прибутку.

На етапі MEZZANINE і EXIT технологія вже розроблена й випробувана на ринку — венчурна компанія освоює масове виробництво нової продукції. Тут велика ймовірність злиття, приєднання або викупу венчурної компанії одним із стратегічних інвесторів. Якщо цього не відбувається, проходить реорганізація підприємства у відкрите акціонерне товариство, статус підприємства змінюється з високо ризикового на стабільно функціонуюче і зростаюче

На рис. 10.3. видно як стартап проходить всі стадії свого розвитку, виходячи із стану збитковості у стан прибутковості, і подальше залучення нових інвесторів.

Кожен стартап має свій індивідуальний шлях розвитку і неможливо задати для кожного із них одну єдину програму, по якій він буде розвиватись. Основне завдання розподілу стартапу на етапи полягає в тому, щоб мати уявлення про те, що собою представляє стартап і показати який шлях розвитку він може проходити. Одні проекти можуть проходити всі зазначені етапи, інші менше або більше – все залежить від специфіки стартапу та сфери, в якій він працює.

Одним із яскравих *прикладів стартапів*, що проходив подібний цикл, була соціальна мережа «Facebook» (Чазов, 2013).



На етапі SEED у засновника була лише ідея створити щось подібне до студентського «facebook» (каталогу із фотографіями та основною інформацією). Для втілення ідеї М.Цукерберг використовував власні сили та кошти та навіть незаконно скопіював особисті дані студентів Гарварду, за що його хотіли відрахувати. На стадії STARTUP коли М.Цукерберг написав код нового веб-сайту, він запустив «The facebook», який спочатку знаходився на thefacebook.com.

Спочатку доступ до сайту мали лише студенти Гарвардського коледжу, і впродовж першого місяця зареєструвалася більш ніж половина студентів Гарварду. На стадії EARLY STAGE, EARLY GROWTH до М.Цукерберга приєдналися Едуардо Саверін (бізнес-менеджер), Дастін Московіц (програміст), Ендрю Мак-Коллум (графічний дизайнер) та Кріс Хьюз, щоб допомогти у просуванні веб-сайту. У березні 2004 року «Facebook» використовували в університетах Стенфорда, Колумбії та Єля. Невдовзі він відкрився для студентів інших шкіл Ліги Плюща, Бостонського та Нью-Йоркського університетів, Массачусетського технологічного інституту і поступово для більшості університетів Канади та США. На стадії EXPANSION влітку 2004 року було засновано компанію «Facebook». У червні 2004 року вона отримала першу інвестицію від співзасновника системи «PayPal» Пітера Сайєла. 24 жовтня 2007 року корпорація «Microsoft» заявила, що вона придбала 1,6 % акцій Facebook за 240 мільйонів доларів, що дозволило вирахувати загальну вартість компанії — близько 15 мільярдів доларів. В

останню стадію EXIT соціальна мережа увійшла 18 травня 2012 року «Facebook» розмістивши свої акції в рамках IPO. «IPO Facebook» — найбільша серед розміщених на біржі технологічних компаній (Пікуль, ел.р.; Колугін, ел.р.; Чазов, 2013; Офіційний сайт). Стартап досягнув значного розвитку в США в деяких країнах Європи та східної Азії.

Важливим етапом успішної реалізації інноваційного проекту є ефективна розробка його бізнес-плану, який дозволяє оцінити успішність упровадження інноваційної бізнес-ідеї, її перспективність і прибутковність, а також виконати порівняння досягнутих фактичних результатів з плановими показниками та оперативно коригувати тактику ведення бізнесу.

Будь-який стартап потребує певних **фінансових вкладень**, але підприємцям-початківцям знайти джерела фінансування для реалізації нових ідей у сучасному економічному середовищі та недостатньо розвиненій інфраструктурі інноваційного ринку виявляється досить складно. Основна проблема зовнішнього фінансування стартапів полягає в тому, що існує великий ризик неповернення коштів, що вкладаються в новий бізнес.

Існують різні способи залучення інвестицій до фінансування стартапів. Особливості та практичні аспекти фінансування стартапів наведено у табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Джерела фінансування стартапу

Джерело фінансування	Практичний аспект
Франчайзинг	При формі стартапу – «копіювання бізнесу», отримується відпрацьований бізнес-процес з докладними інструкціями як продавати; вже розкручене ім'я (бренд) підприємства; економію на рекламі. Кредит на стартап найпростіше отримати саме за франчайзинговою моделі
Венчурні фонди	Інвестування відбувається тоді, коли фонд виявиться зацікавленим у реалізації проекту. Найчастіше венчурні фонди воліють брати участь у бізнесі
Конкурси (тендери)	Фінансування отримують не тільки номінальні переможці, але й будь-які вподобані комусь з інвесторів проекти
Бізнес-ангел	Вкладає гроші в інноваційні проекти на етапі створення підприємства в обмін на повернення вкладень і долю в капіталі. Вони інвестують частину власних коштів в інноваційні компанії, підтримуючи їх технічний і комерційний розвиток
Краудфандинг	Фінансування відбувається на основі колективної співпраці людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через Інтернет, щоб підтримувати

Джерело фінансування	Практичний аспект
	зусилля інших людей або організацій
Smart money	Інвестор вкладає не тільки гроші, але й свої знання, досвід, зв'язки і розуміння ринку, та має необхідний рівень компетенції у галузі
Стратегічний інвестор	Здійснюються великі вкладення в стартап, що передбачають отримання постійного доходу, контроль над власністю та участь в управлінні об'єктом інвестування
Субсидія	Субсидії держави є фінансовою підтримкою державними органами, завдяки якій суб'єкт одержує пільги (прибутки). Для цього необхідно мати гарну ідею, перекладену у бізнес-план
Первинна публічна пропозиція (IPO)	Одним із способів залучення зовнішніх інвестицій є первинна публічна пропозиція акцій. IPO є пропозицією, яку компанія робить всім зацікавленим інвесторам

До основних інвесторів, які на свій ризик дають можливість реалізувати шанс на здійснення вдалого бізнес-проекту, належать венчурні фонди та бізнес-ангели.

Вибір однієї з моделей фінансування стартапу є важливим моментом, оскільки від цього залежить подальша доля проекту. Якій з моделей віддати перевагу – це складне рішення, яке приймається виходячи зі специфіки самої ідеї, інвесторів, ресурсів та можливостей.

Головні чинники вибору моделі фінансування стартапів - масштаби бізнесу підприємства, його імідж і популярність серед інвесторів, загальноекономічна ситуація в країні і світі, стан ринку (Сайт, ел.р.).

Таким чином, можна стверджувати, що **ефективний стартап** – це не просто реалізований проект, а, в першу чергу, згурпована команда, яка створює продукт, що задовольняє попит споживачів і яка здатна навчатися на своїх помилках і не зупинятися на шляху розробки свого проекту.

Найважливіший **принцип стартапу** вказує на те, що провал – це досвід, який допоможе зробити ідеальний продукт, для достатньо великої аудиторії споживачів, щоб бути комерційно вигідним.

Основні правила для створення дієздатного та ефективного стартапу (Чазов, 2013) представлено в табл. 10.2.

Розвитку ринку стартапів України перешкоджає існуюче законодавство, яке не дає можливість розвитку стартап-проектів. Нераціональна система оподаткування та недосконалість законів про малий та середній бізнес гальмують розвиток ринку і робить неможливим його відкрите функціонування (Іванілов, 2009).

Таблиця 10.2 - Основні правила для створення дієздатного та ефективного стартапу

Правила	Характеристика
Наявність доступної інформації про інвесторів, інноваторів та керівників проектів в інформаційних мережах.	Інформаційна система має містити загальну характеристику кожного з основних компонентів стартапу, їх сфери та напрями діяльності
Забезпечення взаємодії ключових складових для запуску стартапу	Ідея, яка є результатом інтелектуальної діяльності інноваторів, стає об'єктом зацікавленості інвестора. В результаті об'єднання вдалого задуму та матеріального забезпечення, виникає потреба ефективного управління процесом реалізації інноваційного проекту
Поєднання інтересів учасників стартапу – власника, інноваторів та менеджера для досягнення синергетичного ефекту їх співпраці	Учасники стартапу є його рушійною силою і мають бути об'єднані єдиним баченням кінцевого результату реалізації проекту
Розробка ефективного бізнес-плану	При правильному підході до підготовки бізнес-плану він зможе стати не тільки формальним документом, а й практичним керівництвом по реалізації бізнес-ідеї, який дозволить проводити своєчасну оцінку результативності проекту, а також коригувати початкові плани в процесі реалізації проекту, відслідковувати вплив змін на прибутковість проекту, його рентабельність та інвестиційну привабливість
Постійний моніторинг ринку та попиту на розроблений інноваційний продукт	В сучасних умовах попит споживачів дуже чутливий, тому важливо враховувати всі потреби обраного сегменту ринку та керуватись ними при коригуванні якісних характеристик продукту, що створюється
Максимізація зусиль на презентацію інноваційної бізнес-ідеї	Поточна концепція бізнес-ідеї, з усіма розрахунками на основі аналізу особливостей розвитку галузі, в якій планується впровадити інноваційний проект, має бути доступна для сприйняття інших можливих контрагентів стартапу та відображати вигоди, що зацікавлять потенційних інвесторів

Правила	Характеристика
Маркетинг майбутнього інноваційного продукту	Маркетинг інновацій в даному випадку, являє собою систематичну активність щодо розробки і просування на ринок товарів, послуг та технологій для задоволення потреб і запитів споживачів у більш ефективний, ніж у конкурентів, спосіб на основі підвищення потенціалу підприємства, пошуку нових напрямів та засобів його використання з метою отримання прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку. Також сюди можна включити чітке масштабування власного проекту для залучення великої кількості лояльних користувачів і клієнтів, захоплених продуктом, використання краудфандингових платформ
Залучення підтримки інформаційних соціальних мереж, для просування інноваційних ідей, інноваційних проєктів та інноваційних продуктів	В цих питаннях найефективнішою є співпраця з громадськими організаціями, профільними асоціаціями та професійними об'єднаннями, через реєстрацію на їх сайтах, відвідування відкритих зустрічей, приймання участі в роботі комітетів, і по можливості особистого спілкуватися з засновниками та членами цих організацій. Для залучення інвесторів власник бізнес-проєкту має відвідувати інвестиційні конференції, виставок і роад-шоу (серія виїзних зустрічей з інвесторами для просування проєкту на ринок)

Серед перспектив розвитку ринку стартапів України можна виділити те, що український онлайн-ринок не перенасичений ні в одному сегменті. Це дає можливість для українських підприємств зайняти вільні ніші і вести успішну конкурентоспроможну діяльність. Тому, для розвитку стартапу в Україні необхідна *зважена та ефективна державна підтримка малого підприємництва в інноваційній сфері та в галузі венчурного інвестування* за такими напрямками (Офіційний сайт, ел.р.):

- створення системи гарантій та страхування інвестицій;
- ведення державного реєстру структур, які працюють у сфері венчурного інвестування;
- організація системи підготовки кадрів менеджерів інновацій;
- забезпечення гарантій прав підприємств на інтелектуальну власність;
- розробка ефективного механізму порядку утворення та використання коштів венчурного фонду;

- розробка нормативно-правової бази, яка б регламентувала правові відносини у сфері інвестування;
- розробка процедури допуску на український ринок іноземного капіталу;
- розробка методології оцінки ринкових перспектив комерціалізації науково-технічної продукції в межах реалізації стартапів.

Розвиток стартапу стимулює розвиток науково-технічного прогресу та сприяє прискоренню впровадження новітніх досягнень науки і техніки у виробництво, тому необхідно сприяти залученню в Україну капіталу приватних та інституційних інвесторів, та розвивати дану сферу діяльності.

Отже, стартап є підґрунтям розвитку підприємництва, він виступає новою перспективною формою ведення бізнесу. На сьогоднішній день розвиток економіки будь-якої країни визначається тим, наскільки в ній розвинений малий та середній бізнес (особливо в інноваційній сфері). І саме розвиток стартапу багато в чому вирішує питання розвитку малого бізнесу в країні, а на перспективу країна отримує великі підприємства з наукоємкою продукцією, та розвинений підприємницький сектор.

10.2. Підприємницька ідея: вибір та обґрунтування

Організація власного бізнесу (власної справи) – це завжди величезний ризик і подолання опору, що неминуче виникає при народженні нового. Створюючи власну справу, потрібно знати, що це не тільки можливість (за сприятливих умов) користуватися благами, які забезпечують це починання, а й відповідальність за її функціонування, розвиток і виживання. Бізнесменом практично може бути будь-яка людина: інженер, економіст, технік, медпрацівник, продавець, винахідник, службовець, робітник, викладач, студент, домогосподарка, пенсіонер, школяр. Треба тільки визначити власні підприємницькі здібності та ймовірні можливості стати бізнесменом. Але залишитися бізнесменом зуміють лише ті, хто нестандартно мислить, має силу волі, цілеспрямованість, велику працездатність, націленість на пошук нового, тобто ті, які в підприємницькій діяльності вбачають зміст усього свого життя.

Відкрити власну справу, організувати своє підприємство дуже складно. Кожне таке рішення приймається, виходячи з конкретної ситуації і тому воно унікальне, але все ж в усіх подібних рішеннях є дещо спільне – вони передбачають відмову від способу життя, що склався, на користь створення власної справи.

Задля ефективного започаткування власного бізнесу підприємцю

потрібно розуміти логіку підприємницької діяльності, яка відображає творчу і підприємницьку форму мислення на основі проведених розрахунків, систематизації дій або висновків, практичного досвіду, досягнень науки і техніки.

Логіка підприємницької діяльності – це форма мислення підприємця у прийнятті рішень, спрямованих на досягнення основної цілі підприємницької діяльності.

Послідовність етапів підприємницької логіки для прийняття обгрунтованого підприємницького рішення наведено на рис.10.4.

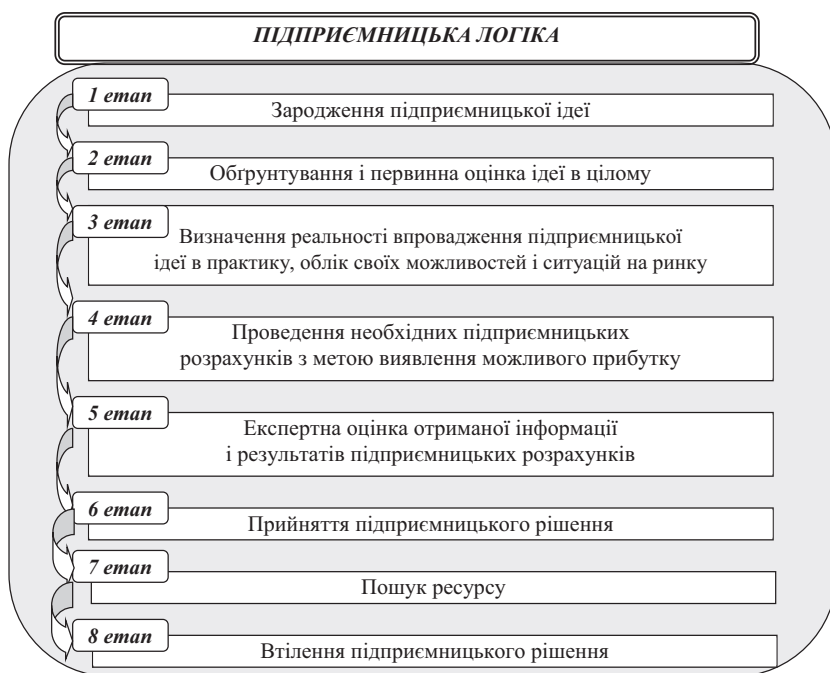


Рисунок 10.4 - Логіка підприємницької діяльності

Діяльність підприємця починається з зародження ідеї і впровадження її в життя. Це може бути ідея нового продукту, який вироблятиме підприємство, що створюється; послуги, які воно надаватиме населенню; механізм організації та управління виробництвом тощо. Така

ідея може бути як власною (оригінальною, народженою) і в цьому випадку підприємство створюється для її реалізації, так і запозиченою. В практиці бізнесу ідея виступає початковою точкою підприємницької діяльності

Підприємницька 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. Особливістю є те, що ідея підприємця ґрунтується на інновації або включає раціоналізаторський момент.

Реальна ідея – складовий елемент здійснення підприємницької діяльності, концентрації ресурсів. Природно, якщо є капітал, то можна організувати справу (бізнес). Однак це стає марним при відсутності перспективної ідеї, заради якої залучаються інвестиції в підприємницький процес.

Бізнес-ідея – це відображення в свідомості підприємця властивого споживачеві бажання мати той товар, який буде проведений. У зв'язку з цим повинно бути єдність підприємця з інтересами кінцевого споживача (Майстерня, ел.р.).

Підприємництво виживає або процвітає в залежності від бізнес-ідеї, яка тримається на таких складових (рис. 10.5).

Якщо цю комбінацію легко скопіювати на користь інших осіб або підприємств-конкурентів, то успіх буде, як правило, короткостроковим. Без власної бізнес-ідеї практично неможливо оцінити свої стратегічні позиції, дуже складно приймати правильні управлінські рішення. Таким чином, бізнес-ідея є ключовою умовою ділового успіху. Це досягається тоді, коли вона нова, перспективна, відповідає реальним можливостям підприємства, прив'язана до потреб ринку, забезпечує економічний і соціальний ефект.

Нова бізнес-ідея необхідна для створення своєї справи, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, поповнення власного капіталу, забезпечення більш рентабельного виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 10.5 - Складові бізнес-ідеї

Основними джерелами формування бізнес-ідеї є:

- аналіз товарного ринку,
- споживачі,
- дослідження і спостереження за схожими товарами на виставках, ярмарках,
- журнали, газети, телебачення,
- відомості про патенти, каталоги, рекламні повідомлення,
- публікації офіційних органів влади, вчених, думка бізнесменів,
- продукція, що випускається конкурентами,
- науково-дослідницькі і дослідно-конструкторські розробки тощо.

Носієм нових ідей та механізмів їх реалізації виступає людина. Якщо вона хоче відкрити свою справу, дуже важливо, щоб ідея відповідала її здібностям, особистим ціннісним установам.

Всі джерела нових ідей та рішень умовно можна поділити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх джерел відносять такі як

- моніторинг відповідної сфери бізнесу або відслідковування доступних джерел, що містять інформацію про нові наукові, технологічні, технічні розробки, опис нових товарів або ідей;
- інформація, одержана в результаті маркетингових досліджень, особливо при проведенні якісних маркетингових досліджень – фокус-груп, глибинних інтерв'ю, експертних опитувань;

– результати фундаментальних та прикладних досліджень, вивчення діяльності венчурних підприємств, незалежних винахідників і конкурентів.

Внутрішніми джерелами є інноваційні процеси, що відбуваються на підприємстві і спрямовані на пошук ідей нових товарів, потреби самого підприємства, а також власні працівники, мотивовані до інноваційної діяльності.

Пошук інноваційних рішень на підприємствах відбувається на *трьох рівнях* – окремі особистості, спеціально створені креативні групи, колектив в цілому.

Групова робота базується на принципах взаємного стимулювання один одного учасниками креативних груп, тобто, думки одних учасників є стимулом, який ініціює думки інших учасників. За таких умов навіть слабка ідея може перетворитись в досить пристойну із потенціалом, зданим розвинути, доповнити, асоціативно продукувати іншу ідею.

Вибір техніки і методу пошуку інноваційних рішень або пропонується керівником, або обирається безпосередньо працівником-новатором. Імперативний метод, коли керівник вказує, який метод треба використовувати, застосовують у разі необхідності термінового розроблення інновацій. Розповсюдженим прийомом при цьому є використання методів, які вже опановані творчим колективом, що дозволяє суттєво економити час і зусилля розробників.

Персональний вибір метода дає можливість кожному використовувати найбільш ефективні для нього інструменти, що апіорі дозволяє більш повно розкривати креативний потенціал кожної особистості, але вимагає, в свою чергу, в подальшому певного узгодження намірів і дій. Основним принципом цих методів є особлива організація процесу колективної інтеграції ідей, можливого варіанту технічного рішення, заснована на певних правилах і принципах проведення дискусій, наприклад, таких, як принцип безперешкодного продукування та доповнення ідей, відкидання гальмівної і оцінюючої критики [10, с.300-302].

Вітчизняна і зарубіжна практика генерування інноваційних ідей налічує більше 50 різних методів генерування інновацій. Застосування цих методів вимагає відповідної підготовки і організації як інноваційного процесу в цілому, так і окремих його етапів.

Досить розповсюдженим є підхід, який поділяє всі методи генерації ідей на дві групи – *логіко-систематичні та інтуїтивно-творчі* (Перше, ел.р.; Майстерня, ел.р.) (рис.10.6).

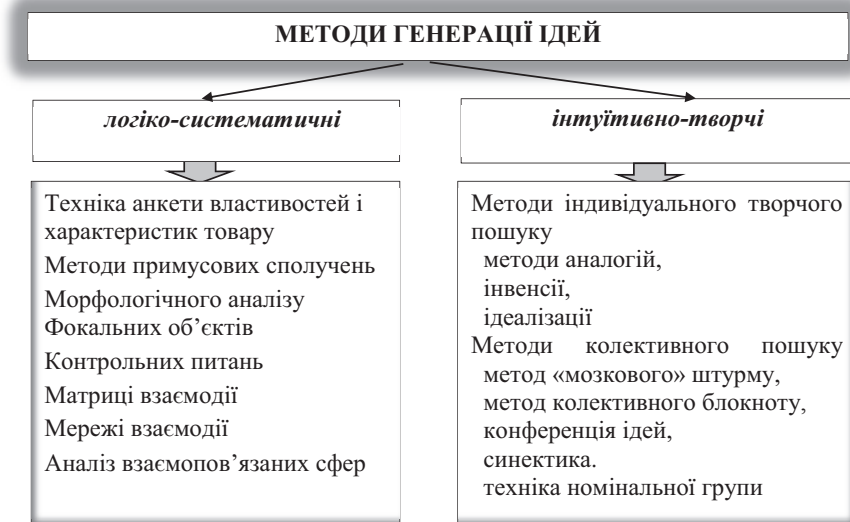


Рисунок 10.6 – Методи генерації ідей

Логіко-систематичні методи базуються на принципах розкладення цілого на частини і комбінування окремих рішень.



За методом «техніка анкети властивостей і характеристик товару» всі властивості, характеристики і ознаки об'єкта узагальнюються і викладаються письмово, потім замінюються або поліпшуються і знов об'єднуються у вже оновлений об'єкт.

Сутність *методу примусових сполучень* полягає у штучному поєднанні характеристик об'єкта чи кількох об'єктів, що, власне, і дозволяє створити новий об'єкт.

Морфологічний аналіз структурує проблему і спрямовує зусилля на вивчення кожного структурованого компонента. За кожним компонентом знаходиться рішення, а комбінація окремих компонентів із низкою альтернативних рішень по кожному, дає можливість знайти оптимальне рішення проблеми, тобто він ґрунтується на дослідженнях всіх можливих варіантів, виходячи із закономірностей розвитку і специфіки об'єкта аналізу.

Метод контрольних питань передбачає пошук нової ідеї за допомогою певних блоків заздалегідь складених питань.

Метод фокальних об'єктів в основному використовується при розробці та освоєнні виробництва нових товарів. Передбачає перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що вимагає вдосконалення.

Матриці взаємодії базуються на визначенні взаємозв'язків між елементами у рамках однієї проблеми. Складається матриця, яка висвітлює взаємозв'язки між елементами у межах конкретної проблеми.

Мережі взаємодії – це графічне доповнення матриці взаємодії. Спочатку викреслюється граф у вигляді вершин (елементів), сполучених ребрами (зв'язками), а потім мінімізується число перетинів і формується структура мережі.

Аналіз взаємопов'язаних сфер базується на виявленні і оцінці усіх комбінацій часткових рішень проблеми. Відповідно цього методу виявляються усі можливі, в тому числі, і несумісні варіанти в кожній сфері, аналізуються набори варіантів, які доцільно поєднати, та визначається така комбінація, яка відповідає обраному критерію.

Інтуїтивно-творчі методи базуються на принципі цілісного розгляду проблеми та стимуляції інтуїції та креативності, які можна поділити на методи індивідуального творчого пошуку та колективного пошуку.



Метод аналогій передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного» з літературних джерел або запозиченого з практики діяльності існуючих фірм.

Метод інвенсій – це метод, що означає пошук підприємницької ідеї на основі інноваційного підходу, нетрадиційних рішень, докорінної перебудови вирішуваної проблеми «зверху вниз».

Метод ідеалізації – це ініціювання уявлення про ідеальне рішення проблеми, яка може «наштовхнути» на нову ідею.

Метод мозкового штурму орієнтує на творче, інтуїтивне мислення, креативні асоціації і творчу дискусію. Головне – невелика кількість і рівноправність учасників, забезпечення можливості вільного обміну думками, відсутність критики і негативних відгуків під час обговорення даного питання, звертається увага на нову ідею і можливості її практичної реалізації.

Конференція ідей є модифікацією методу мозкової атаки і використовує ті ж принципи, але припускає конструктивну, але позитивну, критику у формі реплік і коментарів, які підвищують зацікавленість до висунутої ідеї.

Синектика орієнтує на пошук нових ідей шляхом використання аналогій з інших сфер бізнесу, що досягається залученням різнопрофільних досвідчених і висококваліфікованих фахівців різних професій з гнучким мисленням, широким діапазоном знань, досвідом і віком, контрастністю психологічного типу для обговорення проблеми. Правила роботи: аналізується означена проблема, фіксуються її очевидні рішення; здійснюється пошук аналогій, використовуються методи «біоніки» прецеденту, імітації, заміщення.

Метод колективного блокноту об'єднує індивідуальне висунення ідеї з

колективною її оцінкою.

Техніка номінальної групи базується на тому, що група експертів одержує завдання щодо означеної проблеми, кожний з експертів формулює та фіксує свої ідеї, потім здійснюється їх структуризація, обговорення, комплексне оцінювання кожної ідеї та визначення найприйнятнішої.

Завдання означених вище методів полягає в швидкому генеруванні і оцінюванні можливо більшої кількості ідей стосовно рішення конкретної проблеми шляхом забезпечення вільного спілкування експертів, що беруть участь в обговоренні. Ці методи орієнтовані на звільнення від гальмівного впливу критичних зауважень, відмови від традиційного ходу мислення. Вони дозволяють істотно розширити зону пошуку ефективних технічних рішень, сприяють появі нових, неортодоксальних технічних ідей і рішень.

Подібна класифікація методів значно полегшує користування ними відповідно до цілей кожного з етапів науково-технічного пошуку. Так, кожний етап, що виокремлюється, в свою чергу, поділяється на окремі типові блоки – основні завдання, для ефективної реалізації яких відбираються найприйнятніші групи методів пошуку інноваційних ідей і рішень.

Підприємець у своїй діяльності не може уникнути процесу накопичення, відбору та порівняльного аналізу підприємницьких ідей. Обираються тільки ті ідеї, які є практично реальними для їх втілення підприємцем. Зупиняючись на виборі будь-якої ідеї, він відкидає всі інші. Ці, невикористані в даний момент, ідеї переходять в банк підприємницьких ідей.

Банк підприємницьких ідей – це перелік того, що могло б скласти потенційні невикористані можливості підприємницької діяльності (в сферах, напрямленнях бізнесу).

Після того, як ідея новатора зафіксована на папері, необхідно провести процедуру оцінювання вартості ідеї за допомогою методики *техніко-економічного аналізу доцільності залучення інвестицій у проект*. За кордоном інвестори та керівники міжнародних компаній такий аналіз називають *«методикою техніко-економічного обґрунтування»* (*«Methodology for Feasibility Study»*), тоді як аудитори й аналітики у міжнародній практиці ідентифікують такий аналіз як *«аудит ідей»* (*«Idea Audit»*), а в середовищі закордонних університетів його іменують як квантово-економічний аналіз.

Техніко-економічне обґрунтування доцільності залучення

інвестицій – це процес визначення спроможності новаторської ідеї щодо створення вартісної цінності майбутнього бізнес-проекту. Процедура техніко-економічного обґрунтування стартап-проекту здійснюється задля виявлення інноваційного проекту, в який варто вкладати інвестиційні ресурси, час, енергію та мережеві ресурси насамперед неформальних інвесторів – як засновників, так і бізнес-янголів.

При позитивній оцінці щодо доцільності залучення інвестицій – наступним етапом є побудова ґрунтового бізнес-плану з перспективою на перетворення інноваційної ідеї у повноцінний бізнес з високим коефіцієнтом капіталізації

Застосування методики техніко-економічного обґрунтування не гарантує успішного перетворення новаторської ідеї на інновацію, а лише підвищує ймовірність того, що інвестори правильно оберуть стартап-ідею, яка у майбутньому перетвориться на прибутковий проект й започаткує успішну компанію, що постане об'єктом інституційних венчурних інвестицій.

Методика техніко-економічного обґрунтування доцільності залучення інвестицій у стартап-проект складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

- аналіз галузі та ринку, де планується реалізація інноваційного проекту;
- аналіз новаторської розробки за параметрами та критеріями процедури «due diligence»,
- аналіз стартап-компанії (команди проекту), яка є водночас і генератором новаторської розробки (Жилінська, 2014).

Відповідно до методики техніко-економічного обґрунтування доцільності залучення інвестицій у проект, оцінювання менторами успішності ***перетворення новаторської ідеї на інновацію здійснюється у кілька етапів.***

По-перше, увага менторів зосереджена не тільки на експертизі «due diligence» – аналізі технічних, юридичних, економічних параметрів проекту, але й на дослідженні етапу розвитку, на якому перебуває кожен з елементів техніко-економічного обґрунтування – товар, ринок, стартап-компанія.

По-друге, завданням менторів є виявлення тих дозволених перехресть серед трьох компонентів техніко-економічного аналізу, за яких новаторська ідея є придатною та життєздатною для трансформації у кінцеву інноваційну продукцію.

Якщо така комбінація етапів розвитку життєвого циклу серед трьох складових «товар» – «ринок» – «стартап-компанія» знайдена, новаторська розробка з бізнес-інкубатора переходить до інвесторів, які вдосконалюють

і «зміцнюють» стартап-ідеї.

Відтак методика техніко-економічного обґрунтування дає змогу визначити потенційно прибуткові проекти на етапі зародження інноваційної ідеї, проведення даного аналізу здатні здійснити ментори на стадіях перебування новаторської ідеї в ядрі бізнес-інкубатора. Для того, аби залежно від етапів розвитку інноваційної ідеї визначити необхідний обсяг інвестицій у проекти, що дістали позитивну оцінку, бізнес-янголі використовують методику техніко-економічного обґрунтування. Результатом техніко-економічного обґрунтування є розроблений **бізнес-план** для стартап-проекту.

Бізнес-план стартап-проекту є інструментом планування та втілення новаторської ідеї у реальність. *Бізнес-план стартап-проекту* – основний документ, що надається інвестору, де розкриваються перспективи реалізації реального інвестиційного проекту, у короткій формі у загальноприйнятій послідовності розділів викладаються головні характеристики проекту. Цей документ надається інституційним інвесторам і містить інформацію, яка дає потенційному інвестору можливість прийняти обґрунтоване рішення про можливість його участі у фінансуванні проекту (Міждисциплінарний словник, 2011)

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поясніть дефініцію «стартап».
2. Наведіть принципи відмінності стартапу від звичайного підприємництва.
3. Що об'єднує підходи щодо етапів розвитку стартапів?
4. Наведіть приклади успішних стартапів.
5. Наведіть приклади неуспішних стартапів.
6. Охарактеризуйте джерела фінансування стартапу.
7. Охарактеризуйте основні правила для створення дієздатного та ефективного стартапу.
8. Охарактеризуйте перешкоди і шляхи розвитку стартапу в Україні.
9. Що розуміється під логікою підприємницької діяльності?
10. Поясніть дефініцію «підприємницька ідея». Чим відрізняється підприємницька ідея від реальної та бізнес-ідеї.
11. Охарактеризуйте складові бізнес-ідеї.
12. Що є джерелами бізнес-ідеї?
13. Охарактеризуйте методи пошуку інноваційних рішень.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 10.1. Розробити ескіз власної бізнес-ідеї. Для цього заповніть форму, вписавши відповіді у відповідні прямокутники.

Завдання 10.2. Розробити критичну панель власної бізнес-ідеї відповідно до наведених нижче рекомендацій.

Практичні рекомендації з розробки критичної панелі «Бізнес-ідея»:

а) Обґрунтуйте бізнес-ідею, використовуючи критичну панель «Бізнес-ідея».

б) Сформулюйте бізнес-ідею для ключових зацікавлених сторін.

в) Проведіть оцінювання бізнес-ідеї:

– оцінювання змінних впливу, тобто вибір венчурного клієнта (К) та ціннісну пропозицію (ЦП);

– оцінювання ключових компетенцій (КК) та персоналу (П).

г) Розрахувати вплив $= К \times ЦП$ і доцільність $= КК \times П$, та побудувати графік результативності бізнес-ідеї

д) Змінюйте значення складових бізнес-ідеї, доки не досягнете зони «великої цінності».

ЕСКІЗ БІЗНЕС-ІДЕЇ
 Це параметри, які слід змінювати при розробці бізнес-ідеї

Бізнес-ідея:

<p>Як споживач використовує ціннісну пропозицію?</p>		<p>Кількість покупок на ринок</p>	
<p>Хто є бенефіціаром?</p>			
<p>Персонал</p> <p>Персонал, що бере участь у реалізації бізнес-ідеї</p>		<p>Споживач</p> <p>Покупець</p>	
<p>Ключові компетенції</p> <p>Освоїті, диференційовані компетенції</p>		<p>Ціннісна пропозиція</p> <p>КК</p>	
<p>Досвід персоналу, що хориний для реалізації бізнес-ідеї</p>		<p>Чому пропозиція важлива для споживача?</p>	
		<p>Чому пропозиція важлива для покупця?</p>	
<p>Тип товару / послуги</p>			

КРИТИЧНА ПАНЕЛЬ «БІЗНЕС-ІДЕЯ»

Критична панель дає змогу розробити ескіз бізнес-ідей та надати їй комплексну оцінку

ВПЛИВ = К х ЦП

К
Вважаю, що вибір венчурного клієнта (К) призведе до суттєвого створення цінності

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(обв'язки один варіант)

Наприклад, якщо зрозуміло, хто цільовий споживач; існує велика і зростаюча кількість покупців; покупки можуть дозволити собі купувати.

КК

ДОЦІЛЬНІСТЬ = КК х П

Вважаю, що ключові компетенції (КК) призведуть до значного створення цінностей

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(обв'язки один варіант)

Наприклад, зрозуміло, як цільовий споживач використовує пропозицію; як покупець обирає певні товари-замінники за відсутності товару / послуги на ринку для задоволення власної потреби.

ЦП

Вважаю, що бізнес-ідея може призвести до створення істотної вартості ціннісної пропозиції (ЦП)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(обв'язки один варіант)

Наприклад, дуже зрозуміло, як цільовий споживач використовує пропозицію; як покупець, так і користувач обирають певні товари-замінники за відсутності товару / послуги на ринку для задоволення власної потреби.

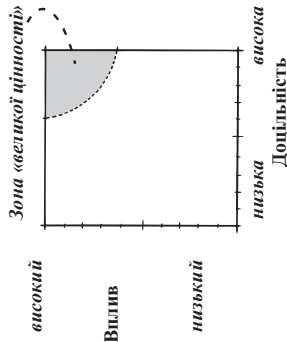
П

Вважаю, що кваліфікований персонал (П) перебуває у команді

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

(обв'язки один варіант)

Наприклад, пропозиція чітко сформульована, і немає питань про це; команда має прототип; будь-яка основна компетенція чітко описана; немає проблем для отримання основних компетенцій або обмежень щодо використання.



Розділ 11

МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ І ПРИПИНЕННЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ

- 11.1. Загальний алгоритм створення нового підприємства.
- 11.2. Типові помилки при заснуванні власної справи.
- 11.3. Припинення підприємницької діяльності.

Навчальні цілі



Визначити типові форми бізнесу, проаналізувати фактори вибору підприємцем започаткування власного бізнесу, та виявити особливості реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.



Знати типові помилки підприємців при заснуванні власної справи;



Знати специфіку припинення підприємницької діяльності на території України.

11.1. Загальний алгоритм створення нового підприємства

Якщо ідею знайдено, починається процес **вибору виду діяльності та проектування підприємства** (рис.11.1), причому види діяльності мають відповідати здібностям і можливостям підприємця і бути прийнятними для нього. Тому перед початком власної справи варто виконати *«маркетингову розвідку»*, тобто знайти свою «ринкову нішу», звернувши увагу на низку умов:

- політичні – стабільність політичної системи, захист власності, інвестицій;
- соціально-економічні – стан купівельної спроможності окремих прошарків суспільства, на задоволення потреб яких працюватиме створюване підприємство;
- оточення – конкуренція, спрямування інфляційних процесів;
- стан фінансово-кредитної системи;
- правові – наявність і стан законодавчої бази підприємництва.

При виборі виду діяльності необхідно враховувати, що обраний вид має відповідати таким вимогам (Іванілов, 2009):

- високому рівню рентабельності;
- швидкої окупності проекту (не кожна продукція має можливості



Рисунок 11.1 - Етапи вибору виду діяльності та проектування підприємства

- продажу в максимальному обсязі);
- відносно прийнятним умовам матеріально-технічного забезпечення;
- невисокому рівню капіталомісткості;
- найменшому ризику;
- мобільності (здатності до швидких змін);
- підтримці авторитетними органами (податковими, фінансовими та ін.).

Ураховуючи вимоги до виду діяльності необхідно знайти свою «господарську нішу», тобто місце у навколишньому середовищі. З усього конгломерату у певній сфері можна виділити такі види діяльності (табл. 11.1).

Таблиця 11. 1 – Види діяльності у конкретній сфері

Сфера	Вид діяльності
Виробництво	виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо
Надання послуг	ресторанне господарство, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовищно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кіно

Сфера	Вид діяльності
	програм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарків, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультативні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні підприємств, фірм, агентські й аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські та ін.
Ідеї (інтелектуальне виробництво)	науково-дослідницькі розробки, винаходи, відкриття, ноу-хау, технології, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права та ін.
Комерційна діяльність	роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля за зразками, купівля та продаж нерухомості; торгово-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп та ін.
Зовнішньо-економічна діяльність	науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців, редакційно-видавнича, комерційна, експортно-імпортні, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги та ін.

При **виборі сфери діяльності** необхідно чітко зрозуміти, чому споживач віддає перевагу тому чи іншому товару (послуги).

Ця перевага визначається ступенем задоволення потреб споживачів та витратами на придбання і використання товару (послуги), тобто його конкурентоспроможністю.



До простих видів бізнесу, які характеризуються низькою прибутковістю, можна віднести такі напрямки (Краткий, ел.р.)

- вирощування і реалізація овочів, фруктів і зелені (на дачних ділянках, у фермерських господарствах)
- постачання у кафе / ресторани домашніх ексклюзивних страв, доставка їжі в офіси в якості бізнес-ланчів.
- організація приватного дитячого садочку в спеціальному приміщенні або прямо у себе вдома.

Найдодішнішими сферами бізнесу для початківців, де можна успішно

реалізувати свої проекти, є:

- задоволення основних потреб людей: продовольчі товари, одяг, медицина;
- комп'ютерна індустрія, реалізація техніки: ремонт та установка комп'ютерів, продаж супутнього обладнання;
- сантехніка: ванни, унітази, раковини. Послуги з їх продажу, установці і ремонту високо оцінюються;
- реклама і дизайнерські послуги;
- ріелторські послуги;
- забезпечення безпеки: установка сигналізації, охорона будинків, підприємств і т.п.;
- продаж автомобілів, їх обслуговування та ремонт;
- освіта, проведення тренінгів, курси підвищення кваліфікації, відкриття приватного вузу;
- брокерство;
- вендінг - кращий бізнес для початківців з пасивним доходом.

Витрати у справі пов'язані з придбанням і установкою автоматів і періодичною заміною витратних матеріалів.

До **найперспективніших ніш** (галузі, де можна не тільки отримати хороший прибуток, але і існують великі перспективи), відноситься будівництво малих форм нерухомості і розвиток високих технологій, програмування, інтернет-бізнес. Робити ставку краще на оригінальні ідеї, так як конкуренція в сфері електронної комерції зростає день у день. Переваги цього виду підприємницької діяльності полягають у персоналізації, зменшенні витрат, мобільності і швидкості обороту товарів і засобів, обхваті потенційних покупців за допомогою реклами.

Конкурентоспроможність товару (послуги) є відносною величиною, тісно прив'язаною до конкретного ринку та вимогам певних груп споживачів. Під впливом науково-технічного прогресу, впливу моди тощо, рівень конкурентоспроможності конкретного продукту постійно знижується, що необхідно враховувати при його плануванні.

Важливою складовою власного бізнесу є **вибір форми організації підприємства**, а для цього вирішуються такі завдання:

- встановити спрямованість або спеціалізацію підприємства;
- визначити мету своєї діяльності та накреслити способи її досягнення, тобто виробити стратегію й тактику бізнесу;
- обрати технологію виробництва;
- провести аналіз і дати оцінку майбутніх споживачів та конкурентів;
- проаналізувати ресурсну сировинну базу;
- вивчити пільги, привілеї, складності, обмеження, перешкоди;
- розробити цінову політику на свою послугу;

– налагодити рекламу.

Потенційний підприємець може обирати з таких **варіантів початку (старту) бізнесу:**

- почати свою справу самостійно;
- придбати готовий бізнес або знайти партнера, у якого вже є бізнес;
- купити франшизу.

Франчайзинг – це найбільш швидкий спосіб організації власної справи, використовуючи технології, ноу-хау, торгову марку відомої фірми, але при цьому зменшується прибуток.

Фактори вибору підприємцем започаткування бізнесу (Савицька, 2017):

1. Порівняно невеликі початкові капіталовкладення.
2. Швидке повернення грошей.
3. Для започаткування власної справи не потрібні спеціальні знання, лише мінімум управлінських навичок. Проте із зростанням бізнесу спеціальні знання стають необхідними.
4. Наявність відповідної освіти та кваліфікації.
5. Досвід попередньої роботи в сфері торгівлі.
6. Сталі бізнесові зв'язки з промисловістю та торгівлею, можливість отримати товар із значними знижками.
7. Наявність вдало розташованого приміщення для організації магазину.
8. Висока прибутковість підприємництва.

Процес вибору включає в себе дослідження кон'юнктури ринку, необхідної для визначення асортименту та величини продажів. Дослідження кон'юнктури ринку доцільно починати з характеристики типів ринків, на яких діє або збирається діяти підприємство (табл. 11.2).

Основне завдання дослідження типу ринку – це визначення умов, за яких досягається оптимальне співвідношення між попитом і пропозицією на ринку, визначення конкурентних позицій продуктів і самого підприємства на досліджуваному ринку, орієнтація підприємства на такі товари і послуги, які можуть забезпечити йому отримання планового прибутку.

Таблиця 11.2 – Класифікація ринків

Тип ринку	Характеристика
<i>За рівнем існуючої конкуренції</i>	
чиста конкуренція	характеризується присутністю на ринку безлічі дрібних підприємств з практично однорідними продуктами;

Тип ринку	Характеристика
	умови виходу на ринок і виходу з нього вільні, є рівний доступ до всіх видів інформації для всіх учасників ринку
монополістична конкуренція	характеризується присутністю на ринку великої кількості дрібних підприємств, пропонують різноманітні товари і послуги; умови виходу на ринок і виходу з нього вільні, але є деякі труднощі в отриманні інформації
олігополія	характеризується невеликою кількістю підприємств на ринку, серед яких є великі; пропонований продукт може бути як однорідним, так і різноманітним; можливі деякі обмеження і перешкоди при впровадженні на ринок і отриманні необхідної інформації
монополія	на ринку діє один або кілька великих підприємств, що пропонують унікальний за своїм змістом та властивостями продукт; при проникненні на ринок існують практично непереборні бар'єри; є деякі обмеження при отриманні інформації
<i>За рівнем взаємодії попиту та пропозиції</i>	
ринок продавця	тип ринку, на якому попит на товари або послуги перевищує їх пропозицію. Характеризується наявністю дефіциту, недостатньою якістю товарів і послуг, високими цінами; торгівля працює за принципом: «Бери, що є»
ринок покупця	тип ринку, на якому попит на товари і послуги нижче пропозиції. Характеризується відсутністю дефіциту, відносно високою якістю товарів і послуг, стабільними цінами або цінами, що знижуються, конкуренцією виробників і торговців, що характерно для сучасних розвинутих національних та міжнародних ринків

Аналіз ринку з метою визначення попиту на конкретний продукт вимагає великих витрат часу та коштів і охоплює (Савицька, 2017):

- аналіз планів виробництва та розвитку відповідної сфери бізнесу, що здійснюється шляхом анкетування персоналу підприємств, фінансових установ та інвесторів;
- аналіз споживання товарів і послуг, який базується на вибірковому опитуванні основних груп споживачів;
- аналіз торгівлі, що проводиться серед власників торговельних підприємств.

Ці дослідження мають дати достовірні дані про загальний попит, темпи його зростання, визначити локалізацію попиту, його зростання в різних секторах, уподобання споживачів, зміни в уподобаннях різних груп

споживачів, еластичність доходів, цін, мотивування вибору споживачів.

Після визначення обсягу поточного попиту для всього ринку слід провести його сегментацію з метою визначення власного ринкового сегменту і основного продуктового портфелю (асортименту товарів і послуг). **Сегментація ринку** – це розподіл сукупного ринку підприємства на сегменти з метою виявлення якомога більш однорідних за своєю поведінкою груп споживачів, кожна з яких може розглядатися як окремий ринковий сегмент. Сегментація ринку може здійснюватися за різними параметрами (Савицька, 2017).

Реальна ж *господарська діяльність* починається з державної реєстрації, отримання ліцензій та дозволів на початок роботи.

Державна реєстрація суб'єктів підприємництва проводиться державним реєстратором виключно у виконавчому комітеті міської ради міста обласного значення або у районній, державній адміністрації за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи-підприємця. Державна реєстрація здійснюється за наявності всіх необхідних документів (відповідно до чинного законодавства) за заявочним принципом.

Згідно із законодавством суб'єктами підприємництва в Україні можуть бути як фізичні, так і юридичні особи будь-якої форми власності та організаційно-правової форми. Громадяни, які мають намір здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи, для проведення державної реєстрації мають подати особисто (або надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) державному реєстратору за місцем проживання (Савицька, 2017):

- реєстраційну картку встановленого зразка, яка одночасно є заявою про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;
- копію довідки про включення заявника про Державного реєстру фізичних осіб – платників податків та інших обов'язкових платежів;
- документ, що підтверджує внесення плати за державну реєстрацію.

У разі особистого подання документів державному реєстратору додатково необхідно пред'явити паспорт (ст. 42 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»).

Для проведення державної реєстрації юридичної особи (нового підприємства) власнику або уповноваженому ним органу необхідно особисто подати державному реєстратору такі документи (Савицька, 2017):

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи;
- копію рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи (за наявності двох або більше

- засновників таким документом є установчий договір, а також протокол установчих зборів), у випадках передбачених законом;
- два примірники установчих документів;
- документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи.

В окремих випадках, що передбачено статтею 24 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» (Підприємницьке право, 2005), крім цих документів додатково подаються й інші. Наприклад, документ, що засвідчує сплату засновником до статуту юридичної особи в розмірі, передбаченому законом; довідка з єдиного державного реєстру про резервування назви юридичної особи.

Процедура державної реєстрації вважається завершеною після відкриття банківського рахунку. Але приступати до здійснення деяких видів діяльності (відповідно до законодавства) можна лише після здійснення процедури ліцензування (отримання дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності – за необхідності).

11.2. Типові помилки при заснуванні власної справи

Досвід формування підприємницької діяльності показує, що важливими перешкодами є

- дефіцит фінансових ресурсів для організації власної справи;
- відсутність приміщень і устаткування;
- нестача кваліфікованого персоналу;
- труднощі з придбанням необхідних сировини і матеріалів;
- недостатня власна кваліфікація;
- труднощі в доступі до інформації.

Всі підприємці-початківці здійснюють власні помилки. Кожен невірний крок підприємця може на початку занапастити всю справу.

З одного боку, великі вчать - хай кожен пройде свій шлях, з іншого боку - більшість помилок стартового періоду типові. Тому варто попереджати можливі помилки на шляху відкриття власної справи. Найбільш розповсюджені помилки, які допускають підприємці-початківці (Гой, 2013; 25 часто; Пател; 10 типових; Помилки, е.р.) наведено на рис. 11.3.

1. Відсутність ідеї та чітких бізнес-цілей. Без чіткого уявлення про те, що саме засновник хоче, не буде і бізнесу. Як наслідок, при реєстрації бізнесу заявник нечітко або неправильно визначає вид (або декілька видів) діяльності, яким збирається займатися, а то і забуває якийсь вказати. Перед початком реєстрації необхідно з'ясувати, як спеціалізація бізнесу сформульована в класифікаторі видів економічної діяльності (КВЕД).



Рисунок 11.3 - Типові помилки при заснуванні власної справи

2. Відсутність бізнес-плану, або нереалістичний бізнес-план. Ця помилка витікає з попередньої. Планування необхідне для досягнення кінцевої мети, яку засновник поставив перед своїм бізнесом. Плануючи майбутнє свого підприємства, засновник зможе побачити його потреби і передбачити необхідну стратегію, яка б гарантувала наявність необхідних ресурсів на випадок виникнення таких потреб. Тобто бізнес-план дозволяє управляти своїми справами, рухатися до намічених цілей і представляти всю картину в цілому.

3. Занадто швидке оформлення бізнесу. Першим кроком для майбутніх підприємців стає оформлення ділових документів у державних установах. Хоча цей процес є невід'ємною частиною заснування бізнесу, все ж варто почекати, поки буде чітко сформульована головна ідея. Інакше концепція бізнесу, а таким чином і назва підприємства, може змінитися протягом перших місяців роботи, що потягне за собою необхідність перереєстрації та переоформлення ліцензії.

4. Недостатнє знання ринку. Часто підприємці недооцінюють такий елемент початку бізнесу, як визначення рівня купівельної спроможності щодо їхніх товарів чи послуг на цільовому ринку. Ще до створення справи майбутньому підприємцю слід досконально дослідити конкретний ринок, на якому він буде працювати. Бажано провести випробування ринку, яке дасть уявлення про відношення потенційних споживачів до майбутньої продукції.

5. Нестача власних коштів. При підготовці бізнес-плану важко скласти точний прогноз всіх витрат, з якими пов'язано відкриття бізнесу. Деякі підприємства терплять крах тільки тому, що їх засновники знайшли достатньо коштів лише для того, щоб відкритися, не розуміючи, що малим підприємствам часто потрібна додаткова фінансова підтримка на етапі становлення.

6. Неправильне використання грошей підприємства. Деякі підприємства терплять крах, тому що їх власники не контролюють витрату коштів. Накладні витрати слід контролювати і перевіряти їх абсолютну необхідність і доцільність. Потрібно вести суворий облік матеріальних і товарних запасів. Для своєчасного отримання грошей варто детально фіксувати на папері всі відносини із замовниками та партнерами.

7. Кадрові проблеми. Не слід жаліти часу на вирішення кадрових питань. Товари або послуги підприємця можуть бути найкращими, але його працівники можуть підвести. Прогули, розкрадання і брак в роботі нерідкі на підприємствах, де роботи з кадрами не приділяється належної уваги.

8. Нераціональне використання часу. Засновник прагне, щоб у його бізнесі все було ідеально. У реальності проблеми будуть завжди, та ідеалу досягти практично неможливо. Отже замість того, щоб досягати недосяжного - просто запустите свій проект до того, як вас випередять конкуренти. Краще відмовитись від зайвого і зробити мало, але своєчасно та дуже якісно.

Практики відмічають ще такі типові помилки при заснуванні бізнесу:

- неправильний вибір організаційно-правової форми бізнесу,
- неправильне розташування підприємства,
- неправильний збір та використання інформації,
- зайва самовпевненість,
- не звернення до послуг професіоналів тощо.

11.3. Припинення підприємницької діяльності

Розвиток ринкових відносин пов'язаний з діяльністю різних суб'єктів господарювання, що потребує належного правового регулювання. Ця регламентація включає в себе порядок утворення та державної реєстрації суб'єктів господарювання, умови здійснення підприємницької діяльності та взаємодію з іншими владними структурами і суб'єктами господарювання, а також процедуру припинення суб'єктів господарської діяльності. Саме процес припинення суб'єктів господарювання на практиці супроводжується рядом проблемних питань, що нерідко затягують його у часі та створюють цілу низку завдань для

підприємства, що припиняє свою діяльність, без вирішення яких ця процедура неможлива. Так, якщо створити підприємство будь-якого типу в Україні можна лише за тиждень, його ліквідація чи реорганізація може тривати роками.

Порядок припинення суб'єктів господарювання регулюється значною кількістю нормативних актів, до яких, насамперед, належать Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15 травня 2003 року, Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 року та інші нормативно-правові акти (Гамбург, 2011).

Українське законодавство не містить прямого визначення поняття припинення суб'єкта господарської діяльності. Сутність цього поняття впливає із загальних положень про процедуру припинення такої діяльності, що містяться у Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців», та з положень Цивільного кодексу України. О.В. Старцев під **припиненням суб'єктів господарювання** розуміє юридичні умови, за яких суб'єкти господарювання втрачають право провадити господарську діяльність та, відповідно, втрачають підприємницьку правосуб'єктність з моменту внесення відповідного запису до Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності (Підприємницьке право, 2005).

Цивільний кодекс України вказує, що юридична особа припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам – правонаступникам (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або в результаті ліквідації (Цивільний кодекс, 2016). Положення стосовно припинення суб'єктів господарської діяльності з Господарського кодексу України були виключені відповідно до внесених змін у 2014 році.

Цивільний кодекс України містить лише норми про припинення юридичних осіб, упускаючи підстави припинення фізичних осіб – підприємців. Умови їх припинення закріплені у Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та в Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». Таким чином, українське законодавство з питань припинення суб'єктів господарювання є дуже розгалуженим, що значно ускладнює цю процедуру та є суттєвою прогалиною та недопрацюванням з боку законодавця в контексті сучасних тенденцій кодифікації та уніфікації.

З урахуванням законодавства і суспільних відносин пропонується класифікація **підстав припинення** суб'єкта господарювання (Кампі, 2011)

(табл.11.3).

Таблиця 11.3 - Підстави припинення суб'єкта господарювання

Ознаки	Вид підстав припинення суб'єкта господарювання
<i>Відносно волевиявлення власника суб'єкта господарювання</i>	<ul style="list-style-type: none"> - добровільні припинення - вимушені припинення - примусові припинення
<i>Відносно законності підстави припинення</i>	<ul style="list-style-type: none"> - законні припинення - протизаконні припинення – ті, які застосовані з перевищенням державним органом своєї компетенції застосовані неналежним органом; застосовані з порушенням порядку, встановленого законодавством
<i>Припинення за органами, що приймають рішення про це</i>	<ul style="list-style-type: none"> - припинення власником або органом, уповноваженим створювати такі суб'єкти - припинення учасниками (засновниками) - припинення судовими органами й іншими владними органами
<i>Залежно від мети припинення</i>	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішньоцільові припинення (на користь суб'єкта господарювання) - зовнішньоцільові припинення (на користь третіх осіб) – такі, що знімають порушення закону; направлені на захист порушених або таких, що можуть бути порушеними, прав третіх осіб
<i>Залежно від наявності вольового моменту</i>	<ul style="list-style-type: none"> - припинення, пов'язані з волевиявленням власника або іншого органу - припинення, пов'язані з настанням певних юридичних фактів

Відповідно до Цивільного кодексу України юридична особа припиняється в результаті *реорганізації* (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або *ліквідації* (рис.11.4). Юридична особа є такою, що припинилася, з дня внесення до Єдиного державного реєстру запису про її припинення (Цивільний кодекс, 2016).

Суттєва різниця між *ліквідацією* та *реорганізацією* полягає у тому, що в першому випадку має місце остаточне припинення будь-якої діяльності якогось суб'єкта господарювання, у другому – припинення його функціонування в конкретній організаційно-правовій формі із заміною на нову. В обох випадках «припинення суб'єкта господарювання» суб'єкт, що припиняється, більше не існуватиме.



Рисунок 11.4 - Форми припинення суб'єкта господарювання

У зв'язку з **ліквідацією** суб'єкта припиниться і його діяльність, у зв'язку ж з реорганізацією вона триватиме, але вже не в колишній (яка існувала до реорганізації), а в новій організаційно-правовій формі суб'єкта господарювання. Тобто можна сказати, що головна відмінність одного способу припинення суб'єктів господарювання від іншого (ліквідації та реорганізації) полягає в юридичних наслідках факту припинення їх існування, у наявності або відсутності правонаступництва (Гамбург, 2011).

Реорганізація – це таке припинення діяльності підприємства, при якому його права, обов'язки і майно переходять до інших діючих чи знову створюваних підприємств, які приймають на себе виконання функцій і завдань реорганізованого підприємства чи реорганізованих підприємств, що припинили свою діяльність. При реорганізації має місце правонаступництво, так би мовити, заміна у правовідносинах, які виникли раніше, одних суб'єктів господарювання на інших з переходом до них усіх прав та обов'язків перших (до правонаступника переходять весь пасив і актив майна, борги, права і обов'язки за угодами тощо) (Волкович, 2008).

Цивільний кодекс України виділяє такі **форми реорганізації**: злиття, приєднання, поділ та перетворення (Цивільний кодекс, 2016).

При **злитті** створюється новий суб'єкт господарювання з одночасним припиненням двох або більшої кількості інших, які раніше існували. Їх майно, права та обов'язки переходять до суб'єкта, що виник.

Приєднання одного або кількох суб'єктів господарювання до іншого приводить до набуття останнім всіх особистих та майнових прав і обов'язків приєднаних. При приєднанні припиняють своє існування лише ті суб'єкти, які приєднуються до іншого. Відбувається своєрідне «поглинання» слабкого сильнішим, що характерно для ринкової економіки.

У разі **поділу** майно за розподільним актом (балансом), права та обов'язки суб'єкта господарювання, що реорганізується, переходять до тих, що виникли. При цьому підприємство, яке раніше існувало, припиняє свою діяльність. У разі виділення одного або кількох нових суб'єктів

господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

При **перетворенні** одного суб'єкта господарювання на інший на його базі з'являється новий суб'єкт з повним правонаступництвом прав та обов'язків попереднього. Перетворення як засіб реорганізації використовується при зміні власника або форми власності і в разі зміни організаційно-правової форми здійснення господарської діяльності (Підприємницьке право, 2005).

Ліквідація – це припинення будь-якої діяльності суб'єкта господарювання, його особистих і майнових прав та зобов'язань без правонаступництва. Юридична особа ліквідується:

1) за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами;

2) за рішенням суду про ліквідацію юридичної особи через допущені при її створенні порушення, які не можна усунути, за позовом учасника юридичної особи або відповідного органу державної влади, а також з інших причин, встановлених законом (Цивільний кодекс, 2016).

Ліквідаційний процес передбачає здійснення щодо суб'єкта господарювання таких заходів:

- внесення до Єдиного державного реєстру запису про рішення щодо ліквідації юридичної особи чи фізичної особи- підприємця;
- встановлення порядку та строків проведення ліквідації, а також стягнення дебіторської заборгованості та встановлення строків для заяви претензій кредиторам;
- складання ліквідаційного балансу після розрахунку з кредиторами;
- подання державному реєстратору визначених законом документів для реєстрації ліквідації.

Припинення юридичної особи **в добровільному порядку** здійснюється:

- за рішенням власника або уповноваженого ним органу, рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників без наведення мотивів прийняття відповідного рішення за власною заявою;
- досягнення юридичною особою цілей та мети, закріплених в установчих документах та заради яких її було створено;
- закінчення певного строку, на який була розрахована діяльність юридичної особи.

В примусовому порядку припинення юридичних осіб здійснюється за рішенням суду (господарського суду) у разі:

- визнання недійсним запису про проведення державної реєстрації через порушення закону, допущені при створенні юридичної

- особи, які не можна усунути;
- провадження діяльності, що суперечить установчим документам, або такої, що заборонена законом;
- невідповідності мінімального розміру статутного фонду юридичної особи вимогам закону;
- визнання суб'єкта підприємницької діяльності банкрутом;
- неподання протягом року до органів державної податкової служби податкових декларацій, документів фінансової звітності відповідно до закону, інших випадків, передбачених законом.

Щодо фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності припинення підприємницької діяльності здійснюється у випадку (Гамбург, 2011):

- прийняття фізичною особою-підприємцем рішення про припинення підприємницької діяльності;
- смерті фізичної особи, яка була зареєстрована як підприємець;
- постановлення судового рішення про визнання фізичної особи, яка є підприємцем, недієздатною або про обмеження її цивільної дієздатності;
- постановлення судового рішення про припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця з таких підстав;
- визнання фізичної особи-підприємця банкрутом; провадження фізичною особою підприємницької діяльності, що заборонена законом;
- неподання протягом року органам державної податкової служби податкових декларацій, документів фінансової звітності відповідно до закону.

Етапи закриття власної справи фізичних осіб-суб'єктів підприємницької діяльності наведено на рис.11.5.

1. Подання заяви держреєстратору.

Державна реєстрація припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця проводиться державним реєстратором не пізніше наступного робочого дня з дати отримання від фізичної особи-підприємця реєстраційної картки на проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності.

Форма картки затверджена наказом Мінюсту від 18.11.2016 №3268/5 «Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

2. Інформування держреєстратором фіскальну службу.

Орган державної реєстрації у день державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця передає фіскальному органу відповідне повідомлення, де зазначається номер та дата внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру. На цей

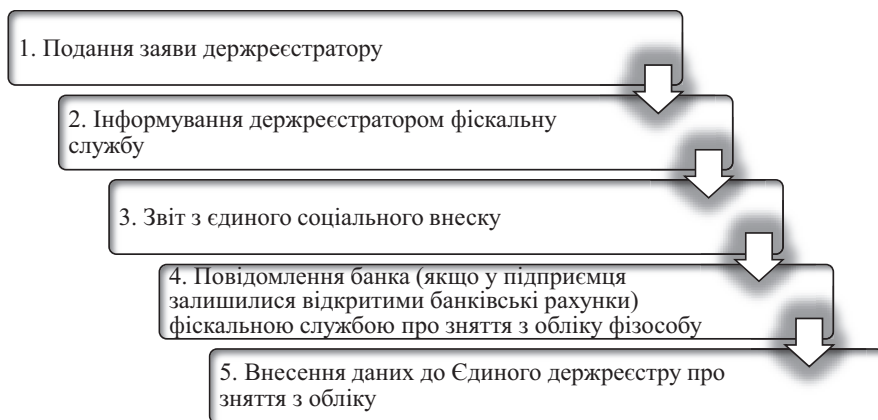


Рисунок 11.5 - Етапи закриття власної справи фізичних осіб–суб’єктів підприємницької діяльності

підставі фіскальні органи здійснюють зняття з обліку фізичних осіб-підприємців.

Важливо знати, що навіть після державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізична особа продовжує обліковуватись у фіскальних органах як фізична особа-платник податків, яка отримувала доходи від провадження підприємницької діяльності. При цьому підприємець має забезпечити остаточні розрахунки з податків від провадження підприємницької діяльності та в установлені строки подати відповідному контролюючому органу податкову декларацію за останній базовий податковий (звітний) період, у якому проведено державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця.

У статті 177 Податкового кодексу України визначено, що фізичні особи, стосовно яких проведено державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності за їх рішенням, подають податкову декларацію за останній базовий податковий (звітний) період, в якій відображаються виключно доходи від проведення підприємницької діяльності, протягом 30 календарних днів з дня проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності. Отже, підприємці можуть бути зняті з обліку у фіскальному органі у разі відсутності податкової заборгованості перед бюджетом.

Контролюючий орган може призначити та провести документальну перевірку такої фізичної особи – платника податків за наявності підстав та з урахуванням строків давності, передбачених Податковим кодексом

України, тобто 1095 днів, що настають за останнім днем граничного строку подання податкової декларації. Це регламентовано статтею 78 Податкового кодексу України.

3. Звіт з єдиного соціального внеску.

Фізичні особи-підприємці та особи, які провадять незалежну професійну діяльність, зобов'язані подати самі за себе Звіт із зазначенням типу форми «ліквідаційна», де останнім звітним періодом буде період з дня закінчення попереднього звітного періоду до дня державної реєстрації припинення підприємницької діяльності.

Це визначено у пункті 8 розділу III Порядку формування та подання страхувальниками звіту щодо сум нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, затвердженого наказом Мінфіну від 14.04.2015 №435.

Далі до реєстру страхувальників вносяться відповідні записи із зазначенням дати та причини зняття з обліку платника єдиного внеску після підписання обхідного листа керівником фіскального органу та закриття карток особових рахунків.

4. Повідомлення банку (якщо у підприємця залишилися відкритими банківські рахунки) фіскальною службою про зняття з обліку фізособу.

Фіскальний орган надає дані про дату та номер відповідного запису в Єдиному державному реєстрі.

5. Внесення даних до Єдиного держреєстру про зняття з обліку.

Дані про зняття з обліку фізичної особи-підприємця передаються фіскальним органом за основним місцем обліку такого платника податків до Єдиного державного реєстру із зазначенням: дати та номера запису про зняття з обліку, назви та ідентифікаційного коду контролюючого органу, у якому платника податків знято з обліку.

Залежно від форм припинення юридичної особи (реорганізації чи ліквідації) Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» визначає окремий порядок для проведення державної реєстрації припинення юридичної особи. Підприємство є таким, що припинилося, з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію його припинення.

Для внесення запису про рішення щодо припинення суб'єкта господарювання – юридичної особи засновники (учасники) або уповноважений ними орган чи особа повинні подати нотаріально посвідчену копію рішення засновників (учасників) або уповноваженого ними органу щодо припинення суб'єкта господарювання – юридичної особи та документ, що підтверджує внесення плати за публікацію повідомлення про прийняття засновниками (учасниками) або уповноваженим ними органом рішення щодо такого припинення в

спеціалізованому друкованому засобі масової інформації (Господарський кодекс, 2016).

Державному реєстратору подається примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) документа, яким затверджено персональний склад комісії з припинення або ліквідатора, реєстраційні номери облікових карток платників та строк заявлення кредитором своїх вимог (Інформаційний лист, е.р.). Фізична особа позбавляється статусу підприємця з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення її підприємницької діяльності (Господарський кодекс, 2016).

Для державної реєстрації припинення юридичної особи в результаті її ліквідації після закінчення процедури припинення, але не раніше закінчення строку заявлення вимог кредитором, подаються:

- заява про державну реєстрацію припинення юридичної особи в результаті її ліквідації;
- довідка архівної установи про прийняття документів, що відповідно до закону підлягають довгостроковому зберіганню.

Для здійснення державної реєстрації припинення юридичної особи внаслідок її реорганізації після закінчення процедури припинення, але не раніше закінчення строку заявлення вимог кредитором, подаються:

- заява про державну реєстрацію припинення юридичної особи в результаті її реорганізації;
- примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільчого або передавального акту;
- довідка архівної установи про прийняття документів, що відповідно до закону підлягають довгостроковому зберіганню.

Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» передбачена також спрощена процедура державної реєстрації припинення юридичної особи шляхом її ліквідації у випадках, визначених статтею 25 цього Закону (Кампі, 2011). Окремі положення щодо припинення суб'єктів господарювання містяться і в інших законах України. Наприклад, Закон України «Про банки і банківську діяльність» встановлює особливості припинення банку як юридичної особи; порядок припинення юридичної особи в процесі відновлення її платоспроможності або банкрутства встановлюється Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».

Таким чином, українське законодавство, що регулює процедуру припинення суб'єктів господарювання, потребує значного доопрацювання та кодифікації, оскільки положення щодо припинення розкидані по різних нормативно-правових актах, що значно ускладнює цю процедуру, а в

Цивільному та Господарському кодексам України відсутні важливі положення про реорганізацію, припинення фізичних осіб – підприємців, що є значною прогалиною у законодавстві при проведенні процедури припинення суб'єкта господарської діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте умови початку власної справи.
2. Які вимоги враховуються при виборі виду діяльності?
3. Які завдання вирішуються при виборі форми організації підприємства?
4. Охарактеризуйте варіантів початку (старту) бізнесу.
5. Охарактеризуйте фактори вибору підприємцем започаткування бізнесу.
6. Охарактеризуйте типи ринків, на яких збирається діяти підприємство.
7. Охарактеризуйте типові помилки при заснуванні власної справи.
8. Наведіть порядок проведення державної реєстрації суб'єктів підприємництва в Україні.
9. Які документи необхідно подавати державному реєстратору при здійсненні підприємницької діяльності без створення юридичної особи?
10. Які документи необхідно подавати для проведення державної реєстрації юридичної особи (нового підприємства).
11. Охарактеризуйте помилки при заснуванні власної справи.
12. Що розуміється під припиненням суб'єкта господарювання?
13. Визначте підстави припинення суб'єкта господарювання.
14. Охарактеризуйте форми припинення суб'єкта господарювання.
15. Охарактеризуйте форми реорганізації.
16. Назвіть етапи закриття власної справи фізичних осіб–суб'єктів підприємницької діяльності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 11.1. Підготувати комплект документів для відкриття власної справи.

Завдання 11.2. Підготувати комплект документів про припинення діяльності суб'єкта господарювання.

Розділ 12

ЗАСНОВНИЦЬКІ ТА ДОЗВІЛЬНІ ДОКУМЕНТИ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 12.1. Поняття установчих договорів та їх юридична характеристика
- 12.2. Статут підприємницької структури
- 12.3. Дозвільні документи для здійснення підприємницької діяльності

Навчальні цілі



Надати визначення засновницьких документів, визначити їх юридичні особливості.



Проаналізувати особливості формування статуту підприємства та його статутного фонду.



Діагностувати специфічні риси дозвільних документів для здійснення підприємницької діяльності на території України відповідно до чинного законодавства.

12.1. Поняття установчих договорів та їх юридична характеристика

Ідея, закладена в основу власної справи, обраний вид діяльності, визначена форма організації - підготовчі (попередні) вимоги щодо створення власної справи. Прийняття остаточного рішення щодо створення власної справи потребує підготовки **засновницьких документів** для державної реєстрації підприємницької структури. Тобто, **засновницькими** називаються документи, які оформляються у процесі формування новостворюваної підприємницької структури.

Засновницькі документи – важливий атрибут підприємницького бізнесу. Вони підтверджують юридичний статус підприємства і через те потребують професійного підходу до укладання. Тому таку роботу, як правило, доручають фахівцям (юристам, економістам). Користуючись кваліфікованими довідковими матеріалами, а також ознайомившись з основними положеннями законодавчих актів щодо підприємницьких структур, можна провести цю роботу самостійно.

До засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб і без яких неможливо заснувати певну підприємницьку структуру, відносять:

– установчий договір.

– статут.

Процедура укладання установчих документів складається з певних послідовних етапів (Підприємницька, 2016) (рис.12.1).

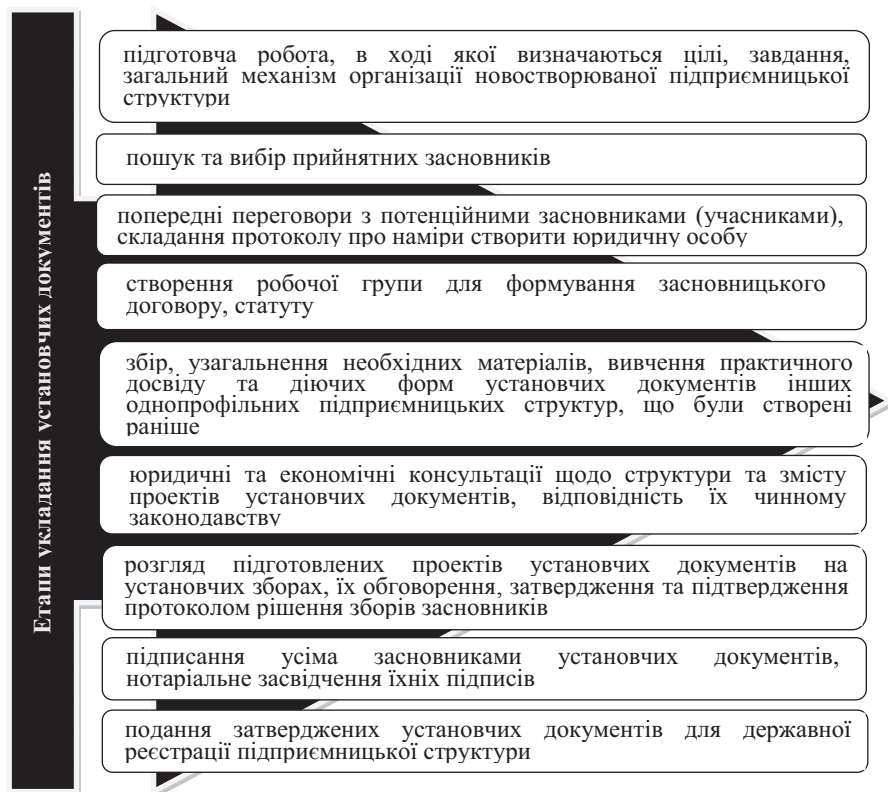


Рисунок 12.1 – Етапи укладання установчих документів

Установчий договір – документ, який регламентує і закріплює відносини між засновниками з приводу участі у створенні, управлінні підприємством, користуванні результатами спільної (колективної) діяльності.

Цей договір є багатосторонньою угодою організаційного та майнового характеру, передбачає взаємні обов'язки сторін на користь нової юридичної особи і в інтересах учасників.

Особливість і специфіка установчого договору полягають у тому,

що він (Заярна, 2015):

- регулює взаємовідносини за спільною діяльністю (зокрема, відносини щодо створення юридичної особи та наділення її майном),
- визначає правовий статус юридичної особи, є складовою частиною установчих документів,
- діє після державної реєстрації (створення) юридичної особи зберігається та продовжується до моменту припинення її діяльності,
- є консенсуальною угодою, оскільки кількість сторін у них не може бути менше двох.

Установчі договори необхідні для створення різних за своїми завданнями і функціями юридичних осіб, їх предметно можна поділити на установчі договори: страхових компаній, комерційних банків, довірчих товариств, фондів бірж, споживчих товариств, адвокатських об'єднань, виробничих, торговельних і посередницьких фірм, асоціацій, консорціумів, концернів та інших юридичних осіб.

Всі установчі договори поділяють на:

- ті, що діють водночас зі статутом юридичної особи (акціонерні товариства, товариство з обмеженою і товариство з додатковою відповідальністю, об'єднання підприємств),
- ті, які є єдиним установчим документом (повне і командитне товариство, приватні підприємства на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу).

Зміст установчих договорів – це сукупність умов спільної діяльності сторін, які укладають договір. Перелік типових розділів, які мають бути закріплені в уставному договорі (Економіка, 2017; Підприємницька, 2016; Болтянська, 2015; Економіка, 2016):

1. Загальні положення (предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження).
2. Юридичний статус.
3. Види діяльності.
4. Статутний фонд. Вклади засновників, учасників.
5. Обов'язки та права засновників, учасників.
6. Управління підприємницькою структурою.
7. Розподіл прибутку.
8. Інші умови.
9. Умови розірвання договору.
10. Відповідальність за порушення договору.
11. Умови та строки, за яких договір набуває чинності.
12. Сторони, які домовляються, їхні адреси та підписи.

В установчому договорі засновники зобов'язуються створити юридичну особу, визначають порядок їх спільної діяльності щодо її створення, умови передання їй свого майна. При укладенні установчого договору сторони

закріплюють свою волю на створення юридичної особи певного виду. Це становить предмет установчого договору юридичної особи.

Державна реєстрація юридичної особи, створеної на виконання установчого договору, породжує комплекс прав і обов'язків як між юридичною особою та учасниками установчого договору, так і між самими учасниками. Цей комплекс становить зміст відносного правовідношення, що є не зобов'язальним, а корпоративним.

Учасники договору несуть обов'язки з формування капіталу (шляхом вкладів) юридичної особи як суб'єкти корпоративного правовідношення, а також інші майнові і немайнові (не розголошувати конфіденційну інформацію про діяльність юридичної особи) права та обов'язки. Строки внесення вкладів можуть встановлюватися законодавством або сторонами установчого договору.



Наприклад, при створенні товариства з обмеженою відповідальністю учасники зобов'язані до моменту реєстрації товариства внести не менше 30% вказаного в установчих документах вкладу, що підтверджується документами, виданими банківською установою. Іншу частину вкладу учасники вносять не пізніше року після реєстрації товариства. Учасники установчого договору можуть передбачити санкції за несвоєчасне виконання цього зобов'язання.

Учасники можуть робити вклади у вигляді будинків, споруд, обладнання тощо, цінних паперів, прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будь-яких прав інтелектуальної власності, коштів тощо.

В установчому договорі може міститися зобов'язання учасників не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію. Обсяг прав та обов'язків учасників установчого договору залежить від обраної правової форми юридичної особи.



Наприклад, асоціація як договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності, не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників. Однак, якщо підприємства (учасники) об'єдналися для спільної діяльності у корпорацію, то вони делегують окремі повноваження централізованого регулювання діяльності кожного з них.

Установчий договір набуває чинності з моменту його підписання усіма учасниками. З цього моменту між ними виникають правовідносини по створенню юридичної особи та діяльності в її межах, тобто зобов'язання спільної діяльності. Державна реєстрація установчого

договору не має для нього юридичного значення, оскільки необхідна лише для того, щоб створене підприємство набуло прав юридичної особи.



Будь-який учасник юридичної особи, створеної на основі установчого договору, має право вільно вийти з товариства незалежно від згоди інших учасників. Законом може бути встановлено лише порядок і строки виходу. Учасники товариств з обмеженою відповідальністю і товариств із додатковою відповідальністю мають право розпоряджатися своєю часткою в загальному майні шляхом вчинення різних правочинів щодо її відчуження. У тих випадках, коли частка відчужується в повному обсязі, місце учасника посідає набувач частки, до якого переходять корпоративні права та обов'язки. При частковому відчуженні частки учасник залишається нарівні з набувачем. Таким чином, придбавши частку або частину частки, суб'єкт стає правонаступником відчужувача частки або її частин. Зміна складу учасників засновницького договору може мати місце внаслідок вступу до товариства спадкоємців померлої фізичної особи або правонаступників реорганізованої юридичної особи. Для вступу до товариства зазначених осіб необхідна згода інших його учасників. Зміни засновницького договору через зміни в складі учасників набувають чинності для третіх осіб з моменту державної реєстрації цих змін.

Припинення дії установчого договору може бути наслідком

- ліквідації створеної на його основі юридичної особи (причини та підстави в цьому випадку значення не мають);
- досягненням мети, заради якої вона створювалася;
- закінчення строку, на який вона створювалася;
- рішення арбітражного суду в порядку, встановленому Законом України «Про банкрутство» тощо.

Якщо при створенні юридичної особи установчий договір набув чинності до державної реєстрації і як правовий регулятор зобов'язання самостійно існував у правовому просторі і часі, то з моменту виключення юридичної особи з реєстру установчий договір втрачає свою чинність. Деякі його положення (наприклад, положення про конфіденційність) можуть діяти і після припинення установчого договору. До установчого договору застосовуються загальні норми цивільного законодавства про угоди, зобов'язання.

12.2. Статут підприємницької структури

Невід'ємним документом новостворюваного підприємства є статут.

Статут підприємства – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статут підприємства – це його мала конституція, його основний закон.

Завдання статуту – дати найбільш повне уявлення про правовий статус підприємства як самостійного суб'єкта підприємницької діяльності, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування та розпорядження його коштами і прибутком.

Приблизний **склад статуту** має такі розділи (Економіка, 2015; Економіка, 2017; Підприємницька, 2016):

1. Загальні положення.
2. Мета та предмет діяльності підприємницької структури.
3. Майно підприємницької структури.
4. Органи управління.
5. Виробничо-господарська діяльність.
6. Зовнішньоекономічна діяльність.
7. Прибуток підприємницької структури та його розподіл.
8. Трудові відносини та соціальний розвиток.
9. Облік, звітність та контроль.
10. Реорганізація та ліквідація підприємницької структури.

Наповнення розділів конкретним змістом залежить від вимог, потреб та інтересів власників-засновників, спираючись при цьому на законодавчі акти. Усі ці розділи повинні міститися в статутах усіх видів підприємств, незалежно від їх організаційних форм власності, водночас вони можуть об'єднуватися.

Крім вищезазначених відомостей, статут:

акціонерного товариства, повинен містити також відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій;

товариства з обмеженою відповідальністю повинен містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів, порядок визначення розміру часток учасників залежно від зміни вартості майна, внесеного як вклад, та додаткових внесків учасників.

Для забезпечення діяльності новостворюваного підприємства

засновникам необхідно сформувати статутний фонд, який є основою майна підприємницької структури, підставою для державної реєстрації, стартовим капіталом.

Статутний фонд – це сукупність коштів та майна, необхідних для початку та ведення підприємницької діяльності.

Статутний фонд створюється внесенням вкладів засновниками (учасниками) і може поповнюватися за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а в разі потреби й за рахунок додаткових вкладів учасників, у тому числі спонсорів. Вкладом до статутного фонду можуть бути усі види майна – будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності; кошти засновників (учасників), у тому числі й у вільно конвертованій валюті; усі види майнових прав — на користування землею та іншими природними ресурсами, різними майновими об'єктами, а також на використання винаходів, «ноу-хау», інших об'єктів інтелектуальної власності та інші права, що не належать до майнових, але мають товарну вартість.

Вклад, оцінений у гривнях, становить частку учасника та засновника у статутному фонді товариства. Забороняється використовувати для формування статутного фонду товариства бюджетні кошти; кошти, одержані в кредит та під заставу.

Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду. Рішення товариства про зміну розміру статутного фонду набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру. Збільшення величини статутного фонду свідчить про ступінь поважності і репутації підприємства, забезпечує стабільність, знижує ступінь ризику, дає більшу впевненість у налагодженні партнерських відносин у сфері бізнесу.

Строки, розмір, порядок внесення та оцінка вкладів кожного засновника (учасника) до статутного фонду обумовлюються в засновницьких документах. Вартість майна, яку вносять учасники до статутного фонду, визначають за цінами, що діють на час створення підприємства або за домовленістю учасників. Оцінка здійснюється як в українській, так і в іноземній валюті в перерахунку за курсом Національного банку України.

До моменту реєстрації підприємства, яке функціонує (наприклад, товариство з обмеженою відповідальністю), кожний із його учасників зобов'язаний внести до статутного фонду не менше 30% коштів, як зазначено в засновницьких документах, що має підтвердити банк. З цією метою за заявкою засновників у банку відкривається тимчасовий рахунок,



який після реєстрації перетворюється у розрахунковий (Економіка, 2017; Підприємницька, 2016; Болтянська, 2015). Протягом року всі учасники підприємства повинні повністю внести свій вклад до статутного фонду. У разі невиконання учасниками цих зобов'язань за час прострочення, вони сплачують 10% річних з недонесених сум, якщо інше не передбачено засновницькими документами.

Мінімальний обсяг статутного фонду становить: для акціонерного товариства суму, еквівалентну 1250 мінімальним заробітним платам (4 653 750 грн.); для інших товариств (товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю, повних та командитних товариств, приватних підприємств) розмір статутного фонду не обмежується.

Кошти статутного фонду спрямовують на розвиток виробництва. Використовувати кошти статутного фонду на заробітну плату, заохочення та інші потреби – забороняється. Статутний фонд є власністю засновників (учасників) у межах їхніх вкладів.

При виході засновника (учасника) зі складу підприємства (товариства з обмеженою відповідальністю) або у разі ліквідації підприємства, засновнику сплачується вартість частини майна, пропорційно до його частки у статутному фонді. Майно, передане в користування, повертається в натуральній формі без винагороди. Статутний фонд є не тільки підставою для державної реєстрації, а й стартовим капіталом, від якого залежить функціонування підприємства.

Обсяг статутного фонду закріплюється в установчому договорі та статуті підприємства. Підтримка певного співвідношення між обсягом статутного фонду та загальним обсягом виробничо-господарської діяльності є ознакою фінансової стійкості підприємства.

Крім статутного фонду підприємства можуть утворювати інші фонди, наприклад, резервний фонд, страховий фонд, фонд споживання, фонд соціально-економічного розвитку та інші фонди, що передбачені чинним законодавством України або відповідним рішенням Зборів учасників підприємства.

12.3. Дозвільні документи для здійснення підприємницької діяльності

У деяких випадках, передбачених Законом, недостатньо затвердження засновницьких документів, а потрібно *одержання дозвільних документів* від центральних та місцевих органів влади (Економіка, 2016) (рис.12.2).

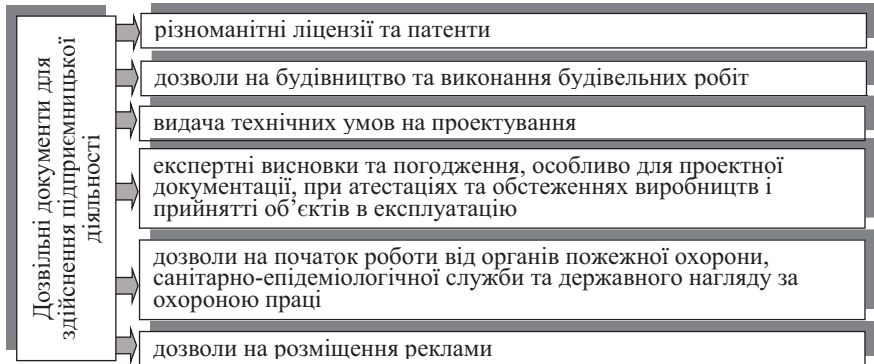


Рисунок 12.2 - Дозвільні документи для здійснення підприємницької діяльності

Основним нормативно-правовим актом, що регулює ліцензування, є Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. (далі — Закон). Він визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування. Дія Закону поширюється на всіх суб'єктів господарювання.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов. Термін дії ліцензії – 3 роки.

Ліцензування – видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Суб'єктами відносин, що виникають у зв'язку з ліцензуванням, є, з одного боку, суб'єкт господарювання, а з іншого – орган ліцензування (рис.12.3)



Рисунок 12.3 - Суб'єктами відносин, що виникають у зв'язку з ліцензуванням

Суб'єкт господарювання – зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить господарську діяльність, крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності. Такий суб'єкт стає ліцензіатом з одержанням ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Орган ліцензування – орган виконавчої влади, визначений Кабінетом Міністрів України, або спеціально уповноважений виконавчий орган рад для ліцензування певних видів господарської діяльності.



Так, дозвіл на роздрібну торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами – дає ДПА України в особі регіонального управління департаменту з питань адміністрування акцизного збору та контролю підакцизних товарів; дозвіл на організацію та утримання тоталізаторів, гральних закладів – управління культури облдержадміністрації; дозвіл на надання послуг із перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом – обласне автотранспортне управління тощо.

Ліцензія є єдиним документом дозвільного характеру, який дає право на заняття певним видом господарської діяльності, що відповідно до законодавства підлягає обмеженню. Відповідно до чинного законодавства у сфері торговельного підприємництва **ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності** як (Федишин, 2015):

- торгівля вогнепальною зброєю невійськового призначення та боєприпасами до неї;
- оптова та роздрібна торгівля спиртом етиловим, коньячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Для **отримання ліцензії** суб'єкт підприємницької діяльності зобов'язаний звертатися після державної реєстрації з заявою до

спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування. До заяви мають додаватися:

- нотаріально засвідчені копії установчих документів, у яких містяться відомості про рівень освіти та кваліфікації, необхідні для здійснення певного виду підприємницької діяльності,
- копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), засвідчена нотаріально або органом, який видав оригінал документа

У статуті підприємницька структура повинна безпосередньо посилатися на здійснення вибраного виду ліцензованої діяльності.

Орган ліцензування приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову у її видачі у строк не пізніше як десять робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензії та документів, що додаються до заяви, якщо спеціальним законом, який регулює відносини у певних сферах господарської діяльності, не передбачений інший строк видачі ліцензії на окремі види діяльності.

Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є:

- недостовірність даних у документах, поданих заявником, для отримання ліцензії;
- невідповідність заявника згідно з поданими документами ліцензійним умовам, встановленим для виду господарської діяльності, зазначеного в заяві про видачу ліцензії.

Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше як за три робочих дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії. **Плата за ліцензію** – це разовий платіж, що вноситься суб'єктом господарювання за одержання ліцензії. Розмір плати за видачу ліцензії – 20 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (якщо органом ліцензування є центральний орган виконавчої влади), або 15 неоподатковуваних мінімумів (якщо органом ліцензування є місцевий орган виконавчої влади). Водночас плата за ліцензію на торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами є значно вищою.

За видачу *копії ліцензії* справляється плата в розмірі одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян. Плата за видачу копії ліцензії зараховується до Державного бюджету України.

У разі, коли ліцензіат має намір провадити зазначений у ліцензії вид господарської діяльності після закінчення строку її дії, він повинен отримати нову ліцензію в порядку, встановленому цим Законом. *Нова ліцензія видається* органом ліцензування не раніше як в останній робочий день дії попередньо виданої ліцензії.

Ліцензіат не може передавати ліцензію або її копію іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності.

Підставами для *переоформлення ліцензії* є:

- зміна найменування юридичної особи (якщо зміна найменування не пов'язана з реорганізацією юридичної особи) або прізвища, ім'я, по батькові фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- зміна місцезнаходження юридичної особи або місця проживання фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- зміни, пов'язані з провадженням ліцензіатом певного виду господарської діяльності, вказаного в ст. 9 Закону.

Строк дії переоформленої ліцензії не може перевищувати строк дії, зазначеного в ліцензії, що переоформлялася. За переоформлення ліцензії справляється плата в розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Плата за переоформлення ліцензії зараховується до Державного бюджету України.

Підставами для видачі дубліката ліцензії є втрата ліцензії, пошкодження ліцензії. За видачу дубліката ліцензії замість втраченої або пошкодженої ліцензії справляється плата у розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Плата за видачу дубліката ліцензії зараховується до Державного бюджету України.

Анулювання ліцензії за рішенням органу ліцензування, передбачене в ст. 21 Закону здійснюється на таких підставах:

- заява ліцензіата про анулювання ліцензії;
- акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов протягом строку дії ліцензії;
- рішення про скасування державної реєстрації суб'єкта господарювання;
- нотаріально засвідчена копія свідоцтва про смерть фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- акт про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих суб'єктом господарювання для одержання ліцензії;
- акт про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності;
- акт про встановлення факту неподання в установлений строк повідомлення про зміну даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії;
- акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов рішення органу ліцензування або спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування про необхідність усунення ліцензіатом у встановлені строки порушень ліцензійних умов;
- неможливість ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для певного виду господарської діяльності.

Орган ліцензування приймає рішення про анулювання ліцензії протягом десяти робочих днів з дати встановлення підстав для

анулювання ліцензії, яке вручається (надсилається) ліцензіату із зазначенням підстав анулювання не пізніше трьох робочих днів з дати його прийняття. Рішення про анулювання ліцензії набирає чинності через десять днів з дня його прийняття.

Державний нагляд за додержанням органами ліцензування вимог законодавства у сфері ліцензування здійснює спеціально уповноважений орган із питань ліцензування шляхом проведення планових та позапланових перевірок.

Крім ліцензії, для ведення підприємництва в торговельній діяльності – роздрібно́й й оптово́й торгівлі, діяльності в торгово-виробничій сфері за наявні засоби, інша готівка платіжні засоби й з використанням кредитних карток, – діяльності по обміні наявних валютних цінностей, а також діяльності по наданню послуг у сфері ігрового бізнесу й побутових послуг, необхідно одержати **торговельний патент**.

Правову основу патентування підприємницької діяльності складають *Закон України* від 23 березня 1996 р. № 98/96-ВР «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності», а також підзаконні нормативні акти, що були прийняті на його виконання: постанова Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1998 р. № 576 «Про затвердження переліку послуг, що належать до побутових і підлягають патентуванню» та Положення про виготовлення, зберігання і реалізацію торгових патентів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 13 липня 1998 р. № 1077. 25 квітня 1996 р. був виданий наказ Головної державної податкової інспекції України № 33 «Про затвердження форм торгового патенту та Порядку заповнення торгового патенту». Крім того центральним податковим органом держави та іншими відомствами при необхідності видаються листи з цього питання.

Торговий патент – державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності чи його структурного (відокремленого) підрозділу займатися видами підприємницької діяльності, що зазначені в Законі України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності».

Патент, як і ліцензія, виступає своєрідним обмеженням підприємницької діяльності. Але якщо ліцензія є дозволом на здійснення певного виду діяльності, що видається відповідними уповноваженими органами, то торговий патент є державним свідоцтвом, яке посвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності на особливий порядок оподаткування і видається відповідним податковим органом. Особливий порядок оподаткування полягає в тому, що податок на прибуток суб'єкта підприємницької діяльності чи структурного (відокремленого) підрозділу,

який підлягає сплаті до бюджету, зменшується на вартість придбаних торгових патентів

Види підприємницької діяльності, що підлягають патентуванню:

- торговельна діяльність (оптова і роздрібна торгівля, діяльність в торгово-виробничій сфері), що здійснюється суб'єктами підприємницької діяльності або їх структурними (відокремленими) підрозділами в пунктах;
- продаж товарів за готівку, інші готівкові платіжні кошти з використанням кредитних карток;
- діяльність по обміну готівкових валютних цінностей (включаючи операції з готівковими платіжними коштами, які виражені в іноземній валюті, і з кредитними картками);
- діяльність по наданню послуг в сфері грального бізнесу;
- діяльність по наданню побутових послуг (перелік затверджується Кабміном України).

У разі коли суб'єкт підприємницької діяльності має структурні (відокремлені) підрозділи, торговий патент будь-якого виду необхідно придбати окремо для кожного структурного (відокремленого) підрозділу (торгової точки).

Термін дії торгового патенту на здійснення торговельної діяльності становить 12 календарних місяців. Термін дії короткотермінового торгового патенту на здійснення торговельної діяльності становить від 1 до 15 днів.

Законом України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» передбачене отримання **пільгового торгового патенту** на торгівлю певними товарами вітчизняного виробництва, до яких належать:

- поштові марки, листівки, вітальні листівки та конверти непогашені, ящики, коробки, мішки, сумки та інша тара з дерева, паперу та картону, що використовується для поштових відправлень підприємствами Державного комітету зв'язку України, і фурнітура до них;
- періодичні видання друкованих засобів масової інформації, що мають реєстраційні свідоцтва, видані уповноваженими органами України, книги, брошури, альбоми, нотні видання, буклети, плакати, картографічна продукція, що видаються юридичними особами – резидентами України;
- проїзні квитки;
- товари народних промислів (крім антикварних та тих, що становлять культурну цінність згідно з переліком, що встановлюється Міністерством культури України);
- готові лікарські засоби (лікарські препарати, ліки, медикаменти, предмети догляду, перев'язувальні матеріали та інше медичне приладдя) та вітаміни для населення; ветеринарні препарати, папір

туалетний, зубні паста та порошки, косметичні серветки, дитячі пелюшки, тампони, інші види санітарно-гігієнічних виробів з целюлози або її заміників, термометри, індивідуальні діагностичні прилади (незалежно від країни їх походження) тощо (всього 9 позицій).

Без придбання торгового патенту суб'єкти підприємницької діяльності здійснюють торговельну діяльність такими товарами:

- хліб і хлібобулочні вироби;
- борошно пшеничне та житнє;
- сіль, цукор, олія соняшникова і кукурудзяна;
- молоко і молочна продукція, крім молока і вершків згущених з добавками і без них;
- продукти дитячого харчування;
- безалкогольні напої;
- морозиво та ін. (всього 15 позицій).

Також не потребує патентування:

– реалізація суб'єктом підприємницької діяльності продукції власного виробництва фізичним особам, які перебувають з ним у трудових відносинах, через пункти продажу товарів, вбудовані у виробничі або адміністративні приміщення цього суб'єкта;

– діяльність суб'єктів підприємницької діяльності з закупівлі у населення продукції (заготівельна діяльність), якщо подальша реалізація такої продукції відбувається по розрахунках у безготівковій формі (пункти приймання склотари, макулатури, відходів паперових, картонних і ганчіркових; заготівля сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки);

– діяльність у торговельно-виробничій сфері (ресторанне господарство) на підприємствах, в установах, організаціях, у тому числі навчальних закладах, з обслуговування виключно працівників цих підприємств, установ, організацій та учнів і студентів у навчальних закладах.

Згідно Закону України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» підставою для придбання торгового патенту є заявка суб'єкта підприємницької діяльності, що повинна містити такі **реквізити:**

- найменування суб'єкта підприємницької діяльності;
- витяг з установчих документів щодо юридичної адреси суб'єкта підприємницької діяльності, а у випадках, якщо патент придбається для структурного (відокремленого) підрозділу, – довідка органу, який погодив місцезнаходження структурного (відокремленого) підрозділу, із зазначенням цього місця;
- вид підприємницької діяльності, здійснення якої потребує придбання торгового патенту;
- найменування документа про повну або часткову сплату вартості

торгового патенту.

Торговий патент видається суб'єкту підприємницької діяльності під розписку у 3-денний термін з дня подачі заявки. Датою придбання торгового патенту є зазначена в ньому дата. У разі провадження підприємницької діяльності в одному пункті продажу товарів, в одному окремому приміщенні, будівлі або в їх частинах двох чи більше видів діяльності, що підлягають патентуванню (роздрібна торгівля, ресторанне господарство і один вид побутових послуг; роздрібна торгівля і кілька видів побутових послуг), суб'єктом підприємницької діяльності придбається два торгових патенти – на торговельну діяльність і на діяльність з надання побутових послуг.

У разі провадження підприємницької діяльності в одному пункті продажу товарів двох або трьох видів торговельної діяльності (роздрібна та оптова торгівля, ресторанне господарство) придбається один торговий патент за максимальною вартістю, встановленою відповідним органом місцевого самоврядування з урахуванням місцезнаходження цього пункту та асортиментного переліку товарів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає специфіка установчого договору?
2. Надайте визначення статуту підприємства.
3. Розкрийте особливості змісту статуту.
4. Які види господарської діяльності підлягають ліцензуванню?
5. Що є підставами для переоформлення ліцензії?
6. На яких підставах здійснюється анулювання ліцензії за рішенням органу ліцензування (згідно зі ст. 21 Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»)?
7. Що таке торговий патент та які види підприємницької діяльності підлягають патентуванню?
8. Здійснення яких видів підприємницької діяльності не потребує патентування?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 12.1. Розробити установчий документ відповідно обраної форми організації підприємства (розділ 11).

Завдання 12.2. Наведіть приклади правопорушень українських підприємств у сфері ліцензування їх господарської діяльності та опишіть їх відповідальність за ці порушення.

РОЗДІЛ 13

БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

13.1. Сутність і види бізнес-моделі підприємства

13.2. Особливості формування бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища

Навчальні цілі



Розкрити сутність бізнес-моделі підприємства.



Вивчити підходи до формування бізнес-моделі.



Вивчити види бізнес-моделей підприємства і розкрити їх сутність.



Визначити складові загальної бізнес-моделі підприємства.

13.1 Сутність і види бізнес-моделі підприємства

Сучасні підприємницькі структури змушені постійно займатися поліпшенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління і організації підприємницької діяльності.

Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату.

Ключовими елементами бізнес-моделі будь-якої підприємницької структури, що визначають її зміст, є (Фролова, 2012):

- цінність для зовнішніх клієнтів, яку пропонує будь-яка підприємницька структура на основі своїх продуктів і послуг;
- система створення цієї цінності, що включає постачальників і цільових клієнтів, а також ланцюжки створення цінності;
- активи, які підприємницькі структури використовують для створення цінності;
- фінансова модель підприємницьких структур, що визначає як структуру їх витрат, так і способи отримання прибутку.

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють 2

підходи (табл. 13.1) (Фролова, 2012):

1) орієнтований на бізнес-процеси / ролі (підхід, спрямований всередину підприємницької структури) – пов'язаний з розглядом діяльності підприємства з точки зору бізнес-процесів і технологій;

2) орієнтований на цінність / клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємницької структури) – передбачає орієнтацію на цінність, яку підприємство створює для зовнішніх клієнтів, а також на результати діяльності.

Таблиця 13.1 – Визначення сутності терміну «бізнес-модель»

Під-хід	Визначення
Орієнтація на цінність/клієнта	Модель бізнесу - це те, як підприємство вибирає споживача, формулює і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами і для яких доведеться залучати фахівців з боку, виходить на ринок, створює цінність для споживача і отримує від цього прибуток
	Бізнес-модель логічно описує яким чином організація створює, поставляє клієнтам і набуває вартість - економічну, соціальну та інші форми вартості
	Бізнес-модель описує цінність, яку підприємство пропонує різним клієнтам, відображає здатності підприємства, сперечання партнерів, необхідних для створення, просування і постачання цієї цінності клієнтам, відносини капіталу, необхідні для отримання стійких доходів
	Бізнес-модель - це метод ведення справ, за допомогою якого компанія утримує себе, тобто, генерує прибуток. Бізнес-модель пояснює, як компанія робить гроші, спеціалізуючись на позиції в ланцюжку побудови споживчої вартості
	Бізнес-модель - це спосіб, яким компанія створює цінність для клієнтів і отримує від цього прибуток
Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси	Бізнес-модель - це погляд на підприємство, сконцентрований на найбільш значущих для бізнесу параметрах
	Бізнес-модель - це метод ведення бізнесу, за допомогою якого компанія може забезпечити себе, тобто приносити прибуток. Бізнес-модель роз'яснює, як компанія заробляє гроші, визначаючи стан компанії в ланцюжку створення вартості
	Бізнес-модель - це набір запланованих дій (іноді їх називають бізнес-процесами), спрямованих на отримання доходу на ринку
	Бізнес-модель підприємства - це відображення реально існуючого або планованого в майбутньому бізнесу (підприємства) в такій формі, яка може наочно демонструвати всі значущі властивості і особливості підприємства, пов'язані з його здатністю отримувати прибуток і бути конкурентоспроможним
	Бізнес-модель - логічне схематичний опис бізнесу, покликане допомогти в оцінці ключових факторів успіху компанії

З урахуванням особливостей функціонування сучасного ринку, конкурентоспроможним наразі може бути лише підхід, що орієнтований на цінність для клієнта, оскільки ринок продавця остаточно трансформувася у ринок покупця.

Такий підхід до організації діяльності підприємства дає цілий ряд переваг:

- відсутня проблема збуту товару: виробляється те, що затребуване клієнтом і ринком. Знижуються витрати, пов'язані з виробництвом, перевиробництвом і складуванням;
- більш точно задовольняються потреби клієнтів;
- відбувається поліпшення руху фінансових ресурсів.

Однак використання бізнес-моделі «від клієнта» стає можливим тільки тоді, коли підприємство здатне гнучко реагувати на мінливі потреби споживачів, що пов'язане з появою нових тенденцій і технологій в індустрії.

Вибір бізнес-моделі зумовлюється різними факторами. Сукупність ринкових сил та внутрішніх можливостей підприємства визначають, якою саме буде бізнес-модель у конкретний проміжок часу. Бізнес-модель не може бути статичною, необхідність та динамічність її трансформації залежить від того наскільки змінюються ринкові умови. При цьому за роки дослідження бізнесу з точки зору його моделювання було описано декілька видів, які показували свою ефективність у різних галузях (табл.13.2) (Фролова, 2012; Крицкая, 2017; Види, 2018; Что такое, 2015).

Таблиця 13.2 – Існуючі бізнес-моделі

Назва бізнес-моделі	Приклад підприємств, які її використовують	Характеристика бізнес-моделі
Рекламна	The New York Times, YouTube	У цій бізнес-моделі потрібно задовольнити потреби двох груп клієнтів: читачів або глядачів, а також рекламодавців. Читачі можуть платити або не платити, але рекламодавці, безумовно, платять. Модель рекламного бізнесу іноді поєднується з форматом краудсорсингу, коли створення контенту не вимагає грошових ресурсів, так як його надають користувачі.
Партнерська	«Паблішер», Ozon, Aviasales	Пов'язана з рекламною моделлю, але має деякі специфічні особливості. Найчастіше в цій моделі використовуються посилання (вони вбудовуються в контент), а не візуальні рекламні оголошення, які легко ідентифікуються. Наприклад, якщо підприємець запускає сайт, присвячений огляду книг, він зможе вставляти партнерські посилання на Ozon або інші книжкові інтернет-магазини в свої огляди. Якщо

Назва бізнес-моделі	Приклад підприємств, які її використовують	Характеристика бізнес-моделі
		відвідувач, перейшовши за посиланням, купить книгу, партнер заплатить підприємцю невелику комісію за продаж
Комісія	агентства нерухомості, PR-агентства, event-підприємства рекрутингові агентства	Посередницькі бізнеси пов'язують покупців і продавців спрощуючи угоду. Вони стягують плату за кожну транзакцію або з покупця, або з продавця, а іноді з обох.
Кастомізація	NIKEiD, спеціальні туристичні агенти	Деякі підприємства використовують існуючі продукти або послуги, доповнюючи їх елементами, які роблять кожну продаж унікальною для конкретного клієнта.
Краудсорсинг	ЖЖ, YouTube, P & G Connect and Develop	Дозволяє об'єднати велику кількість людей, які постачають сайт підприємця контентом. Підприємства, які намагаються вирішувати складні проблеми, часто публічно розкривають свої проблеми, щоб хто-небудь поділився радою. Автори успішних рішень отримують нагороди, і підприємство за рахунок цих рад може розвивати свій бізнес. Ключем до успішного бізнесу по моделі краудсорсингу є надання «правильного» заохочення для залучення «натовпу»
Відмова від посередників	Casper, Dell	Робота без посередників передбачає, що підприємств обходить всіх в ланцюжку поставок і продає товари споживачам безпосередньо. Це дозволяє знизити витрати і вибудовувати прямі і чесні відносини з клієнтами
Дистриб'ютор	автосалон, автодилер	Бізнес, який купує продукти у виробника для перепродажу в торгових точках або безпосередньо клієнтові
Роздрібний торговець	Watson, Adidas, Спортмастер	Купує продукт у дистриб'ютора або оптовика, потім продає ці продукти громадськості. Зазвичай роздрібний торговець має магазин, але може бути також інтернет-магазином
Офлайн онлайн	онлайн-магазин Rozetka.ua	Фізичний магазин і присутність в онлайн дозволяє підприємствам звертатися до величезного числа людей, до більшого ринку і викликати довіру
Дроблення	Disney Vacation Club, NetJets	Замість продажу всього продукту підприємств може продавати тільки частину цього продукту. Один з кращих прикладів цієї бізнес-моделі - спільна оренда майна, коли група людей володіє лише частиною будинку для відпочинку
Франшиза	Domino's Pizza, McDonald's, Subway, Арома-кава	Передбачає продаж стратегії для запуску і ведення успішного бізнесу комусь іншому. Часто продається доступ до бренду і службам підтримки, які допомагають новому власнику франшизи успішно працювати на ринку.

Назва бізнес-моделі	Приклад підприємств, які її використовують	Характеристика бізнес-моделі
Free- mium	MailChimp, Evernote, LinkedIn, Lingualeo	Передбачає, що безкоштовно надається частина продукту або послуги і стягується плата за додаткові опції. Ця модель дозволяє мати безкоштовний доступ до необмеженого використання базових функцій і передбачає плату тільки для клієнтів, яким потрібна додаткова функціональність
Low- touch	КЕА, Ryanair	Пропонуючи низький рівень обслуговування, підприємства знижують свої ціни за рахунок надання меншої кількості послуг. Клієнтам необхідно або купувати додаткові послуги, або робити щось самостійно, щоб знизити витрати
Маркет- плейс	eBay, Airbnb, Ticketland	Торгові майданчики дозволяють продавцям виставляти товари для продажу і надавати клієнтам прості інструменти для контакту з продавцями. Ця бізнес-модель дозволяє отримувати дохід з різних джерел, включаючи збори з покупця або продавця за успішну операцію, додаткові послуги, що допомагають рекламувати товари продавця і т.п. Модель може використовуватися як для продуктів, так і для послуг
Оплата за фактом викорис- тання	HP Instant Ink	Замість попередньої покупки певної кількості продуктів клієнти оплачують фактичне використання в кінці розрахункового періоду. Модель pay-as-you-go найбільш поширена в домашніх умовах, але вона застосовується і до таких продуктів, як порошок для принтера
Бритва і лезо	Gillette, струменеві принтери, Caterpillar, Amazon's Kindle	Продаж довговічного продукту нижче вартості для збільшення обсягу продажів одноразового компонента цього продукту. Мета продажу - заманити клієнта в систему постійної взаємодії і гарантувати, що з плином часу буде багато додаткових покупок
Бритва і лезо навпаки	iPod і iTunes, Keynote, Numbers	Клієнтам пропонується продукт з високою вартістю і розвивається продаж додаткових продуктів з низькою вартістю. Клієнтів мотивують приєднатися до певної продуктової системи. Однак первісна покупка в цьому випадку стає великою покупкою, в результаті якої підприємство заробляє більшу частину своїх грошей. Додаткові продукти передбачаються тільки для того, щоб клієнти користувалися спочатку дорогою річчю
Зворот- ний аукціон	Priceline.com, LendingTree	Дає можливість покупцям називати продавцям свою ціну. Так, наприклад, Priceline.com свого часу зробив революцію в онлайн-бронювання саме завдяки такій концепції. Користувачі сайту вибирають цікавий для них район міста, зірковість готелю і називають ціну, яку готові заплатити. Якщо ця ціна не нижче конфіденційних тарифів на номери, які надають заклади, відразу ж приходять підтвердження і назва готелю
Підпис-	Netflix,	споживачі повинні вносити абонентську плату за доступ до

Назва бізнес-моделі	Приклад підприємств, які її використовують	Характеристика бізнес-моделі
ка	Salesforce, Comcast	послуги. Поширення ця бізнес-модель отримала завдяки журналам і газетам, тепер вона поширюється на програмне забезпечення, онлайн-послуги, а іноді виникає і в сфері послуг

Наведений перелік не є вичерпним, його можна доповнювати. Але підприємцям-початківцям варто пам'ятати про те, що для досягнення успіху в бізнесі не завжди потрібно винаходити нову бізнес-модель, адже все нове пов'язане з більш високими ризиками. Навпаки, використання існуючих моделей може значно спростити ситуацію, оскільки ці моделі вже довели свою ефективність.

13.2. Особливості формування бізнес-моделі підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища

Середовище, в якому функціонують підприємства, радикально змінилося. На перший план виходять питання підвищення ефективності діяльності підприємств. Дане завдання носить складний комплексний характер і її рішення неможливо без формування дієвої бізнес-моделі. Виходячи з цього, підприємства повинні володіти інструментарієм перетворення вихідних даних в економічні результати (рис. 13.1) (Фролова, 2012).



Рисунок 13.1 - Модель перетворення вихідних даних в економічні результати

Бізнес-модель перетворює інновації в економічну цінність. Вона детально описує те, як підприємство заробляє гроші шляхом чіткого визначення її місця в ланцюжку створення цінності. Для того, щоб описати, як підприємство створює цінність на ринку, використовуються різні інструменти бізнес-моделювання. Найбільш популярним і актуальним інструментом бізнес-моделювання на сьогоднішній день є Шаблон бізнес-моделі, розроблений Олександром Остервальдером і Івом Пінье.

Шаблон (або як іноді його переводять: канва, макет) - це універсальна мова опису, подання, аналізу та перетворення бізнес-моделей. Він складається з 9 блоків, що дозволяють просто і наочно описати і представити діяльність підприємства на одному аркуші (рис.13.2) (Остервальд, 2012).



Рисунок 13.2 – Шаблон бізнес-моделі О. Остервальда та І. Пінье

Споживчі сегменти.



Для кого ми виробляємо продукт?
Які інтереси майбутніх споживачів?
Яким чином можна задовольнити їх інтереси?

В даному блоці визначається, які групи споживачів підприємство розраховує залучати й обслуговувати.

Щоб краще задовольняти потреби клієнтів, бажано розбити їх на групи за потребами, особливостями поведінки та іншими ознаками, тобто виділити цільові аудиторії або споживчі сегменти. Групи клієнтів представляють різні сегменти, якщо:

- відмінності в їх запитах обумовлюють відмінності в пропозиціях;
- взаємодія здійснюється по різних каналах збуту;
- взаємини з ними потрібно будувати по-різному;

- їх вигідність істотно різниться;
- їх залучають різні аспекти пропозиції.

Виділення споживчих сегментів у різних бізнес-моделях може здійснюватися по-різному:

- бізнес-моделі, що відносяться до пропозиції товарів широкого споживання, не проводять відмінностей між споживчими сегментами і орієнтовані на велику групу споживачів, об'єднаних подібними потребами і потребами (масовий ринок);

- бізнес-моделі нішевих ринків орієнтовані на особливі споживчі сегменти (нішевий ринок);

- бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, що незначно відрізняються по потребам і запитам, т.зв. дробове сегментування (сегментований ринок);

- підприємства з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних споживчих сегментів з різними потребами і запитами (різноманітний ринок);

- підприємства обслуговують два або більше взаємопов'язаних споживчих сегмента, для того щоб така бізнес-модель працювала, необхідні обидва сегмента (багатоцільовий).

Ціннісні пропозиції.



У чому цінність продукту для клієнтів?

Які проблеми вирішуємо?

Які групи продуктів і сервісів надаються споживчому сегменту?

Які потреби клієнтів задовольняємо?

Блок включає опис товарів і послуг, які представляють цінність для певного споживчого сегмента.

Ціннісна пропозиція - це сукупність переваг, які підприємство готово запропонувати споживачеві. Переваги можуть бути кількісними або якісними, наприклад:

- *новизна*: деякі ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення абсолютно нових потреб, яких на ринку раніше просто не існувало;

- *продуктивність*: підвищення ефективності чи продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції;

- *виготовлення на замовлення*: товари і послуги, що задовольняють індивідуальні запиту клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність;

- *«робити свою роботу»*: цінність можна створити і за рахунок допомоги клієнту у виконанні його роботи;

- *дизайн*: дуже важливий елемент, з великими труднощами піддається

оцінці, але який може стати найбільш важливим елементом ціннісного пропозиції;

– *бренд / статус*: з точки зору споживача цінність може полягати просто в демонстрації певного бренду;

– *ціна*: пропозиція тих же переваг за нижчою ціною - стандартний шлях задоволення запитів чутливих до цін споживчих сегментів;

– *зменшення витрат*: допомога споживачам у зниженні їх витрат - відмінний спосіб створення цінності;

– *зниження ризику*: суттєвою цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він стикається при купівлі товарів і послуг;

– *доступність*: ще один шлях створення цінності - зробити товари і послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу;

– *зручність / застосовність*: цінністю може стати і зручність використання товару.

Канали взаємодії.



Через які канали буде проходити поставка в споживчий сегмент?

Як відбувається це зараз?

Наскільки ці канали інтегровані?

Який працює краще?

Який найбільш економічно ефективний?

Як ними користується споживач?

Блок описує, як підприємство взаємодіє зі споживчими сегментами і доносить до них свої ціннісні пропозиції. Канали зв'язку, поширення і продажів складають систему взаємодії підприємства з клієнтом. Ці канали виконують такі **функції**:

– підвищують ступінь поінформованості споживача про товари і послуги підприємства;

– допомагають оцінити ціннісні пропозиції підприємства;

– дозволяють споживачеві купувати товари та послуги;

– забезпечують післяпродажне обслуговування.

При дослідженні каналів збуту виділяють п'ять етапів просування товару до споживача:

1. *інформаційний*: як підприємство підвищує обізнаність споживача про його товари і послуги?

2. *оціночний*: як підприємство допомагає клієнтам оцінювати його ціннісні пропозиції?

3. *продажний*: яким чином підприємство надає клієнтам можливість придбання певних товарів і послуг?

4. *доставка*: як підприємство доставляє клієнтам його ціннісні пропозиції?

5. *післяпродажний*: як підприємство забезпечує клієнтам післяпродажне обслуговування?

Кожен канал може включати всі етапи або частину з них, можна виділити прямі та непрямі канали збуту, а також власні і партнерські.

Взаємини зі споживачами.



Які взаємини з підприємством очікує отримати кожен представник споживчого сегменту?

Які з них вже встановлені?

Наскільки вони затратні?

Блок описує типи відносин, які встановлюються у підприємства з окремими споживчими сегментами. Підприємство має чітко визначити, який тип взаємин воно хоче встановити з кожним зі споживчих сегментів, вони можуть варіюватися від персональних до автоматизованих.

Виділяють такі типи взаємин з клієнтами, існуючі в рамках відносин підприємства з кожним споживчим сегментом:

– *персональна підтримка*: клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником підприємства, отримуючи від нього допомогу в процесі купівлі та після неї;

– *особлива персональна підтримка*: в даному випадку представник підприємства прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини;

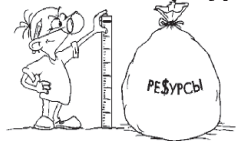
– *самообслуговування*: при такому типі взаємин підприємство не підтримує безпосередніх стосунків з клієнтами, але забезпечує їх всім необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно;

– *автоматизоване обслуговування*: цей тип взаємин представляє поєднання більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів;

– *товариства*: багато підприємств підтримують онлайн-спільноти, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Спільноти допомагають підприємством краще розуміти потреби своїх клієнтів;

– *спільне створення*: багато підприємств сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець-покупець і створюють цінність спільно зі споживачем, наприклад, залучаючи клієнтів до створення дизайну продуктів або виробництва контенту.

Ключові ресурси.



Які ресурси потрібні для:

додання значущості продукту?

каналів поставок?

побудови взаємин з клієнтами?

отримання прибутку?

У цьому блоці описуються найбільш важливі ресурси, необхідні для функціонування бізнес-моделі. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати і доносити до споживача ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з споживчими сегментами і отримувати прибуток.

Ключові ресурси можна класифікувати таким чином:

– *матеріальні ресурси*: виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, точки продажу і мережі дистрибуції;

– *інтелектуальні ресурси*: інтелектуальна власність (торгові марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти і авторські права, партнерські і клієнтські бази даних);

– *персонал*: підбір персоналу - важливе завдання для будь-якого підприємства, але є бізнес-моделі, що вимагають особливо уважного ставлення до цього ресурсу, наприклад в наукомістких виробництвах або творчих колективах;

– *фінанси*: ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів і / або фінансових гарантій, таких як грошові кошти, кредитні лінії або фондовий резерв.

Ключові види діяльності.

Блок описує дії підприємства, які необхідні для реалізації його бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель включає певну кількість ключових видів діяльності. Це найважливіші дії підприємства, без яких його успішна робота неможлива.



Які дії потрібні для
додання значущості продукту?
для каналів поставок?
побудови взаємин з клієнтами?
отримання прибутку?

Ключові види діяльності можна класифікувати таким чином:

– *виробництво*: ця діяльність включає розробку, створення і виведення на ринок продукту в необхідному обсязі та / або найкращій якості. Виробнича діяльність - головна для бізнес-моделей підприємств-виробників;

– *вирішення проблем*: ця діяльність полягає в пошуку оптимального рішення проблем конкретного клієнта. Ключова активність цього типу переважає в роботі підприємств, що надають послуги;

– *платформи / мережі*: в бізнес-моделях, заснованих на платформах як ключовому ресурсі, головними видами діяльності є ті, що пов'язані з цією платформою або мережею. В якості платформи можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення та навіть торговельні марки.

Ключові партнери.



Хто ключові партнери у підприємства?

Хто ключові постачальники підприємства?

Які ключові ресурси підприємство отримуємо від партнерів?

Якими ключовими активностями займаються партнери?

Блок описує мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель. Підприємства будують партнерські відносини, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, знизити ризики або отримати ресурси, і подібні відносини стають основою багатьох бізнес-моделей.

Типи партнерських відносин:

1. Стратегічне співробітництво між неконкуруючих підприємствами;
2. Соконкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами;
3. Спільні підприємства для запуску нових бізнес проектів;

Мотиви створення партнерських відносин:

1. *Оптимізація і економія в сфері виробництва:* ця основна форма партнерства або відносин між замовником і постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності;

2. *Зниження ризику і невизначеності:* партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик в конкурентному середовищі, для якої характерна невизначеність. Нерідко підприємства формують стратегічний союз в одній області, в інших залишаючись конкурентами;

3. *Поставки ресурсів і спільна діяльність:* лише деякі підприємства володіють усіма ресурсами або виконують всі види діяльності, які включає їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції видобутку і постачання деяких ресурсів і виконання певних дій своїм партнерам.

Структура витрат.



Які найзначніші витрати в бізнес-моделі?

Які з ключових ресурсів найдорожчі?

Які з ключових активностей найдорожчі?

Блок описує найбільш суттєві витрати, необхідні для роботи в рамках конкретної бізнес-моделі. Витрати досить легко підрахувати, якщо підприємство точно визначило ключові ресурси, ключові види діяльності і ключових партнерів. Мінімізувати витрати слід в будь-якій бізнес-моделі, однак для деяких моделей зниження витрат має більше значення, ніж для інших.

За структурою витрат бізнес-моделі можна поділити на два класи:

- з переважною увагою до витрат;
- з переважною увагою до цінності.

Більшість бізнес-моделей знаходяться десь між цими двома

крайностями. За структурою витрати можна розділити на такі категорії:

- *фіксовані витрати*: витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу товарів або послуг;
- *змінні витрати*: витрати, які змінюються в залежності від обсягу товарів або послуг;
- *економія на масштабі*: зниження витрат, що відбувається в результаті збільшення випуску продукції;
- *ефект диверсифікації*: це перевага підприємство отримує в результаті більшого спектру операцій.

Потік доходів.



За що саме в продукт платять споживачі?

За що споживачі платять зараз?

Як споживачі оплачують продукт зараз?

Як би споживачі хотіли оплачувати?

Скільки приносить кожен з джерел в підсумковий дохід?

Блок включає матеріальний прибуток, який підприємство отримує від кожного споживчого сегменту або від партнерів.

Існує ряд способів створення потоків доходів:

- *продаж активів*: найочевидніший потік надходження доходу - доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт;
- *плата за використання*: цей потік виникає з оплати користування певною послугою. чим більше клієнт користується сервісом, тим більше він за нього платить;
- *оплата підписки*: це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги;
- *оренда / рента / лізинг*: цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав на користування певним активом протягом певного періоду часу за фіксовану плату;
- *ліцензії*: в цьому випадку потік доходу створюється за рахунок передачі прав на користування захищеної інтелектуальної власності;
- *брокерські відсотки*: потік доходів надходить від посередницьких послуг, які надаються двом або більше сторонам в ході операції;
- *реклама*: даний потік доходів створює оплата реклами товару, послуги чи торгової марки.

Детальний опис наведених вище блоків, дозволяє скласти структуровану схему ведення бізнесу та значно знизити виникнення непередбачуваних ризиків, які пов'язані з проблемами обраної моделі управління і створення споживчої цінності.

Разом з тим, бізнес-модель, яка описана на початку підприємницької справи, може і, навіть, повинна змінюватися. Це викликано тим, що

змінюються внутрішні і зовнішні умови функціонування. Підприємство здійснює перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої, що може потребувати змін у бідь-якому з описаних блоків, а це передбачає внесення змін у загальну бізнес-модель.

Відтворення наведеного шаблону опису бізнес-моделі як для знов створених бізнесів (стартапів), так і для великих стабільно працюючих підприємств є інструментом стратегічного планування, що несе значні конкурентні переваги за рахунок високого рівня організованості та керованості.

Підприємства, що не інвестують час та ресурси у детальний опис моделі бізнесу значно більше схильні до розвитку кризових явищ всередині та виникнення проблем створення ринкової цінності.

Тож опис бізнес-моделі є вкрай важливим етапом розвитку підприємства, якому варто приділяти належну увагу та проводити регулярну експертизу на відповідність наявної моделі умовам динамічного зовнішнього середовища.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть ключові елементи бізнес-моделі?
2. Які існують підходи до визначення поняття «бізнес-моделі»?
3. В чому переваги бізнес-моделі «від клієнту»?
4. Надайте визначення бізнес-моделі?
5. Охарактеризуйте існуючі бізнес-моделі. Вкажіть їх переваги та недоліки.
6. Охарактеризуйте шаблон бізнес-моделі Остервальдера-Пинье.
7. Охарактеризуйте блок бізнес-моделі Остервальдера-Пинье «споживчі сегменти».
8. Які сегменти можуть бути виділені при обґрунтуванні бізнес-моделі?
9. Обґрунтуйте зміст блоку «ціннісна пропозиція».
10. Назвіть питання, відповідь на які дозволяє описати канали взаємодії.
11. Які функції виконують канали взаємодії?
12. Назвіть етапів просування товару до споживача
13. Охарактеризуйте блок бізнес-моделі «взаємини зі споживачами».
14. Назвіть типи взаємин з клієнтами.
15. Охарактеризуйте блок бізнес-моделі «ключові ресурси».
16. Охарактеризуйте блок бізнес-моделі «ключові види діяльності».
17. Охарактеризуйте блок бізнес-моделі «ключові партнери».
18. Назвіть типи і мотиви партнерських відносин.
19. Охарактеризуйте необхідні витрати при обґрунтуванні бізнес-моделі.
20. Назвіть способи створення потоків доходів

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ:

Завдання 13.1. Визначити, які бізнес-моделі використовують провідні українські підприємства (обрати самостійно, навести не менше 5 прикладів)

Завдання 13.2. Описати модель бізнесу за обраною підприємницькою ідеєю за складовими шаблоном Остервальдера-Піньє .

Розділ 14

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

14.1 Поняття та процес планування

14.2 Характеристика бізнес-плану та цілі його розробки

14.3 Типовий склад бізнес-плану

Навчальні цілі



Розуміти методологію підготовки та реалізації бізнес-планів.



Розуміти роль бізнес-плану у підприємницькій діяльності.



Знати типовий склад бізнес-плану.

14.1. Поняття та процес планування

В умовах ринкової економіки не можливо досягти успіху в бізнесі, якщо не планувати його розвиток, не акумулювати постійно інформацію про власний стан, стан цільових ринків, положення на них конкурентів тощо.

Слово «план» походить від латинського «planum» – площина, рівне місце. У широкому розумінні «**план**» – це образ чого-небудь, модель бажаного майбутнього, або система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань.

Планування:

– вид, сфера діяльності органів управління підприємством по передбаченню майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, а також тенденцій розвитку підприємства та галузі;

– безперервний циклічний процес, ціллю якого є приведення можливостей підприємства в відповідність до умов ринку, а також приведення можливостей підприємства в відповідність тим факторам ринку, які не піддаються впливу (дія маркетингових факторів) (Карпов, 2014).

Основою планування виступає система економічних законів:

- закон відповідності виробничих відносин рівню й характеру розвитку продуктивних сил, що зумовлює необхідність врахування економічної ефективності суспільного виробництва з метою найбільш повного задоволення потреб населення та отримання прибутку;
- закон відповідності попиту та пропозиції, що забезпечує рівновагу підприємства як економічної системи;
- закон вартості та ін.

Методологічні основи планування представлені на рис.14.1.



Рисунок -14.1.- Методологічні основи планування

Між уважним ставленням до планування і підприємницьким успіхом існує тісний зв'язок. Практично усі підприємства, що досягли значних успіхів у бізнесі ставили планування в ряд найважливіших підприємницьких функцій.



Складання оптимальних планів потребує використання достатньої зовнішньої та внутрішньої інформації. Для успішного вирішення завдань

розвитку підприємства плани повинні передбачати безперервний технічний прогрес, підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції, задоволення попиту цільових споживачів, ефективне використання основних виробничих засобів та оборотних коштів, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, зниження собівартості, підвищення прибутковості та розширення ринку збуту. Поряд з цим, плани мають передбачати створення сприятливих умов для підвищення якості життя та добробуту працівників підприємства шляхом створення та розвитку соціальної інфраструктури і застосування відповідних мотиваційних заходів.

Процес розробки планів охоплює чотири етапи (Гегало, 2008) (рис.14.2).

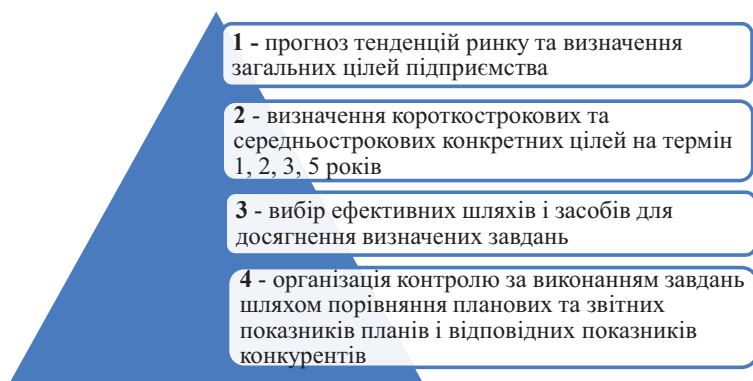


Рисунок 14.2 – Етапи розробки планів

Плани підприємств класифікують за певними ознаками (Карпов, 2014; Фролова, 2005).

За тривалістю планових періодів:

– *оперативно-календарні плани* - складаються в годинах і хвиликах, на добу, тиждень, декаду, місяць. Контроль за виконанням оперативних планів здійснює диспетчер, який оперативно регулює процес реалізації;

– *поточні плани* - складаються строком на 1 рік з розбивкою по кварталах і місяцях року. Вони складаються для внутрішнього користування, щоб добре уявляти перспективу розвитку та містять: план постачання матеріальних та сировинних ресурсів; виробництва продукції в натуральному й грошовому вимірах та асортименті; руху запасів продукції та сировини; рекламних заходів та їх бюджет; кошторис витрат;

продажу та прибутку; інвестиційний план поточного року; план науково-дослідних робіт; плановий баланс та фінплан.

– *середньострокові плани* - терміном до 3 років. Вони менш кількісні і в них визначаються напрями і показники виробничо-господарської діяльності у відповідності з перспективами розвитку ринку, галузі та економіки країни;

– *довгострокові плани* - терміном 3 - 5 років. Вони містять сукупність взаємоузгоджених заходів і дій для досягнення довгострокових цілей та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення

– *стратегічні плани*, в них визначаються головні напрямки і етапи вирішення найважливіших соціальних і економічних проблем підприємства;

– *прогнози* - на виробництво і реалізацію найважливіших видів продукції, обсягів фінансування, ефективності діяльності.

Класифікація планів за тривалістю планових періодів у визначеній мірі носить умовний характер. Їхнє розходження в термінах одержання кінцевого результату, а обсяг планування, як правило, не змінюється. Той самий виріб по елементах може включатися в усі види планів. Наприклад, підготовка виробництва і продажу нового виробу включається в довгостроковий план; проектування виробу, закупівля устаткування і матеріалів для його виробництва - у поточні плани; розподіл персоналу по об'єктах, зв'язаним з виробництвом нового виробу, і оплата поточних витрат включаються в оперативні плани.

Кожний вид планів планової системи підприємства має цільову спрямованість і забезпечує виконання відповідних завдань економічного, науково-технічного та соціального розвитку підприємства.

Поряд з цим кожен вид планування має характерні відмінності, що полягають у:

- точності встановлюваного інтервалу планування;
- ступені інтеграції і диференціації, а також кількості показників планування;
- ступені точності розрахунків витрат і результатів виробництва і реалізації продукції;
- порядку розподілу обов'язків між виконавцями плану.

Чим ширше інтервал планування, тим вище ступінь невизначеності параметрів плану, тому різко зростає число показників і ступінь їхньої точності.

За об'єктами планування плани поділяють:

– *загальногосподарські плани* - плани господарсько-фінансової діяльності підприємства як самостійної юридичної особи;

– *внутрішньовиробничі плани* - плани певних центрів відповідальності в усіх підрозділах підприємства (виробничих, обслуговуючих, допоміжних та функціональних службах);

– *цільові плани* – плани розподілу ресурсів та резервів, розроблення стандартів та нормативів, бізнес-плани.

Планування є важливою частиною будь-якого підприємницького процесу. Серйозний підхід до планування створює основу для стійкого й ефективного розвитку бізнесу.

14.2. Характеристика бізнес-плану та цілі його розробки

Бізнес-планування можна розглядати як специфічний вид планової діяльності. В контексті загальної функції планування, воно задовольняє потреби будь-якого підприємства щодо визначення цілей свого розвитку, а також програми їхнього досягнення в ринковому середовищі. Бізнес-планування включає три етапи (Гегало, 2008):

1. Підготовчий період. На даному етапі відбувається підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану виконання робіт, збір вихідної інформації.

2. Розробка бізнес-плану.

3. Презентація бізнес-плану, тобто доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Бізнес-план – короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу (або окремих етапів розвитку бізнесу), що дозволяє вибрати з великої кількості різних рішень, найбільш перспективні з них і визначити засоби для їх досягнення.

Бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, допомагає врахувати ризики і підвищити ефективність бізнесу. Бізнес-план – це також ефективний інструмент отримання фінансування (залучення інвестицій), оскільки він дозволяє оцінити рентабельність майбутнього проекту. Базою для будь-якого бізнес-плану у підприємстві є встановлення конкретної мети – бізнес-ідеї, визначення її розвитку у часі та цільової аудиторії (Льчук, 2013).

Головна ціль створення бізнес-плану полягає в тому, щоб спланувати господарську діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та власних можливостей. Цілі бізнес-плану можуть бути зовнішні, та внутрішні. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі

розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план є цінним для будь-якого напрямку підприємництва. Сфери ведення бізнесу, що можуть виграти від наявності актуального, сучасного і адекватного умовам бізнес-плану (Підприємництво і торгівля) представлені на рис.14.3.



Рисунок 14.3 - Сфери ведення бізнесу, які потребують розробки бізнес-плану

Таким чином, **бізнес-план** – об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, і в той же час – необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку і ситуації, що склалася. В ньому описуються основні аспекти майбутнього підприємства, з достатньою повнотою аналізуються проблеми, з якими воно зіткнеться, і найсучаснішими методами визначаються способи рішення цих проблем. Отже, бізнес-план – одночасно пошукова, науково-дослідна і проектна (передпроектна) робота. Саме бізнес-планування допомагає підприємцям реально оцінити свої сильні і слабкі сторони, розглянути можливість альтернативи, запропонувати своєчасні заходи по запобіганню ризиків, що забезпечить успіх задуманої справи і допоможе обійти конкурентів.

При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути спрямований на оновлення основних виробничих фондів, освоєння нових технологій, реалізації раціоналізаторських пропозицій. При значному спаді



виробництва, що має місце в період нестабільної ситуації в економіці країни, бізнес-план повинен передбачити пошуки нових ринків, розширення збуту продукції та ін.

В одних випадках потрібна розробка комплексних бізнес-планів, в інших – локальних. Бізнес-плани потрібні при відкритті будь-якого нового бізнесу або власної справи всім виробникам і підприємцям.

Правильно складений бізнес-план дає відповіді на такі питання:

– **який вид продукції** або яку нову справу обрати для виходу на вітчизняний чи зарубіжний ринок?

– **який буде ринковий попит** на пропоновані товари і послуги і як він змінюватиметься?

– **які ресурси** і в яких кількостях будуть потрібні для організації бізнес-діяльності?

– **скільки** коштуватимуть необхідні ресурси і де знайти надійних постачальників?

– **які будуть витрати** на організацію виробництва і реалізацію продукції і послуг на відповідних ринках?

– **якою може бути ринкова ціна** на дану продукцію і як на неї вплинуть конкуренти?

– **якими можуть бути загальні доходи**, витрати, прибуток?

– **як слід розподіляти прибуток** між всіма учасниками бізнес-проекту?

– **які будуть показники ефективності** виробництва і як їх можна підвищити?

– **які будуть показники ефективності інвестицій**?

– **який рівень інвестиційного ризику** та як можна його знизити?

В сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять **функцій** (Карпов, 2014) (табл.14.1).

Таблиця 14.1 – Функції бізнес-плану

Назва функції	Характеристика
Стратегічна	Ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при виробленні нових напрямів діяльності
Планова	Функція дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси усередині підприємства
Позикова	В сучасних українських умовах без кредитних ресурсів практично неможливо здійснити який-небудь значний проект. В цій ситуації банки приймають цілий комплекс заходів по забезпеченню повернення грошових коштів, серед яких слід зазначити вимоги банківських гарантій, реальної застави і інші

Назва функції	Характеристика
Партнерська	Функція дозволяє повернути до реалізації планів підприємства потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал або технологію, що є у них. Рішення питання про надання капіталу, ресурсів або технології можливо лише за наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку підприємства на певний період часу
Мотиваційна	Функція дозволяє шляхом залучення всіх співробітників в процес складання бізнес-плану поліпшити інформованість всіх співробітників про майбутні дії, скоординувати їх зусилля, розподілити обов'язки, створити мотивацію досягнення мети

Для практичної реалізації бізнес-планування як процесу представляється важливим дотримання таких основних **принципів**:

- *гнучкості*, що передбачає постійну адаптацію до змін середовища, в якому функціонує дане підприємство;
- *безперервності*, що передбачає «ковзаючий характер» планування;
- *комунікативності*, під якою розуміється координація і інтеграція зусиль (все повинне бути взаємопов'язане і взаємозалежне);
- *інтерактивності*, що передбачає творчий характер планування і неодноразова опрацювання вже складених розділів плану;
- *багатоваріантності*, що передбачає вибір якнайкращого з альтернативних можливостей досягнення поставленої мети;
- *участі*, що припускає важливість самого процесу планування з погляду залучення в нього всіх можливих учасників майбутнього підприємства;
- *адекватності* відзеркалення реальних проблем і самооцінки в процесі планування.

14.3. Типовий склад бізнес-плану

В Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів: Юнідо (Unido) для країн, що розвиваються, з підготовки техніко-економічного обґрунтування проєктів; Міжнародного банку реконструкції та розвитку, World Bank та інші.

Склад бізнес-плану регулюється методичними рекомендаціями, які затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 року № 290 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів економічними службами підприємств (Наказ № 290, 2006).

Більшість інвесторів надають перевагу бізнес-плану обсягом від 25 до 40 сторінок, що складається з таких розділів:

- резюме бізнес-плану (короткий виклад);
- характеристика підприємства і галузі;
- характеристика продукції (послуги), що виробляється (пропонується) підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуги);
- план маркетингової діяльності підприємства;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану;
- оцінка ефективності проекту.

Починається оформлення бізнес-плану з **титульного аркуша**, на якому зазначають: фірмовий знак підприємства; назву підприємства; дату створення підприємства; юридичну адресу; номер телефону; ПІБ керівника; дату подання бізнес-плану; кількість копій бізнес-плану.

Резюме – це самостійний рекламний документ, в якому наводяться основні положення усього бізнес-плану проекту, й це та його частина, яку читатимуть більшість потенційних інвесторів. Писати його слід в останню чергу, але розміщується воно на початку бізнес-плану. Тобто резюме – це висновки як додаткова інформація для ознайомлення з бізнес-планом (1-3 стор.).

Характеристика підприємства і галузі.

В першому розділі бізнес-плану аналізується ідея, розкривається мета та завдання майбутнього бізнесу. Формулювання мети повинно включати основні напрями діяльності, які вказують межі обраного бізнесу, обумовлені його сильними та слабкими сторонами. Формулювання основних напрямів майбутньої діяльності повинно бути, з одного боку, досить вузьким, щоб вказати на конкретний напрям майбутньої діяльності й сфокусувати увагу на головному, а з іншого – досить широким, щоб залишити простір для розвитку.

В даному розділі необхідно провести аналіз перспективності ідеї, який називається ситуативним аналізом або аналізом сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек (SWOT-аналіз).

Сильні і слабкі сторони – це ті характеристики ідеї, які можуть бути проконтрольовані керівництвом і на які воно може вплинути, а саме:

- організаційні (організаційно-правова форма, наявність власних чи орендованих приміщень);
- маркетингові (місце розташування, маркетинговий комплекс, ринок);

- конкуренти (чим продукт (послуга) буде відрізнятися від продукції конкурентів);
- технічні (виробничі фонди: стан і ресурси);
- фінансові (наявність власних коштів і потреба в позикових коштах);
- кадрові (навички і професійні компетенції, які дозволяють визначити наскільки ідея відповідає ідеям, знанням і умінням працівників).

Можливості та небезпеки – це ті характеристики, що знаходяться поза контролем керівництва підприємства і можуть вплинути на результат діяльності підприємства у майбутньому. Можливості та небезпеки формуються під впливом багатьох факторів: економічне середовище, політичне середовище, соціально-культурне середовище, технологічне середовище, демографічне середовище.

Вирішивши проблему з цілями та завданнями, визначивши шляхи досягнення цих цілей та розробивши стратегію, необхідно сформулювати загальну мету та розробити оперативні плани.

Якщо бізнес-проект ініціює діюче підприємство, то при характеристиці підприємства і галузі враховуються такі два критерії: зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства (його положення на ринку).

Аналіз зрілості галузі дозволяє визначати один із можливих станів розвитку галузі: ембріональний, зростання, розвиток та старіння (занепад). Конкурентоспроможність підприємства в межах галузі визначається тим станом, який воно може мати: домінуючий, сильний, сприятливий, нестійкий, слабкий, нежиттєздатний.

Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, що проектується, прогнозне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках), структура витрат підприємства та собівартість кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпечення матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо. Необхідно дати чітке визначення та охарактеризувати ті види продукції (послуг), що будуть запропоновані в проекті, роблячи акцент на перевагах продукції (послуг), які запропоновані потенційним покупцям, вказати на деякі аспекти технології, необхідної для виробництва продукції (послуг).

Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).

Типовий процес дослідження ринку передбачає чотири етапи:

перший – визначення типу даних, які потрібні для складання цього розділу бізнес-плану інвестиційного проекту;

другий – пошук цих даних;

третій – аналіз отриманих даних;

четвертий – реалізація заходів, що дозволяють використовувати ринкову інформацію на користь інвестиційного проекту.

Насамперед, потрібно визначити хто буде купувати товари (послуги), які планується виробляти, спрогнозувати ринковий попит, тобто визначити хто і чому буде готовий купити пропоновану продукцію протягом найближчих 2-х років.

Мета цього розділу – надати достатньо інформації, щоб переконати в конкурентоздатності розглянутого бізнес-плану, а також, визначити, хто буде купувати товар і яка його «ніша» на ринку.

План маркетингової діяльності підприємства.

Планування маркетингової діяльності передбачає перетворення потенційних клієнтів в реальних. В цьому розділі визначається, чому клієнти будуть купувати продукцію (послуги), яка пропонується проектом, обґрунтовуються засоби досягнення намічених обсягів продажу продукції (послуг).

Необхідно, щоб в цьому розділі бізнес-плану була зазначена загальна стратегія маркетингу, схема ціноутворення та реалізації товару, а також методи стимулювання росту обсягів продажу. Велике значення мають також організація обслуговування клієнтів, реклама товарів, що випускаються, і формування суспільної думки про товари.

План виробничої діяльності підприємства.

Головне завдання цього розділу – переконати себе та інвестора (кредитора), що є можливість виготовити необхідну кількість товару високої якості за вказаний термін і дійсно організувати ефективне виробництво.

План виробничої діяльності підприємства містить такі структурні елементи:

- 1) характеристика виробничого циклу;
- 2) характеристика виробничої потужності;
- 3) обґрунтування обсягу виробництва в натуральному та вартісному вимірі;
- 4) розташування приміщень, враховуючи такі фактори, як близькість до ринків збуту, постачальників, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, транспортні витрати, рівень розвитку інфраструктури;
- 5) оцінка необхідних факторів виробництва та динаміка їхньої зміни;
- 6) оцінка постачальників сировини і матеріалів з погляду їх надійності, досвіду співробітництва тощо;
- 7) нормативні акти, що стосуються виробництва і які впливають на характер і терміни відкриття та функціонування бізнесу;
- 8) витрати виробництва і динаміка їхньої зміни;
- 9) характеристика та оцінка устаткування;
- 10) джерела постачання основних матеріалів та устаткування;

11) використання субпідрядників.

Організаційний план.

В організаційному плані наводиться інформація про виробничо-технологічну структуру підприємства, функції ключових підрозділів, організацію координації і взаємодії служб і підрозділів підприємства, оцінюється відповідність організаційної структури управління метою й стратегії розвитку підприємства, забезпеченості підприємства робочою силою, структурі кадрів, кваліфікації працівників.

Подаються відомості про обрану систему заробітної плати, механізми її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці.

План охорони навколишнього середовища.

У цьому розділі наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів їх виконання.

Визначається відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.

Фінансовий план та програма інвестицій.

В процесі фінансового планування обґрунтовується обсяг та структура необхідних фінансових ресурсів для реалізації проекту, джерела їх отримання, схема і термін повернення цих коштів.

До основних **видів фінансових ресурсів** відносять:

- власні кошти;
- позикові кошти;
- кошти благодійних фондів (грант; безвідсоткова фінансова допомога для реалізації бізнес-планування, яка повинна бути повернена (грант, що повертається в результаті здійснення діяльності за проектом); оплата донорською неприбутковою організацією наданих грантоотримувачу послуг (проведення семінарів, досліджень)).

Фінансове планування здійснюється з використанням показників маркетингового і виробничого планів. Фінансовий план дозволяє переконатися, наскільки маркетинговий план відповідає виробничому плану і допоможе управляти бізнесом у майбутньому, а також працівниками, які залучено до його реалізації. Фінансовий план є критерієм, за допомогою якого можна оцінити доцільність реалізації проекту.

В цьому розділі бізнес-плану необхідно провести оцінку потенціалу і планування фінансової діяльності з метою досягнення життєздатності бізнесу і ефективного використання наявних коштів. Завдання цього розділу — показати, як буде змінюватися і формуватися прибуток та грошовий потік по всьому проекту.

Соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану

У цьому розділі проводяться розрахунки того, як реалізація проекту вплине на фінансовий стан підприємства. Ці розрахунки виконуються тільки тоді, коли бізнес-план реалізує вже діюче підприємство.

Якщо проектується нове підприємство, то визначається динаміка показників, які характеризують фінансовий стан підприємства.

Оцінка ефективності проекту.

Інформацію щодо можливості покриття витрат за бізнес-проектом можливо отримати за допомогою оцінки ефективності проекту, яка охоплює такі показники:

- період окупності (PP);
- чиста поточна вартість (NPV);
- індекс прибутковості (PI);
- внутрішня норма прибутковості (IRR);
- модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR).

Цей розділ також містить деталі оцінки ризику. Оцінюванні ризиків здійснюється за показниками:

- аналіз чутливості (за NPV, PP, PI, IRR, MIRR);
- аналіз беззбитковості проекту.

Якісний, достовірний бізнес-план повинен створюватися висококваліфікованими фахівцями під конкретний проект з урахуванням комплексу його індивідуальних особливостей. Такий документ є катализатором розвитку підприємства або основним важелем стартапів. Підприємець повинен володіти повною і вичерпною інформацією про діяльність свого підприємства. Без цього бізнес-план не може точно та реально відображати стан справ підприємства.

В ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану, бо чим динамічнішим і непередбачуваним стає середовище діяльності, тим більше упорядкованою має бути діяльність підприємства, а на основі проекту повинне бути чітке бачення перспектив.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Які параметри майбутньої діяльності повинен спланувати підприємець?
2. Сутність та види планування у підприємництві.
3. На які головні питання дозволяє відповісти бізнес-план?

4. З яких етапів складається бізнес-планування?
5. На який термін найчастіше складається бізнес-план?
6. Як класифікуються бізнес-плани за призначенням?
7. Яка мета й завдання аналізу перспективності бізнес-ідеї, покладену в основу бізнес-плану?
8. Які основні положення організаційної складової бізнес-плану?
9. Які фінансові показники розраховуються в бізнес-плані?
10. Які показники ефективності інвестицій розраховуються в бізнес-плані?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 14.1. Визначити спільні та відмінні риси дефініцій бізнес-ідея, бізнес-модель і бізнес-план, заповнивши таблицю 14.2. При необхідності таблицю можна доповнити іншими параметрами.

Таблиця 14.2 - Характеристика дефініцій бізнес-ідея, бізнес-модель і бізнес-план

Параметри	Бізнес-ідея	Бізнес-модель	Бізнес-план
Визначення			
Розробленість інструментарію			
Необхідність початкових знань			
Фокус			
Основне завдання			
Переваги			
Недоліки			

Завдання 14.2. Проаналізувати програмні продукти для розробки бізнес-планів, їх сильні і слабкі сторони, можливості застосування для конкретних завдань.

Завдання 14.3. Визначити міжнародні грантодавчі установи, які діють в Україні та можуть бути використані для реалізації бізнес-планування.

Розділ 15

ПСИХОЛОГІЯ ТОРГІВЛІ

15.1. Психологічна сутність торговельного підприємництва

15.2. Психологія взаємодії продавця і покупця

15.3. Технології психологічного впливу в торгівлі

Навчальні цілі



Формування знань, уявлень про підприємництво як психологічне явище.



Ознайомлення з психологічними аспектами взаємодії суб'єктів торговельного підприємництва

15.1. Психологічна сутність торговельного підприємництва

Для успішного ведення і розвитку професійної підприємницької діяльності окрім знань у сфері економіки, фінансів, менеджменту, права та інших соціально-економічних наук необхідні й психологічні знання. Це обумовило появу нового самостійного напрямку в економічній психології – психології підприємницької діяльності.

У широкому розумінні підприємництво необхідно розглядати як складний соціально-економічний та соціально-психологічний феномен, специфіка якого визначається історичними та економічними особливостями розвитку підприємницького середовища і своєрідністю психології особистості як основного суб'єкта підприємницької активності (Технології, 2005).

Психологія підприємництва є однією з галузей психологічної науки, яка **вивчає** особливості і роль психічних явищ у процесі підприємницької діяльності. Психічні явища виражаються такими компонентами:

- психічні процеси,
- психічні стани,
- психічні властивості особистості.

Психічні процеси – це різні форми єдиного, цілісного відображення людиною довкілля та себе в ньому. Психічні процеси відбувається протягом певного часу, мають початок, динаміку розвитку та кінець, тісно пов'язаний із початком нового психічного процесу. Психічні

процеси забезпечують пізнання властивостей і якостей світу, формування знань, навичок та первинну регуляцію поведінки, дій людини (Прокопенко, 2012).

Виділяють три їх різновиди (Щербатих, 2008) (рис.15.1).

Пізнавальні (когнітивні) психічні процеси пов'язані зі сприйняттям і переробкою інформації (відчуття, сприйняття, уявлення, увага, мова, мислення та ін.). Ці процеси можуть чинити істотний вплив на успішність діяльності підприємця.



Рисунок 15.1 – Різновиди психічних процесів



Так, психологічні закономірності уваги надзвичайно важливі при організації реклами, від точності і логічності мислення залежать прогнози економічних параметрів, а вміння правильно організувати своє мовлення важливо при продажах і ділових переговорах.

Емоційні психічні процеси пов'язані зі ставленням людини до себе і навколишнього світу (почуття, настрої, афекти). При веденні ділових переговорів, під час процесу продажу товарів і послуг, при організації рекламної діяльності слід, крім застосування чисто раціональних доводів, враховувати і емоції людей, які можуть чинити істотний вплив на їх поведінку.

Вольові психічні процеси пов'язані зі спрямованістю діяльності людини, з визначенням його цілей, прийняттям рішень і подоланням перешкод. Вони грають важливу роль на перших етапах підприємницької діяльності, коли труднощі на шляху початківця бізнесмена можуть привести його до відмови від початкових намірів відкрити свою справу.

На основі психічних процесів можуть формуватися **психічні стани**, які характеризують стан психіки в цілому.

Психічний стан – це тимчасове, відносно стійке психічне явище, яке відображає особливості функціонування психіки людини та виявляється в підвищеній або зниженій її активності (Прокопенко, 2012).

Прикладом психічних станів можна назвати бадьорість, зацікавленість, збудження, спокій, натхнення. Кожний стан тимчасовий і може поступитися іншому. Психічні стани зумовлюються взаємодією зовнішніх і внутрішніх психічних впливів за домінуванням останніх. При цьому, чим більша тривалість психічних станів, тим менша їх залежність від конкретної ситуації й більша – від рис характеру, переконань, спрямованості людини (Прокопенко, 2012).

Психічні стани впливають на перебіг психічних процесів. Вони можуть бути (Щербатих, 2008):

- зовнішніми і внутрішніми,
- індивідуальними і груповими.



Наприклад, такий груповий психічний стан, як паніка, є причиною фінансових криз, дефолтів і крахів банків або падіння акцій підприємства. Крім негативних групових психологічних станів, в сфері бізнесу є і позитивні, наприклад згуртованість колективу підприємства або сприятливий психологічний клімат всередині організації. Не менш важливу роль в діяльності підприємця грають і внутрішні індивідуальні стани: інтерес, мотивація, стрес та ін.

Третя група психічних явищ – **психічні властивості**, які характеризуються більшою стійкістю і постійністю.

Психічні властивості – це стійкі, найбільш суттєві особливості особистості, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень діяльності та поведінки, типові для певної людини (Прокопенко, 2012).

Психічні властивості характеризують людину як особистість і виявляються в її вчинках, діяльності, способах спілкування, взаємодії з довіллям та іншими людьми. Психічні властивості синтезуються і створюють складні структурні утворення особистості, до яких належать **темперамент, характер та здібності** (Прокопенко, 2012).

Темперамент - це індивідуальні своєрідні вроджені особливості людини, які виявляються в динаміці, тонусі та врівноваженості її реакцій на життєві впливи. Незалежно від ситуації та умов діяльності, мотивів, світогляду люди різняться між собою за активністю, енергійністю в поведінці, виразністю, глибиною вияву своїх почуттів, за стрімкістю, розмахом рухів, а ще за швидкістю мовлення. Саме ці відмінності й зумовлює темперамент.

Окрім динамічних аспектів поведінки і дій, які зумовлюються темпераментом, кожній людині притаманні істотні особливості, що виявляються в різних видах її діяльності та спілкуванні, у вчинках і стосунках з іншими людьми, у ставленні до різних сторін дійсності. Сукупність таких психологічних рис і створює характер особистості.

Характер – це індивідуальне своєрідне сполучення постійних істотних властивостей особистості, що виявляються в її діяльності, поведінці, вчинках та ставленні до дійсності (до праці, до інших людей, до самої себе).

Серед суттєвих властивостей людини, від яких залежить успішність і ефективність її діяльності та рівень досягнень, особливе місце посідають її здібності.

Здібності – це індивідуально-психологічні особливості людини, які є умовою успішного виконання однієї або багатьох діяльностей. Показниками здібностей є легкість, швидкість набування, закріплення й використання на практиці нових знань, умінь, способів дії.

Рівень розвитку психічних властивостей, психічних процесів, а також домінуючі психічні стани визначають неповторність людини, її індивідуальність. Знання всіх цих психологічних особливостей підвищує ефективність діяльності підприємця і робить його роботу більш усвідомленою.

При проникненні психології в торгівлю виникає прикладна наука – **психологія торгівлі**, що вивчає особливості і роль психічних явищ в процесі торгової діяльності як професійної, так і споживацької. Перед психологією торгівлі постає широке коло завдань (Цимбалюк, 2006), тісно пов'язаних з роллю торгівлі в суспільстві (рис.15.2).

На становлення психології торгівлі безпосередньо вплинули три найважливіших системних **підходи** (Психологическая энциклопедия, 2006):

- 1) функціоналізм,
- 2) біхевіоризм (поведінковий підхід),
- 3) психоаналіз.

Функціоналізм був найпершим і найбільш важливим підходом. Функціоналізм – науковий напрям в психології, що займається

проблемами функціонування психіки або її використання організмом для адаптації до умов навколишнього середовища.

Функціоналісти вивчали психіку з точки зору дослідження не її складу (структури і основних елементів), а, з точки зору функцій і процесів, які призводять до практичних наслідків в реальному світі.

Функціональний підхід ввів в прикладну психологію Гуго Мюнстерберг, який у 1913 р. включив у свою книгу огляд експериментів з ефективності реклами. У 1925 р. професор Едвард Стронг у книзі «Психологія продаж і реклами» вперше описав основні етапи процесу продаж. Ця праця охоплює більшість тем, що включаються в сучасні підручники з психології торгівлі: мотивація покупця, вивчення ринкової кон'юнктури, теорії збуту, пошук потенційних споживачів, стратегії бесіди в ході відкриття, ведення та завершення торгів, відбір і навчання торгових агентів.



Рисунок 15.2 - Завдання психології торгівлі

Дж. Мак-Кін Кеттел зробив свій внесок у розвиток галузі торговельної психології, організувавши Психологічну корпорацію (Psychological Corporation), в якій створювалися тести, що застосовувалися при відборі продавців, проводилися численні дослідження ринку, і була розроблена велика частина опитувальних методів, які посіли міцне місце в арсеналі засобів, використовуваних у сучасних дослідженнях реклами.

Поведінковий підхід (біхевіоризм) (з англ. behaviour – поведінка) –

напрямок в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища.

Засновником біхевіоризму є американський психолог Джон-Бродес Уотсон, який запропонував програму побудови нової психології, вважаючи її предметом не свідомість, а поведінку. Усі вияви поведінки людини, на його думку, можна описати, послуговуючись термінами «стимул» – зміна зовнішнього середовища і «реакція» – відповідь організму на стимул. Дж. Б. Уотсон, часто звертався до теми продажів і укладання угод, намагаючись протидіяти негативному відношенню громадськості до продажу як професійної діяльності та навчав продавців осягати і застосовувати на практиці основи стимульно-реактивної психології.

Психоаналіз – метод психотерапії і психологічне учення, що ставить в центр уваги несвідомі психічні процеси і мотивації. За даним підходом вивчаються ролі і дії неусвідомлюваних чинників, що визначають потреби й потяги особистості, її поведінку.

Психоаналітичний вплив в області збуту і реклами позначив в загальних рисах Дональд Лейрд. Він вважав, що опору продажу можна розуміти і долати точно так же, як З. Фрейд та інші аналітики розуміли і долали клінічний опір. Найбільш впливовим провідником психоаналітичних ідей в області реклами був Ернест Дихтер, який спонукав рекламистів намагатися зрозуміти «глибинні сенси» продуктів і послуг.

Психологія торгівлі **вивчає:**

- мотивацію поведінки покупців в процесі придбання товарів,
- психологічні фактори торговельного обслуговування,
- індивідуальні і вікові особливості купівельного попиту та інше.

Вивчення та знання основ психології торгівлі дозволяє працівникам торговельних підприємств:

- повніше задовольнити запити покупців,
- раціонально організувати торговельно-технологічний процес,
- досягти кращих результатів в роботі.

Торгівля відбиває відносини купівлі-продажу, що виникають у її процесі. Процес продажів можна охарактеризувати як процес переговорів, метою якого є придбання споживачем товару (послуг), що відповідає основним очікуванням та створює для споживача найбільшу цінність (Кондратюк, 2015).

Придбання товарів (послуг) є способом виразити власні потреби й уподобання, особистісні якості. До причин, які впливають на покупку товарів (послуг) споживачами, відносять:

- задоволення своїх психологічних потреб та нагородження себе;
- бажання підкреслити свою індивідуальність;
- отримання певного задоволення.

Майже 85% споживачів купують товари (послуги) тому, що вони їм потрібні для життєдіяльності.

Всі покупки, які купують споживачі, психологи умовно поділяють на дві групи (табл. 15.1):

- виправдані, тобто потрібні для комфортного існування,
- недоцільні.

Таблиця 15.1 – Основні групи придбань, які здійснюють споживачі

Виправдані покупки	Недоцільні покупки
Для підтримки здоров'я і життєвих сил	Бажання накопичувати речі, які в більшості випадків непотрібні
Для проживання (квартири або будинки)	
Для належної організації побутових умов (побутова техніка, меблі та інші предмети)	
Для створення інтер'єру в домі (штори, килими, картини, світильники, дзеркала та інші предмети інтер'єру)	
Для пересування (автомобілі)	

Перш ніж прийняти рішення про доцільність купівлі того чи іншого товару, його вибору зі значної кількості виставлених у торговельному залі зразків, покупець повинен пройти певні психологічні етапи. Основні з них – увага, інтерес, бажання, мотивація, прийняття рішення, здійснення купівлі. (рис. 15.3).

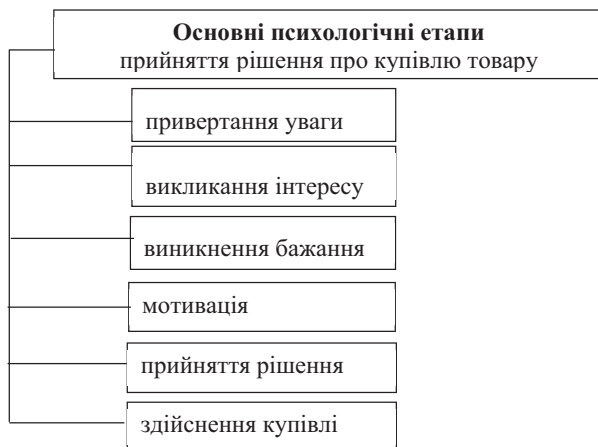


Рисунок 15.3 - Основні психологічні етапи прийняття рішення про купівлю товару

Перше завдання продавця в процесі продажу товару полягає в тому, щоб **привернути увагу** покупця до певного товару. Виконання цього завдання можна умовно поділити на дві стадії (Апопій, 2008):

1) **залучення підсвідомої уваги**, яка сприяє виникненню так званих імпульсних, непередбачених купівель товарів;

2) пробудження інтересу до товару за допомогою різноманітних засобів, наприклад усної чи письмової реклами, упаковки тощо, і в зв'язку з цим перехід до **свідомої уваги**.

Зосередження уваги відвідувача магазину на конкретному товарі обумовлено *психофізичними* (колір, форма товару, упакування, розфасування і т.п.) і *психологічними* чинниками (мода, новизна, бажання мати цей товар).

Щоб привернути увагу, необхідно широко використовувати відчуття і сприйняття покупців, впливом на які продавець домагається виникнення в них інтересу і бажання купити товар.

Для фокусування уваги покупця продавець може:

- змінити гучність своїй промови;
- зробити рух рукою;
- змінити інтонацію;
- змінити тему розмови.

Відповідна реакція покупця тут же виявиться в погляді, в мовній паузі, в зміні пози. А коли його увага прикута, необхідний наступний крок – викликати інтерес до пропозиції.

Для **підтримки стійкого інтересу** до товару і бажання його купити продавець повинен знати психологічні вимоги до обслуговування, знати мотивацію купівель. **Мотивом купівлі** може бути споживча вартість товару (його спроможність задовольняти певні потреби людини), бажання виділитися, привернути увагу, імітація, полегшення праці, бажання зробити подарунок, придбати модну річ і т.п.



Джеймс Вікарі (американський бізнесмен, засновник і дослідник теорії про 25-ий кадр) досліджував явище підвищеного інтересу за допомогою прихованої камери і в якості фізіологічного показника вибрав кількість спалахів очей покупців. У людини в спокійному стані очі блимають 32 рази на хвилину; при сильному хвилюванні, напрузі частота моргань зростає до 50-60 разів на хвилину; при розслабленому стані і в стані гіпнозу – зменшується до 20 і менше. Д. Вікарі встановив, що під час відбору товару число спалахів у жінок падає до 14 в хвилину, що можна порівняти зі станом гіпнозу. Жінки як би загіпнотизовані оточуючим їх товаром, вони не помічають своїх знайомих, не вітаються з ними, вдаряються об полки, спотикаються, не бачать камери на близькій відстані від них (Добротворский, 2006).

Рішення про купівлю часто приймається під час безпосереднього сприйняття товару, тому продавець повинен максимально активізувати органи почуттів покупця: зір, слух, дотик, нюх, смак. Показ товару, характеристика його якості і споживчої вартості, переконання покупця в доцільності купівлі активізують процес продажу.

Останній етап процесу продажу товарів – **купівля**. Завершення купівлі – складова частина процесу продажу товарів і обслуговування покупців. Вона потребує відповідної підготовки, згоди покупця і виконання розрахункових операцій у вузлах розрахунку. Завдання продавця – надати необхідну допомогу покупцю, запропонувати супутній товар, швидко розрахувати в касі, упакувати куплений товар, надати додаткові послуги за бажанням покупця.

15.2. Психологія взаємодії продавця і покупця

Засновник і президент дослідницької консалтингової компанії «Envirosell», автор практичного посібника «Чому ми купуємо?» П. Андергілл описав результат тривалих спостережень за покупцями в торгових центрах США (Кондратюк, 2015). На основі психологічного підходу він проаналізував оточення споживача, в якому споживачу доводиться здійснювати купівлі, довів важливість врахування емоційного аспекту сучасного споживача і відзначив потребу налагодження між продавцем і споживачем взаємовигідних стосунків.

Розкриваючи питання взаємодії між двома суб'єктами в області продажів необхідно розглянути 2 аспекти:

1. Особисті потреби покупця.

2. Комунікації продавця і клієнта з урахуванням його психологічного стану.

Ключовим у взаємодії між продавцем і покупцем є вміння визначити базові потреби останнього. **Потреби** можуть бути:

формальні - коли покупець хоче отримати будь-які певні товари або послуги,

особисті - коли у покупця є певний набір особистих потреб, що визначають його поведінку. Як тільки продавець стане розуміти особисті потреби покупця, перед ним відкриється можливість впливати на його думку, переконувати, працювати із запереченнями.

Теорій, що описують особисті потреби покупця, досить багато, частина з них носить описовий характер, частина – прикладний.

Однією з поширених прикладних мотиваційних теорій є теорія бізнес-тренера Рудольфа Шнаппауфа (Бусыгин, ел.р.). За даною теорією, виділяється 4 типи потреб:

- престиж, властива категорії покупців, зацікавлених отримати ексклюзивну, унікальну пропозицію;
- комфорт - властива покупцям, які прагнуть бути як всі, для них важливо володіти тим, в чому вони впевнені, їм дорожче «синиця в руках, ніж журавель у небі»;
- досягнення - властива покупцям, які прагнуть вийти за рамки пропонованого їм;
- безпека - властива покупцям, які намагаються убезпечити себе від проблем, пов'язаних з даною покупкою або послугою.

Таким чином, знаючи особисту потребу покупця, будь-який продавець може грамотно вибудувати систему комунікацій, і тим самим впливати на точку зору покупця.

Важливим етапом в продажах є **презентація** продукту або послуги.



Наприклад, продавець при взаємодії з покупцем, виявив у нього *потребу в безпеці*, оскільки покупець чітко виявляв побоювання, пов'язані з експлуатацією даного продукту. Взаємодіючи з покупцем, у якого є потреба у безпеці, продавець повинен акцентувати увагу на дану проблему на початку і в кінці своєї презентації. Фактично він повинен сказати, що завдяки цьому товару, проблеми, якої побоюється покупець, не просто не виникне, вона буде виключена з реальної ситуації, а ризик виникнення її буде мінімальний. Саме такий хід буде єдиним і суттєвою перевагою, яку відзначить для себе покупець.

А як бути зі споживачем в *ситуаціях емоційних*. В такий момент продавцю потрібно не просто переконати споживача в чомусь, до нього необхідно знайти певний підхід, встановити з ним емоційний контакт.

Існують різні точки зору, що відображають специфіку взаємодії між продавцем і покупцем. Однак найбільш доступною і популярною є **концепція транзактного аналізу** Еріка Берна, де чітко описана психологія міжособистісних відносин (Бусьгін, елр.). Він визначав, що **транзакція** – це обмін елементарними одиницями спілкування (питання – відповідь, погляд – погляд) (Прокопенко, 2012). Учений розглядає взаємодію в спілкуванні через динаміку особистісних станів партнерів, які позначаються як Батьківський, Дорослий та стан Дитини. У процесі взаємодії партнери перебувають у будь-якому з перелічених станів, що впливає на цілі й засоби взаємодії.

Концепція транзактного аналізу полягає в такому – кожен покупець може займати певні психологічні позиції і підпозиції (табл.15.2).

На рівні «дорослі батьки» або «доросла дитина» спілкування не вважається конструктивним, і призводить до того, що продавець і покупець не можуть знайти між собою спільну мову.

Таблиця 15.2 - Психологічні позиції і підпозиції, які може займати покупець

Психологічні позиції	Психологічні підпозиції	Характеристика
Позиція батьків	батьки, які критикують	покупець використовує «Ви зобов'язані, Ви повинні, Вам необхідно зробити, мені терміново» і т.п
	турботливі батьки	покупець піклується і використовує лексику «як же ви працюєте стільки годин в день, як вам складно» і т.п.
Позиція дитини	примхлива дитина	покупець проявляє себе так: «не хочу, не буду, я втомився, мені набридло»
	природна (слухняна) дитина	покупець згоден з усім, що йому кажуть, проте йому властиво недотримання домовленостей
Позиція дорослого		логічна позиція, тому взаємодія між продавцем і покупцем «дорослий - дорослий», можна вважати конструктивною.



Наприклад, якщо покупець погоджується і каже, що підпише договір і відправить електронною поштою, то будьте готові до того, що, перебуваючи в позиції «природної дитини» він, безумовно, про все забуде. Практика показує, що найчастіше в продажах зустрічається позиція «батьків, які критикують» і «примхливої дитини». Ці дві позиції є емоційними.

Припустимо, що покупець знаходиться в позиції «батьків, які критикують». Для встановлення емоційного контакту з таким покупцем необхідно зайняти позицію «природної дитини» (слухняної дитини). Вислухати покупця, висловити розуміння, сказати, що ви з ним згодні, що ви зробите все можливе, і все, що від вас залежить. Після чого плавно перейти в позицію «дорослий - дорослий». Для цього, наприклад, можна використовувати фразу «Давайте детально обговоримо умови нашого подальшого співробітництва». Як тільки відбудеться перехід до обговорення конкретних деталей співпраці, розмова відразу перейде з емоційного русла в логічне, тобто на рівень «дорослий-дорослий». Слід відзначити, що перейти відразу в логічне русло, неможливо. Якщо покупець займає емоційну позицію, потрібно встановити з ним *емоційний контакт*:

- якщо покупець знаходиться в позиції «батьків, які критикують», треба зайняти позицію «слухняної дитини»;
- якщо покупець знаходиться в позиції «примхливої дитини», то необхідно зайняти позицію «турботливих батьків» (Бусьгин, ел.р.).

Результативність взаємодії з покупцем, а отже і успіх торговельної операції багато в чому залежить від особистості продавця. Більшість

опитаних власників магазинів виділяють такі **якості успішних продавців**, як уважність, чуйність, коректність і комунікабельність, тобто здатність встановити контакт з покупцем. Знання товару, навіть технічно складного, зазвичай вважається другорядною вимогою при підборі торгового персоналу. Це бажана умова, але не обов'язкова. Цьому більшості роботодавців готові навчити співробітників вже в процесі роботи. *Головне - володіння мистецтвом спілкування.* Психологи доповнюють професійний портрет працівника торгівлі низкою психофізіологічних вимог (Молчанов, ел.р.) (табл. 15.3).

Таблиця 15.3 – Психофізіологічні вимоги до працівників масових торгових професій

Психофізіологічні якості	Застосування
1. Екстравертованість (товариськість), допитливість, загальний кругозір (в області політики, економіки, спорту і т.п.) і загальна культура.	Спілкування зі споживачем, здатність зав'язати і підтримувати цікаву розмову, знання потреб і мотивів покупок товарів
2. Чутливість зору до розрізнення форми, кольору, величини. Хороша зорова пам'ять.	Робота з товарами: викладка, упаковка, консультації споживачів
3. Хороша слухова пам'ять (на тембр, висоту звуку і т. д.)	Визначення якості деяких товарів (наприклад, аудіотехніки або музичних інструментів)
4. Стан (не нижче задовільного) логічної пам'яті	Усна реклама нових товарів, орієнтація споживача і т. п.
5. Здатність зосереджувати і розподіляти увагу, спостерігати	Однчасне обслуговування декількох споживачів, спостереження за їх поведінкою
6. Оперативність мислення. Здатність чітко висловлювати свої думки, підшукувати аргументи.	Демонстрація товарів і пояснення їх властивостей
7. Уміння швидко і точно рахувати	Підрахунок вартості покупки
8. Емоційна стійкість (рівновага драгівливих і гальмівних процесів)	Обслуговування покупців (в тому числі при конфліктних ситуаціях)
9. Холоднокровність, витримка	Ліквідація конфліктних ситуації в умовах великої емоційного навантаження і т. п.
10. Швидкість реакції, координація рухів	Робота на касовому апараті

Етапи продажу завжди однакові, тільки проходити ці етапи з різними психологічними типами покупців потрібно по-різному. 80 %

продажів – це психологія, тому знання психології покупця є необхідною професійною рисою продавця.

Психолог, директор консалтингової компанії «Псітрон» А. Пришутова вчить працювати з покупцем залежно від стилю його поведінки. Автономний клієнт, сумісний, експансивний і пасивний завжди неоднаково взаємодіють з продавцем (Типи покупців, сл.р.) (табл.15.4).

У бутиках серед покупців поширені типи агресора і демонстратора (60-70 % клієнтів), в дешевих магазинах частіше зустрічаються експерти та пасивні клієнти.

15.3. Технології психологічного впливу в торгівлі

В умовах посилення конкуренції між торговельними підприємствами суттєво підвищується роль психологічного впливу на покупців з метою спонукання їх до здійснення купівлі товарів, що є **предметом психології торгівлі**.

Сьогодні в торгівлі широко використовується **метод нейролінгвістичного програмування** (НЛП або техніка переконуючих впливів).

Метод нейролінгвістичного програмування був розроблений у 1972 р. в США на результатах узагальнення досвіду провідних психотерапевтів свого часу – Фріца Перлза, Вірджинії Сатир, Мільтона Еріксона (Добротворский, 2006).



Досвід цих талановитих психотерапевтів, а також інших фахівців, яким у своїй роботі доводилося впливати на поведінку інших людей, описаний в роботах засновників НЛП – Джона Гріндера і Річарда Бендлера. Стосовно **до торгівлі метод НЛП** представляє собою тонку грань між гіпнотичним навіюванням і переконливим впливом. Ймовірно, НЛП стане найпоширенішою технікою продажів третього тисячоліття.

Основними **завданнями НЛП** при продажах є:

- побудова довірчих відносин з покупцем;
- фокусування уваги покупця на словах продавця;
- створення у покупця установки на негайну дію.

Для вирішення цих завдань виділяють певні *способи побудови довіри у покупця*. В літературі по НЛП основою для побудови довіри називають **стан рапорту**. Стан рапорту з покупцем (від фр. Rapport – взаємозв'язок, взаєморозуміння) характеризується встановленням позитивних взаємовідносин, довіри і розуміння. Мета продавця при цьому – зняти у покупця бар'єр недовіри.

Таблиця 15.4 - Відповідність дій продавця поведінці клієнтів

Вид клієнта	Характеристика	Мотивація	Дії продавця
Експансивний (агресор)	Виглядає впевнено, поза – «хазяїна», жести – вільні або домінуючі. Поводиться напористо, категорично, схильний до конфліктів, заперечує думку продавця. Каже мало, але по суті	Факти, влада, статус. «Вибиває» додаткові знижки, особливі умови незалежно від свого матеріально-го становища	Поважати покупця, але не втрачати почуття власної гідності. Поважати право покупця на повну інформацію. Не сперечатися з думкою клієнта з приводу покупки. Залишатися в контакті зі споживачем, але не об'єднуватися з ним. Не допускати в особисту зону. Надавати послуги. Якщо клієнт вважає, що знає товар краще продавця, не можна йому суперечити. Формувати презентацію коротко, лаконічно і по суті. Розповідати про переваги товару або послуги без якравого емоційного забарвлення. Дозволяти йому відчувати себе босом. Не йти на зайві знижки. Висловити подяку за покупку
Сумісний (демонстратор)	Дуже любить увагу, намагається встановити зоровий контакт, наблизитися до продавця. Перебиває, переходить на «ти», задає особисті питання. Вдячний слухач, охоче поглинає інформацію. Отримує задоволення від процесу здійснення покупки. Поза вільна, рухлива, широкі жести	Спілкування, увага	Перебувати на близькій дистанції, надовго не відходити, підтримувати зоровий контакт, бути емоційним. Спілкуватися відкрито, у форматі дружнього діалогу, не суперечити і не чинити тиск, не висловлюватися про товар категорично. Здійснювати активну презентацію товару. Не перебивати, намагатися якщо направити розмову в русло консультації про товар. Прийняти або бути трохи експансивним, при цьому допомогти завершити операцію. При покупці одягу, взуття, гаджетів демонстраторів слід перш за все запропонувати приміряти покупку, зробити компліменти з приводу вибору. Не кидати клієнта відразу після завершення покупки.

Вид клієнта	Характеристика	Мотивація	Дії продавця
Автономний (експерт)	<p>Зовні стриманий, спокійний, тримає дистанцію між собою і продавцем. Негайно переходить до суті питання, ясно говорить про те, що йому потрібно, рухи стримані. Розмовляє мало, логічно, монотонно, неемоційно. Не шукає зорового контакту. Відповіді на питання дає із затримкою, часто відповідає "ні, дякую" або зовсім не відповідає. Рідко приймає рішення про купівлю відразу. Збирає всю інформацію про продукт</p>	Безпека, стабільність, довіра	Не порушувати дистанцію, не нав'язувати зоровий контакт, терпіти ігнорування клієнта. Не тиснути, але і не кидати клієнта, надавати м'яку підтримку. Бути готовим аргументовано і лаконічно дати максимально повну інформацію про товар. З експертом продавець повинен говорити спокійно і впевнено, зайва експресія викликає невдоволення. Питати дозволу на всі послуги продавця, особливо на стадії завершення угоди
Пасивний	<p>Поводиться невпевнено, сутулиться, руки притиснуті до корпусу, голова втягнута в плечі, багато дрібних рухів, захисні жести. Мова емоційна, доброзичлива, плутана. Часто сам не знає, що йому треба. Дає запит без конкретних критеріїв. Уникає активного контакту та діалогу</p>	Комфорт, прихильність, довіра	Викликати довіру, задавати питання для виявлення потреб клієнта. Наводити приклади з особистого досвіду, говорити про стабільність компанії, надійності брендів. Постійно запитувати, чи підходить запропонований варіант

Рапорт дозволяє різко скоротити дистанцію спілкування і відкрити двері в несвідоме покупця і встановлюється у такій послідовності:

1. *Демонстрація покупцю власної конгруентності.*

Конгруентність розуміється як відповідність між тим, що демонструють свідомо (перш за все словами), і тим, що проявляється несвідомо – у рухах, міміці, інтонації, одязі. Інакше кажучи, це відповідність між вербальними і невербальними компонентами поведінки – між словами і жестами, між декларованим емоційним станом і несвідомою експресією обличчя. Будь-яка неконгруентність, або невідповідність між ними може виявитися негативною інформацією для покупця, який подумав, що його обманюють – і тоді угода не відбудеться. Поведінка покупця є тільки наслідок поведінки продавця.

2. *Побудова конгруентності зі співрозмовником.* Найбільше люди довіряють самим собі, несвідомо вони також довіряють тому, хто в чомусь схожий на них.

Існують ефективні способи досягнення конгруентності з покупцем, які засновані на різних **техніках** (рис.15.4).



Рисунок 15.4 - Техніки досягнення конгруентності з покупцем

Для встановлення довіри з покупцем на початкових етапах процесу продажів корисними є такі рекомендації (Добротворський, 2006):

- використовуйте довірчі інтонації,
- ваша поза повинна випромінювати впевненість,
- періодично дивіться в очі покупцеві,
- говоріть не поспішаючи,
- не ховайте свої руки,
- слідкуйте за самоконгруентністю,
- будьте конгруентні покупцеві.

Часто покупець майже готовий здійснити покупку, але сумнівається, просить час порадитися, поміркувати – і врешті зникає, так і не доставши гроші. Завдання продавця – вчасно вплинути на нього і м'яко стимулювати до прийняття рішення.

Існують **практичні прийоми**, які дозволяють фінально підштовхнути покупця до купівлі продукту чи послуги (Як підвести, ел.р.) (рис.15.5).



Рисунок 15.5 – Практичні прийоми, які дозволяють фінально підштовхнути покупця до купівлі продукту чи послуги

1. Прийом «Актуалізація минулого досвіду»

Суть техніки: звернутися до минулого досвіду покупця, пов'язати його з обговорюваним наразі питанням, зробити потрібний для підприємця висновок.

У житті покупця напевно були життєві ситуації, в яких він приймав хибні рішення, про які згодом шкодував. Причинами цих ситуацій могли бути довгі роздуми, через які він втратив хорошу можливість, бажання зекономити, через що він купив річ дешевше і вона виявилася ненадійною тощо – ось до цього досвіду треба й апелювати.

Мовні шаблони (завдяки їм не потрібно щоразу вигадувати промову заново):

- щоб підштовхнути покупця до негайного прийняття рішення - «доки думав, втратив можливість»,
- щоб актуалізувати потребу в тому, в чому не бачить необхідності - «думав, що це не потрібно, а почав користуватися і тепер без цього не можу», ..
- щоб зробити UP sale, продати дороге рішення за великі гроші - «хотів зекономити, купити дешевше, а потім шкодував, що не доплатив».

Мовні стартери (початкові фрази, з яких розпочинається використання техніки впливу):

- «Напевно, ви стикалися з ситуаціями, коли... Ось зараз те ж саме, тому...»,
- «У вас були в житті моменти... Думаю, що логічно було б...»

2. Прийом «Ярлик та відповідність».

Суть полягає у тому, щоб «навісити на співрозмовника ярлик» і сказати йому, як він має діяти або думати. Пояснення ефективності цієї техніки впливу знаходиться в старому прислів'ї: «Назвався грибом – лізь у кошик». Покупець погоджується з першою частиною вашого висловлювання, яка містить комплімент, і автоматично друга частина висловлювання сприймається без критичного аналізу.

Мовні шаблони:

- «Ви досвідчений, напевно розумієте»,
- «Далекоглядний, Вам не потрібно пояснювати»,
- «Вмієте рахувати гроші, оцініть»,
- «Розбираєтеся в цьому питанні, вас зацікавить».

Мовні стартери:

- Ви, як... напевно розумієте, що...
- Вам, як людині... не потрібно пояснювати переваги, які дає...
- Вас, як... напевно зацікавить...

3. Прийом «Обмеження»

Покупцеві властиві азарт і прагнення перемоги, і він розуміє минушість усього, тож підсвідомо поспішає «ухопити можливість». Тож тут треба грати на непевності в майбутньому та перемозі прямо тут і зараз. *Факторами обмеження* виступають:

- **наявність**: «Щось лишилося в обмеженій кількості, бо його швидко розкуповують, а наступна поставка через тиждень. Ви будете чекати чи оформляємо замовлення?»),
- **акційні умови придбання**: «Сьогодні акція, ви отримуєте ще й...», «Якщо ви купуєте,.. то вам у подарунок...» тощо.

4. Прийом «Це або це?»

Покупцю пропонують зробити остаточний вибір між двома варіантами, тим самим стимулюючи його до остаточного рішення.

5. Прийом «Резюме»

Продавець ще раз підсумовує і проговорює все, про що домовились з покупцем. Це найблагородніший метод завершення продажу, особливо на ринках B2B, де покупець досвідчений і мало піддається маніпуляціям.

Мовні стартери:

- «Отже, давайте повторимо...»),
- «Давайте підіб'ємо підсумки, про що ми домовилися...»

6. Прийом «Помилкове завершення»

Якщо з покупцем вже було щось обговорено: комплектацію або колір, терміни або умови оплати, а рішення про купівлю продукту він не озвучує, то продавець «підштовхує» його помилковим твердженням разом із повторенням щойно вирішеного. Цей прийом при правильному і творчому застосуванні діє безвідмовно.

Приклади застосування зазначених прийомів впливу (Як підвести, ел.р.) наведені в табл. 15.5.

Таблиця 15.5 – Приклади застосування прийомів впливу на покупців

Назва прийому впливу	Приклади застосування
Актуалізація минулого досвіду	Покупець орієнтується на суму, в рамках якої складно вибрати для нього хороший готель, що відповідав би його запитам, і продавець вирішив «розтягти» клієнта по бюджету, запропонувавши йому готель у вищій цінній категорії. Покупець: «Дорого, я розраховував на суму 400 грн.» Менеджер: «Олександр, напевно, у Вас в житті були такі ситуації, коли ви хотіли заощадити, а потім шкодували, що недоплатили. Ось зараз те ж саме: повірте, краще доплатити 200 грн., зате готель буде на порядок кращим і від відпочинку ви і ваша родина отримаєте значно більше задоволення».
Ярлик та відповідність	Менеджеру банку необхідно продати послугу онлайн-банкінгу, і він звертається до клієнта: «Ви, як людина сучасна, напевно оціните, наскільки зручно користуватися онлайн-банкінгом, це

Назва прийому впливу	Приклади застосування
	дасть Вам більшу свободу і можливість робити перекази в будь-який зручний для Вас час».
Обмеження	Інфляція: «Сьогодні я можу гарантувати цю ціну, але курс долара зріс, керівництво говорило, що ціну от-от піднімуть відсотків на 10-20%». Ексклюзивність: «Кольє в єдиному екземплярі», «В цьому кольорі тільки один піджак», «Вашого розміру тільки одна сукня», «В цій комплектації, яка вам сподобалася, є тільки одна Corolla».
Це або це?	«Берете борд на 6 місяців чи 12?», «Ви заберете ванну самі чи вам доставити?», «Ви вибрали зелену чи синю сукню?», «Вам підходять робочі дні для проведення тренінгу чи тільки вихідні?».
Помилкове завершення	Тренер: «Дмитре, отже проводимо тренінг 5 червня?». Клієнт: «Ні, це буде 7 червня! Тренер: «Так, правильно, в суботу 7 червня».

Успішний продаж, коли продукт продано перший раз і водночас досягнуто порозуміння з покупцем, може перерости у дружні відносини з ним, що дає **переваги**:

- по-перше, постійний покупець вигідніший у 5-7 разів, ніж разовий, бо знижує маркетингові витрати на пошук нових клієнтів,
- по-друге, «холодний» телефонний дзвінок новому покупцю за рекомендацією вашого постійного покупця є ефективнішим у 5 разів.

Спеціалісти у сфері торгівлі радять на фінальному етапі продажів (укладання угоди) застосовувати такі **базові психологічні прийоми**:

1. Насправді покупець погано відрізняє реальність від вигадки. «Потримавши цуценя» або «примірявши шубу», повернути їх власникам вже дуже складно.

2. Мозок покупця налаштований на те, щоб відповідати на отримані запитання з урахуванням їх форми. При запитанні про те, як саме покупець буде здійснювати покупку, питання - чи буде він її здійснювати взагалі, в принципі зникає.

3. Покупець схильний прислухатися до думки експертів або просто більшості. Можна стати експертом для конкретного покупця і вплинути на його рішення.

4. Покупець в глибині душі розуміє, що все у світі закінчується і минає, тому важливо встигнути. Обмеження за часом і умовами продажу, обмеженість кількості товару може виявитися жорстким стимулюючим фактором.

5. Покупець допитливий від природи, але не любить насильства. Тому йому подобається, коли правильно вмовляють і при цьому не

примушують. Якщо раптом припинити йому щось пропонувати (і робити це правильно, тобто нікуди покупця насильно не тягнути), покупець сам починає прискорювати процес.

Таким чином, у процесі обслуговування потрібно враховувати індивідуальне ставлення покупців до того самого товару. Часто покупці не можуть ясно сформулювати свої бажання, самостійно підібрати товар, виявляють нерішучість, сумніви щодо необхідності і доцільності тієї чи іншої покупки. В такому разі продавець повинен переконати покупця в перевагах окремих товарів, вплинути на його рішення зробити купівлю. У свою чергу, це потребує від продавця знань індивідуальних психологічних особливостей кожного покупця, уміння їх розпізнати в короткий термін обслуговування та цілеспрямовано впливати на них, надаючи допомогу при виборі товару. Усе це повинно сприяти укладенню угоди купівлі-продажу товарів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття «психологія підприємництва».
2. Що являють собою психологічні процеси?
3. Назвіть та охарактеризуйте різновиди психологічних процесів.
4. Яку роль грають психічні стани в психології торговельного підприємництва?
5. Опишіть сутність психічних властивостей та їх зв'язок з темпераментом, характером і здібностями.
6. Розкрийте зміст поняття і завдання психології торгівлі.
7. Охарактеризуйте підходи, які вплинули на становлення психології торгівлі.
8. Назвіть та опишіть основні психологічні етапи прийняття рішення про купівлю товару.
9. Розкрийте положення концепції транзактного аналізу Е. Берна при взаємодії продавця і покупця.
10. Які психологічні вимоги ставляться до працівників масових торгових професій? Наведіть приклади їх застосування.
11. Опишіть специфіку взаємодії з покупцем залежно від стилю його поведінки.
12. З'ясуйте значення методу нейролінгвістичного програмування (НЛП) у психології торгівлі.
13. Назвіть та охарактеризуйте практичні прийоми, які впливають на рішення покупця щодо здійснення покупки.
14. Які психологічні прийоми доцільно застосовувати на фінальному етапі продажів (укладання угоди)?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 15.1. Покупець каже: «Як добре, що ви впоралися з моїм замовленням – це просто високий клас!»

Яка відповідь з вашого боку була б найпрофесійніша:

1. «Ви так добре описали свої побажання, що замовлення було зробити дуже легко».
2. «Дякую!»
3. «Мені дуже приємно, що ви повністю задоволені нашою роботою».
4. Ваш варіант відповіді: « _____ ».

Завдання 15.2. Якою буде професійна відповідь продавця на заперечення покупця: «Ваші ціни занадто високі для мене?»

1. «Так, у нас дорого».
2. « Так, ви маєте рацію, наші ціни досить високі, причому це безпосередньо пов'язано з високою якістю нашої продукції».
3. «Ну що ви, хіба це дорого? Ви подивіться на ціни в наших конкурентів!»
4. Ваш варіант відповіді: « _____ ».

Завдання 15.3. Ознайомтесь з фразами менеджерів з продажу (нижче наведено приклади).

Подумайте, яке враження справляє на покупця кожна з фраз і яку реакцію може викликати. Спробуйте замінити наведені фрази залежно від стилю поведінки клієнта.

Приклади фраз:

1. Послухайте, звідки мені знати, коли Вам доставлять товар? Я тільки приймаю замовлення – я ж не водій вантажівки.
2. Я не працюю в цьому відділі, тому нічим не можу Вам допомогти.
3. Ми не можемо Вас обслужити, тому що зачиняємося на обідню перерву.
4. Вибачте. Я цим не займаюся. Вам потрібно запитати у бухгалтера і т. п.

Розділ 16

ТОРГОВЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 16.1. Сутність і завдання менеджменту торговельних підприємств
- 16.2. Торговельне підприємство як об'єкт менеджменту
- 16.3. Управління торговельним персоналом
- 16.4. Управління талантами у підприємницькій діяльності

Навчальні цілі



Розкрити теоретичних засад і специфіки менеджменту у торговельному підприємстві.



Охарактеризувати функції та підходи до управління торговельним підприємством.



Надати уявлення про особливості управління персоналом торговельного підприємства.



Визначити сутності та основних положень управління талантами у підприємницькій діяльності.

16.1. Сутність і завдання менеджменту торговельних підприємств

Економічні відносини, які формуються в умовах невизначеності ринку і постійних змін у зовнішньому оточенні, призводять до виникнення принципово нових структур торговельного бізнесу. У зв'язку з цим необхідним є впровадження високоефективних форм та інноваційних методів управління підприємницькою діяльністю (високоефективні та інноваційні методи управління). Отже, менеджмент стає одним з важливіших факторів функціонування і розвитку торговельних підприємств.

Поняття «management» сходить до дієслова «to manage» (управляти) і походить від латин. «manus» (рука). Спочатку воно означало «мистецтво об'їжджати коней і правити ними», «вміння володіти зброєю й управляти колісницями».

Не існує однозначного визначення терміну «менеджмент». Приклади трактувань терміну «менеджмент» наведено на рис.16.1.



П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, відмічає, що термін «менеджмент» важкий для розуміння. По-перше, він американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т.ч. англійську. Він означає функцію, а також людей, які її виконують; він вказує

на соціальне або посадове становище; і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження (Осовська, 2006).



Рисунок 16.1 – Підходи до трактування поняття «менеджмент»

Менеджмент тісно пов'язаний з підприємництвом. Однак підприємництво передує менеджменту: спочатку організовується справа, потім її менеджмент. Сфера підприємництва включає розробку підприємницької ідеї, пошук ресурсів і визначення способів їх ефективного використання. Сфера менеджменту охоплює процеси забезпечення ефективного використання ресурсів.

У табл. 16.1 надана порівняльна характеристика функцій підприємництва і менеджменту (Сорокіна, 2017).

Таблиця 16.1 – Зіставлення функцій підприємництва і менеджменту

Параметри порівняння	Підприємництво	Менеджмент
Стратегічна орієнтація	Приріст капіталу в умовах зміни сфер його застосування	Максимізація прибутку в рамках обраного напрямку роботи діючого підприємства
Здійснення	Організація бізнесу, що дає	Забезпечення ефективної

Параметри порівняння	Підприємництво	Менеджмент
Задуму	стійкі конкурентні переваги за рахунок впровадження нової ідеї	роботи підприємства в напрямку поставлених цілей
Використані ресурси	Ресурси, що забезпечують реалізацію перспективної ідеї	Ресурси, виділені на функціонування підприємства
Форма залучення ресурсів	Всі форми тимчасового залучення ресурсів, що забезпечують свободу маневру	Придбання ресурсів у власність підприємства
Статус у бізнесі	Власник, який диктує інвестиційну політику	Змінюваний професійний службовець, що оптимізує використання інвестицій по заданих напрямках
Побудова організаційної структури	Прагнення до структур, які забезпечують мобільність ресурсів, використання неформальних зв'язків	Прагнення до стандартних ієрархічних структур, які забезпечують чіткий розподіл повноважень і відповідальності
Форма ризику	Ризик втрати прав власності і контролю в умовах невизначеності	Ризик для кар'єри в рамках даного підприємства
Кваліфікація	Знання в різних галузях професійної діяльності, досвід в області підприємництва	Професійні знання в області менеджменту, досвід роботи на керівних посадах



Ролі менеджера і підприємця певною мірою можуть збігатись. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, може його очолити, тобто стати менеджером. А менеджер може відкрити власну справу й стати підприємцем. Однак збіг ролей менеджера і підприємця тимчасовий, оскільки через певний час функції працівників конкретизуються і вони займають відповідні позиції на підприємстві. Тривале поєднання ролей „підприємець - менеджер” можливе лише на невеликих підприємствах.

На засадах теорії загального менеджменту стосовно специфіки діяльності торговельних підприємств виник торговельний менеджмент.

Торговельний менеджмент – процес управління всіма основними аспектами діяльності торговельного підприємства. Він створений для формування найбільш раціональних управлінських рішень з питань розвитку конкретного торговельного підприємства, координування різних напрямів його діяльності та забезпечення високої ефективності її кінцевих результатів (Менеджмент, 2007).

Торговельний менеджмент використовує арсенал методів виробничого, інноваційного менеджменту, менеджменту персоналу, фінансового менеджменту і деяких інших видів функціонального менеджменту, прийнятних для підприємств торгівлі.

Ключовими особистостями, які зробили значний внесок у становлення менеджменту в торгівлі є Френк Вулворт і Сем Уолтон.



Френк Вулворт (Frank Winfield Woolworth) – американський підприємець, засновник найбільшої роздрібною мережі початку ХХ ст.

Він став першим, хто застосував цінники. Саме він придумав сучасну систему обслуговування клієнтів в магазинах. У своїх магазинах Ф. Вулворт втілював власну стратегію торгівлі, яка стала просто революційною для Америки і її наслідками зараз користуються сучасні торговельні підприємства.

До основних інноваційних розробок Ф. Вулворта належать:

1. *Самообслуговування*. Вперше в історії торгівлі в магазинах Ф.Вулворта всі товари лежали на полицях, і до них обов'язково було прикріплено цінник.

2. *«Фішка» магазинів* – товари по 5 центів. В кожному магазині Ф.Вулворта була категорія товарів по 5 центів. За це в пресі його часто називали «п'ятицентовим королем». Доступний для покупця товар розпродавався дуже швидко, приносячи власнику магазинів гарний прибуток.

3. *Викладка товарів змінювалася кожні два тижні*. Змінюючи розміщення товарів у магазині, тим самим збільшувався прибуток – по дорозі до потрібного товару покупець вибирав ще кілька. Якщо протягом двох тижнів товар дуже погано продавався, то його пускали в розпродаж.

4. *Некваліфікований персонал*. Ф.Вулворт наймав службовців, готових працювати за найнижчу ціну. Обов'язками персоналу магазинів були тільки контроль наявності на полицях і вітринах достатньої кількості товару.

5. *Обслуговування на касі при виході*. Це було ще одне нововведення, що випливає з ідеї самообслуговування. Тепер не треба було кілька продавців. З розрахунком клієнтом справлявся всього один касир.

6. *Укладення прямих договорів з виробниками*. Френк Вулворт, як і Томас Ліптон, зрозумів, що знизити вартість товару і, відповідно, збільшити прибуток, можна тільки співпрацюючи з виробниками товарів, минаючи посередників.

7. *Запровадження режиму щоденної звітності з продаж від співробітників для більш швидкого реагування на зміну кон'юнктури ринку*.

8. *Розміщення товарів на вітринах*. Це давало можливість залучити відвідувача з вулиці. До того ж, поруч з товаром був яскравий цінник, на якому ніколи не писалася сума більше 25 центів (ось ще один секрет торгівлі від Ф.Вулворта).

Сем Уолтон (Samuel Moore Walton) - засновник торгової мережі «Wal-

Mart». С.Уолтон увійшов в історію Америки як засновник супермаркетів. Саме йому прийшла бізнес-ідея створити великий торговий супермаркет і покласти початок нової епохи в торгівлі.

С.Уолтон якомога частіше зустрічався з співробітниками компанії і вимагав того ж від свого менеджменту і ради директорів. «Найкращі ідеї надходили до нас від клерків і складських робітників (серед них - безкоштовний паркінг біля магазину і дозвіл вивозити візки з товаром прямо до автомобіля). Однією з ключових ідей С.Уолтона також було здійснення постійного тиску на постачальників (Сметанин, ел.р.).

Основною **метою** торговельного менеджменту є забезпечення високих темпів розвитку торговельного підприємства у стратегічній перспективі та зростання його конкурентної позиції на споживчому ринку.

Головні **завдання** торговельного менеджменту (Менеджмент, 2007) узагальнені в табл.16.2.

Таблиця 16.2 - Завдання торговельного менеджменту

Завдання	Параметри рішення
Формування умов найповнішого задоволення попиту споживачів на товари в межах вибраного сегменту споживчого ринку	<ul style="list-style-type: none"> - пошук торговельним підприємством своєї ринкової ніші на споживчому ринку; - виявлення основних параметрів попиту споживачів у цьому сегменті споживчого ринку; - формування ефективної асортиментної політики, спрямованої на задоволення споживчого попиту на товари; - забезпечення сталості асортименту товарів, що реалізуються торговельним підприємством
Забезпечення високого рівня торговельного обслуговування покупців	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення найменших витрат часу і найбільших зручностей для придбання необхідних товарів; - формування комплексу організаційно-технологічних заходів, які разом формують необхідний рівень торговельного обслуговування
Забезпечення достатньої економічності здійснення торгово-технологічного і торгово-господарського процесів	<ul style="list-style-type: none"> - організація окремих технологічних процесів і операцій, пов'язаних з рухом товарів і обслуговуванням покупців; - здійснення окремих комерційних операцій і комерційної діяльності в цілому; - виконання функцій управління торговельним підприємством
Максимізація суми чистого прибутку і	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація обсягу товарообороту підприємства; - ефективне управління його активами; - здійснення цілеспрямованої цінової, амортизаційної та

Завдання	Параметри рішення
забезпечення його ефективного використання	податкової політики
Мінімізація рівня господарських ризиків, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – ефективне управління різними комерційними, фінансовими, інвестиційними та іншими ризиками, пов'язаними з господарською діяльністю підприємств торгівлі, – забезпечення передбачуваності фінансових результатів діяльності торговельного підприємства і стабільності його розвитку
Забезпечення постійного зростання ринкової вартості торговельного підприємства	<ul style="list-style-type: none"> · забезпечення високої інвестиційної активності підприємства, ефективного акумулювання власних фінансових ресурсів для приросту активів у всіх їх формах, підвищення фінансової сталості підприємства, забезпечення високої ділової репутації, · завоювання маркетингової позиції на споживчому ринку, відпрацьованість внутрішньої технології здійснення господарської діяльності та управління

Всі завдання торговельного менеджменту тісно пов'язані, але водночас багато з них мають різноспрямований характер.

Важливою особливістю торговельного менеджменту є комплексний характер формування всіх управлінських рішень, пов'язаних з різними аспектами діяльності торговельного підприємства, які впливають на кінцеву ефективність його господарської діяльності.

16.2. Торговельне підприємство як об'єкт менеджменту

Менеджмент має розглядатися і аналізуватися відповідно до специфіки конкретних об'єктів управління, одним з яких є торговельне підприємство.

Під **торговельним підприємством** розуміється самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що здійснює закупівлю і реалізацію споживчих товарів, а також інших видів товарів.

До основних **особливостей** торгового підприємства як об'єкта менеджменту належать (Чаплина, 2010):

- економічна структура, в якій основними елементами виступають ресурси і технології;
- характер і зміст праці в торгівлі;
- торгові підприємства в більшій мірі формують малий бізнес;

- торговий бізнес знаходиться в умовах невизначеності, що пов'язано з ризиками;
- торгові підприємства належать до групи підприємств, які не мають потрібного інноваційного потенціалу.

Управління торговельним підприємством здійснюється на засадах певних підходів (рис.16.3).



Рисунок 16.3 – Підходи до управління торговельним підприємством

Процесний підхід розглядає управління як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху підприємства. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій (Мескон, 2004).

Отже, сутність менеджменту як процесу управління можна визначати і аналізувати через основні управлінські функції.

Під **функціями менеджменту** слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління (Осовська, 2006).

Більшість фахівців з управління виділяють чотири основних, або первинних **функцій управління**:

- планування (визначення того, якими мають бути цілі організації і що повинні робити її члени, щоб досягти цих цілей);
- організування (створення певної структури, яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення поставлених цілей);
- мотивація (спонукання членів підприємства до діяльності для досягнення їх особистих цілей і цілей підприємства);

– контроль (забезпечення досягнення підприємством своїх цілей).

При цьому первинні функції управління об'єднуються між собою двома процесами, які притаманні кожній з первинних функцій: комунікацією (обмін інформацією) і прийняттям рішень (вибір альтернатив при здійсненні управлінських функцій) (Менеджмент, 2007).

В управлінні торговельним підприємством основні управлінські функції поділяють за певними бізнес-процесами, а саме: закупівля товарів, товарні запаси в асортименті, організація продажів і реклами (Чаплина, 2010) (табл. 16.2.).

Таблиця 16.2 – Матриця функцій управління торговельним підприємством

Функції управління	Бізнес-процеси		
	Закупівля товарів	Товарні запаси в асортименті	Організація продажів і реклами
Планування	Вивчення попиту. Виявлення джерел закупівлі. Визначення величини партії виходячи з плану товарообороту та інших факторів	Планування асортименту виходячи з прибутковості. Встановлення max і min рівня замовлень	Планування обсягу товарообороту і витрат на організацію реклами
Організування	Ухвалення рішення про закупівлю. Укладання договорів. Створення системи «підприємство - постачальники». Формування стійких зв'язків	Створення системи, здатної ефективно управляти запасами і асортиментом	Впровадження форм і методів продажу. Розробка рекламних заходів
Мотивація	Створення умов для досягнення результативності роботи, формування корпоративної культури		
Контроль	Оцінка доцільності і ефективності кожної закупівлі	Аналіз зміни товарних запасів. Заходи з ліквідації наднормативних товарних запасів	Аналіз товарообігу та інших показників та інших показників. Порівняння темпів зміни витрат на організацію продажів і товарообороту

Відповідно до **системного підходу** підприємство розглядається як система – певна цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого. Підприємство як складна система складається з підсистем (кадрової, фінансової,

управлінської, виробничої тощо), перебуває під впливом внутрішніх факторів – цілей, завдань, технології, структури, людей. Підприємство як відкрита система є частиною більшої системи (бізнес-середовища) і залежить від впливу на неї зовнішніх чинників (прямих – постачальників, конкурентів, влади; непрямих – технологічних, економічних, політичних, соціокультурних, інших). Підприємство як соціотехнічна система, підприємство поєднує персонал (соціальний компонент) і техніку, обладнання (технічний компонент). Всі підсистеми підприємства перебувають у динамічному взаємозв'язку. За зміни будь-якого з елементів всі інші частини підприємства також змінюються (Менеджмент, 2007).

У торговельному підприємстві як складної сукупності різних підсистем, пов'язаних з виконанням цілого ряду завдань і регульованих за допомогою специфічних для кожної підсистеми методів управління, можна виділити такі підсистеми функціонування: економічна, організаційна, технологічна, правова і соціальна (Старикова, 2016) (табл. 15.3.). Всі підсистеми торговельного підприємства взаємопов'язані і взаємозумовлені. Кожна окрема підсистема не може локально забезпечити виконання завдань певного характеру, оскільки процес досягнення цілей і завдань забезпечується всією сукупністю функціонуючих підсистем.

Таблиця 16.3 – Підсистеми функціонування торговельного підприємства

Підсистема	Функції
Економічна	Вирішення завдань, пов'язаних з формуванням асортименту, визначенням рівня торговельної надбавки, управлінням товарними запасами, розробкою політики просування товарів, вибором постачальників
Організаційна	Проектування, планування діяльності підприємства, вибір форми обслуговування, організація торгово-технологічного процесу, вибір організаційної структури підприємства, розміщення інформації для покупців і т.п.
Технологічна	Матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства: підбір торгово-технологічного обладнання і т.п.
Правова	Визначення порядку укладення та виконання договорів з контрагентами, розробка посадових інструкцій для персоналу підприємства і т.п.
Соціальна	Вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням безпеки праці, надання соціальних гарантій співробітникам підприємства



Наприклад, закупівельна діяльність підприємства залежить від товарного асортименту, рівня складських запасів, наявності площ для приймання, зберігання та підготовки товарів до продажу; надійності постачальника, вартості товару, що купується, попиту на товар, умов його транспортування і зберігання.

Розроблений наприкінці 60-х років ХХ ст. **ситуаційний підхід** є сучасним продовженням і розвитком системного підходу до управління. Ключова категорія цього підходу «ситуація» – конкретний набір обставин, які значно впливають на підприємство у конкретний час. Менеджери, виконуючи всі необхідні управлінські дії, повинні враховувати, в якій ситуації перебуває підприємство.

Ситуаційний підхід визнає, що керівник повинен застосовувати різні прийоми в різних ситуаціях для ефективного досягнення цілей підприємства. Він концентрується на ситуаційних відмінностях між підприємствами і всередині підприємства.

Вихідні **положення ситуаційного підходу** до управління:

1. Керівники повинні бути ознайомлені із засобами професійного управління, які довели свою ефективність, розуміти зміст і особливості процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, методів планування і контролю, прийняття рішень.

2. В підприємствах повинні бути передбачені можливості та резерви для необхідних змін і пристосування до різноманітних ситуацій.

3. Ефективні менеджери повинні вміти аналізувати ситуацію, що склалася, щоб визначити: які фактори на цей момент впливають на підприємство; які з них важливі, а які другорядні; що відбудеться за зміни одного чи кількох факторів.

4. При здійсненні змін у ході пристосування підприємства до ситуації необхідно передбачувати ймовірні позитивні та негативні наслідки від прийнятих рішень.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньоорганізаційні побудови (культура підприємства, оргструктура, система планування тощо) є реакцією підприємства на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі (Менеджмент, 2007).

16.3. Управління торговим персоналом

Управління персоналом є специфічною функцією менеджменту, зміст якої визначається специфікою виконуваних робіт і операцій.

Існують певні **особливості управління персоналом** на торговельних підприємствах (Тельнов, 2016), які визначають складність і великий обсяг функцій, пов'язаних з управлінням персоналом:

- високий обсяг трудових операцій, які пов'язані з обслуговуванням покупців і вимагають прямого контакту з ними. Ці операції не піддаються механізації і автоматизації, що визначає високу частку витрат живої праці на підприємствах галузі;

- необхідність наближення до покупців пунктів продажу товарів масового попиту ускладнює можливості їх концентрації, через те основу роздрібною торговою мережі складають невеликі магазини або салони з чисельністю працівників до 15 чоловік. У таких магазинах істотно обмежені можливості вузького професійного і технологічного розподілу праці, що обумовлює необхідність поєднання трудових функцій між працівниками;

- ефективність праці персоналу підприємств торгівлі, зайнятого обслуговуванням покупців, багато в чому залежить від інтенсивності купівельних потоків. Цей показник неоднаковий впродовж робочого дня і в окремі дні тижня, що впливає на ступінь завантаження працівників, викликає велику частку вимушених перерв в роботі. Це негативно позначається на продуктивності праці персоналу торгового підприємства.

Персонал є головним елементом усієї системи управління торговельним підприємством.

Персонал (від лат. *personalis* – особистісний) – особистий склад працівників підприємства, які працюють за наймом, мають трудові відносини з роботодавцем і виконують виробничо-господарські й управлінські функції в межах підприємства.

Персонал одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. **Суб'єктами управління** є менеджери підприємства – від вищого керівництва до лінійних менеджерів – і підрозділ з управління персоналом. **Об'єктами управління** цих суб'єктів є персонал, тобто окремі працівники, а також структурні підрозділи – відділи, департаменти, які завдяки своїм компетенціям вносять вклад у досягнення цілей підприємства.

Особливості побудови системи управління персоналом торговельного підприємства багато в чому обумовлені і специфікою структури персоналу торгового підприємства. Найбільш загальною формою функціонального поділу праці на торговельному підприємстві є класифікація за категоріями, згідно якої виділяють: персонал управління, торгово-оперативний персонал та допоміжний персонал.

Торговельні працівники в процесі своєї діяльності виконують певні завдання (Котлер, 2006) (рис. 16.4).

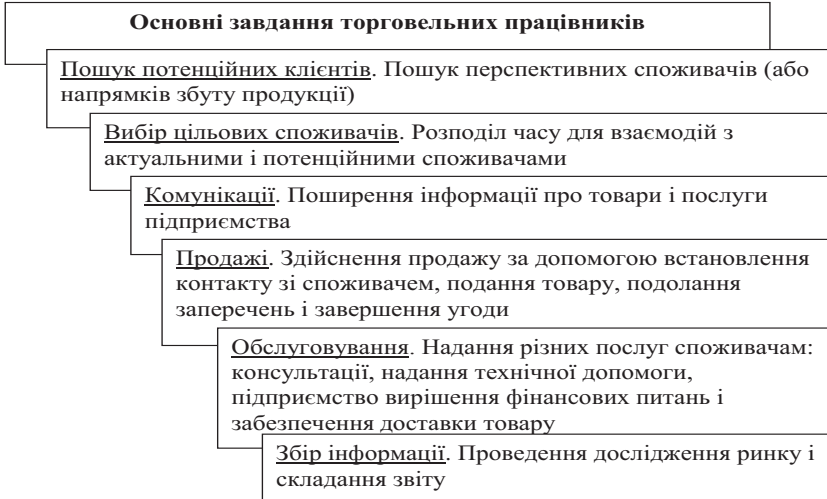


Рисунок 16.4- Завдання торговельного персоналу

Узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів (Белявцев, 2006) (табл. 16.4).

Таблиця 16.4 – Характеристики продавців

Типи продавців	Характеристики
«Здобувачі» замовлень	Це продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажу активним покупцям, відновлювати зв'язки й укладати угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників. Цей тип продавців більше від інших потребує творчого підходу і рідкісних підприємницьких якостей
Приймальники замовлень	Це співробітники, пов'язані з прийомом, оформленням і обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Вони сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структурних замовлень за рахунок додаткових, супутніх товарів і послуг
Виконавці замовлень	Це працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упаковка продукції, її вантаження, доставка на місце призначення, розвантаження, установка, налагодження тощо)

Типи продавців	Характеристики
Обслуговуючий персонал	До них належать працівники сервісних служб підприємства-продавця. Виконують величезну роль у галузі стимулювання попиту й активізації продажу. Оцінюється як одна з найпродуктивніших категорій «продавців»
Персонал підтримання продажу	Це співробітники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо
Торговельні агенти-місіонери	Формально до їх функцій не входить укладання угоди. Їхнє призначення іншого роду – спробувати переконати покупців, порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам, діловим партнерам

Управління торговим персоналом включає (Котлер, 2006):

- найм та відбір торгових працівників;
- навчання працівників методам продажів, вивчення товарів підприємства, його політики та орієнтацію співробітників на задоволення споживачів;
- контроль діяльності торгового персоналу за допомогою встановлення нормативів роботи з фактичними і потенційними замовниками та допомогу в плануванні ефективного використання робочого часу;
- мотивацію торгового персоналу, розрахунок торгових квот, грошове заохочення працівників і додаткові стимули;
- оцінку індивідуальної та колективної праці.

Для ефективного управління торговельним підприємством необхідним є розробка ефективної системи управління персоналом.

Виділяють **підходи до побудови системи управління персоналом** на торговельних підприємствах.

– здійснення функцій з управління персоналом одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою посадою (наприклад, функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе директор підприємства – здійснює набір персоналу, призначає їм зарплату, визначає тип навчання і т.п. Така система найбільш характерна для малого торговельного підприємства.

– створення власної або вдосконалення існуючої служби управління персоналом на торговельних підприємствах або введення посади менеджера з персоналу. Основними визначальними факторами доцільності при цьому є чисельність персоналу торгового підприємства,

рентабельність діяльності, яка повинна покривати витрати на утримання даного структурного підрозділу, наявність кваліфікованих фахівців в галузі управління трудовими ресурсами. Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність на підприємстві 50 - 70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим. У великій підприємницькій структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом за різними напрямками діяльності в області людських ресурсів.

– співпраця з професійними агентствами і незалежним HR-консультантами, які надають послуги в сфері підбору, оцінки, навчання та розвитку персоналу підприємств.

Так, цивілізованим підходом до вирішення питань підбору персоналу є співпраця з рекрутинговими компаніями, які своїми клієнтами вважають роботодавця, вирішують завдання, що стоять перед підприємствами через підбір кандидата, що чітко задовольняє вимогам до посади, яка є вакантною. Фахівці таких компаній мають у своєму розпорядженні бази даних кандидатів, мають в штаті професійних рекрутерів, володіють сучасними технологіями пошуку та оцінки кандидатів.

В сучасних умовах найбільш затребуваними є комплексні послуги сторонніх фахівців, що надають послуги по роботі з персоналом, до таких належать агентства HR-технологій і незалежні HR-консультанти. До основних переваг, які отримують торгові підприємства в результаті такої співпраці, належать (Безпарточный, ел.р.)

- можливість об'єктивної оцінки ситуації на ринку праці, в тому числі, і привабливість свого підприємства для здобувачів;
- можливість вивільнити часовий ресурс для певних процедур і етапів роботи з персоналом;
- можливість вести кадрову роботу без наявності в штаті торгового підприємства служб управління персоналом;
- надання широкого комплексу послуг, а саме:
 - визначення потреби в кандидатах;
 - вироблення критеріїв підбору персоналу;
 - власне робота по залученню необхідних фахівців,
 - допомога в їх адаптації;
 - проведення комплексної оцінки персоналу;
 - психологічне та професійне тестування;
 - діагностика потреби в навчанні, проведення тренінгів та післятренінговий супровід;

- проведення корпоративних заходів;
- допомога у створенні позитивного іміджу торгового підприємства на ринку праці і т.п.

Система управління персоналом торговельного підприємства повинна бути підпорядкована загальній стратегії його розвитку та інтегрована із стратегією управління товарообігом і торговими послугами, розвитком матеріально-технічної бази, фінансовим станом торговельного підприємства.

Окремою складовою системи управління персоналом є управління талантами, тобто найбільш професійними та перспективними працівниками задля досягнення прогресивних цілей бізнесу.

16.4. Управління талантами у підприємницькій діяльності

Стрімкість змін характерна для сучасних економічних умов призводить до того, що тривалість збереження ключових факторів успіху будь-яких підприємницьких структур знижується. Високий ступінь проникнення інформаційних технологій спрощують процес відтворення будь-яких продуктів, що надходять на ринок.

Через це унікальною перевагою, яка може бути сформована підприємцем – команда, яка буде працювати над розробкою, впровадженням та постійним удосконаленням продуктів. При цьому **продуктом** слід розуміти будь-який результат діяльності підприємця, що має цінність для кінцевого споживача, - конкретний товар, робота, послуга тощо.

Управління персоналом як один з напрямків науково-практичного підходу до менеджменту пройшло декілька трансформаційних етапів (табл. 16.5) (Говард, 2007).

Концепція «соціальної людини» у бізнесі, що набула розвитку у 1970-х рр. поширюється та розвивається. Орієнтація на індивідуальність кристалізувалася в окремих напрямках в управління персоналом – управління талантами.

Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних властивостей, які дають людині спроможність вдало, самостійно й оригінально виконувати певну складну діяльність. Така сукупність властивостей дозволяє отримувати продукт діяльності, який відрізняється новизною, високим рівнем досконалості та суспільної значущості.

Таблиця 16.5 – Історія розвитку підходів до управління персоналом

Роки	Концепція управління персоналом. Модель співробітника	Ознаки управління персоналом	Типовий стиль	Характер організаційних робіт	Функції служб управління персоналом
1886-1920	Концепція наукового управління. «Економічна людина»	Відсутність прав найманих працівників. Мінімізація витрат на робочу силу. Жорстка регламентація робіт, нормування праці. Відповідність умов праці й функцій психофізіологічним особливостям працівника.	Авторитарний, орієнтир на цілі	Децентралізація управління персоналом	Найм, звільнення, облік, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної плати
1920-1950	Концепція «людських відносин». «Психологічна людина»	Роби співробітника задоволеним і він буде виробляти продукт. Орієнтація на малі групи. Зняття напруження. Усунення конфліктів. Принципи колективізму і лояльності. Засади участі у прийнятті рішень.	Формальне і неформальне лідерство. Орієнтація на людину	Децентралізація управління персоналом	Найм, звільнення, облік, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної плати, соціально-психологічна допомога, розв'язання конфліктів, медична допомога, підвищення кваліфікації
1950-1970	Концепція «організованого розвитку». «Професійна людина».	Роби знання продуктивними. Залученість співробітника у справи підприємства. Мобілізація усієї людської енергії. Кваліфікація кадрів. Визнання працівника	Кооперація, групова, спільнування ієрархічної структури.	Посилення децентралізації управління персоналом	Найм, звільнення, облік, техніка безпеки, розрахунок і видача заробітної плати, соціально-психологічна допомога, розв'язання конфліктів, медична

Роки	Концепція управління персоналом. Модель співробітника	Ознаки управління Персоналом	Типовий стиль	Характер організаційних робіт	Функції служб управління персоналом
1970 – теперішній час	Соціальна людина	найважливішим капіталом. Система соціальних гарантій.	Кооперація, нучка робота в групах, сплочування ієрархічної структури.	Посилення централізації. Штабні функції	допомога, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу, перепідготовка, ротация, збагачування робіт. Оцінка персоналу Взаємодія охоплює усі стадії відтворення персоналу

Американський психолог Говард Гарднер на початку 1980-х років визначив **7 типів таланту** (История, ел.р.), який ототожнював з інтелектом:

- *вербально-лінгвістичний* (відповідає за спроможність писати й читати, притаманний журналістам, письменникам, юристам);
- *цифровий* (характерний для математиків);
- *просторовий* (наявний у дизайнерів та художників);
- *фізичний* (притаманний спортсменам та танцівникам, тобто людям, які краще навчаються на практиці);
- *особистісний* (емоційний, відповідає за те, що людина говорить про себе);
- *міжособистісний* (люди з цим талантом часто стають політиками, ораторами, торговцями, акторами);
- *талант навколишнього середовища* (цим талантом бувають наділені дресирувальники, землероби).

В практиці менеджменту термін «управління талантами» з'явився у 1990 році. Цей термін був введений Девідом Уоткінсоном.

У широкому сенсі «**управління талантами**» - це галузь HR (Human resources)-менеджменту, яка займається залученням кваліфікованих працівників, інтеграцією нових співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних та майбутніх цілей бізнесу.

Загальна **стратегія управління талантами** передбачає (Управление талантами, ел.р.):

1. Пошук, залучення, рекрутинг та адаптацію кваліфікованих кандидатів.
2. Управління й визначення конкурентоспроможної зарплатні.
3. Навчання та розвиток талантів.
4. Управління продуктивністю.
5. Програми збереження кадрів.
6. Просування по кар'єрним сходам.

На основі досліджень Міріам Орт та Марк Ефрон визначають **4 перешкоди на шляху формування таланту** (Орт, 2014):

1. Створення надмірних складнощів – прагнення до використання різноманітних методик, які зазвичай ускладнюють сприйняття працівниками задач, які потрібно виконати та знижують мотивацію до роботи.

2. Даремність – використання методик, або впровадження ключових показників оцінки персоналу, які не відбивають реальних бізнес-цілей

3. Нехтування теорією – усі сучасні практичні методики управління персоналом і управління талантами зокрема.

4. Нестача відкритості та відповідальності. Відкритість та особиста відповідальність кожного співробітника є невід'ємною частиною

корпоративної культури у сучасних корпоративних умовах. Відкритість і відповідальність є факторами опосередкованого впливу на фінансові показники, оскільки плінність кадрів або зниження їхньої продуктивності відображаються на кінцевому результаті роботи підприємницької структури.

Процес управління талантами є ефективним у тому випадку, коли він будується на **принципах**, що довели свою наукову і практичну цінність (Stahl, 2012) (табл.16.6).

Таблиця 16.6 – Принципи управління талантами

Принцип	Характеристика
Узгодженість зі стратегією підприємства	дозволяє сформулювати «портрет» таланту та віднайти найкращі практики його розвитку
Внутрішня узгодженість	усі практики, що використовуються на підприємстві мають бути погоджені між собою для досягнення синергетичного ефекту
Залученість керівництва	саме керівники виступають початковим імпульсом до розвитку талановитих кадрів, оскільки тільки на верхніх ланках управління може бути прийняте рішення фокусуватись на розвитку лідерства, наступництва, самоорганізації та інших явищ, які характеризують високий рівень розвинутої корпоративної культури, що сприяє розвитку талантів
Підтримка організаційної культури	єдність з попереднім принципом ставить на провідне місце саме корпоративну культуру, яка визначає чи буде сформована екологічна атмосфера для управління й розвитку талантів
Баланс глобальних і локальних цілей	прагнення до швидкого досягнення глобальних цілей часто може призводити до прийняття непопулярних рішень, однак бізнес – це результат роботи злагодженої талановитої команди, тому важливо, щоб внутрішні цілі підприємства й кожного працівника також були задоволені
Бренд роботодавця	свідчить про необхідність формування інтегрованої політики управління персоналом, яка буде забезпечувати не тільки фінансове задоволення працівників своєю роботою, а й підтримувати баланс робочого й особистого, формувати єдину систему цінностей працівників в житті й на роботі, щоб стимулювати розвиток талантів. Така система є певною інвестицією, яка дозволяє залучати на підприємстві ключових співробітників та розвивати їхній потенціал

Однією з найбільш поширених практик управління талантами є формування **карт розвитку талановитих працівників**. Зазвичай такі карти передбачають описаний профіль компетенцій, якими має володіти працівник для подальшого кар'єрного переміщення, оцінюється поточний стан відповідності цим компетенціям, та формується план їхнього розвитку.

Орієнтовна форма карти розвитку талановитих працівників представлена у табл. 16.7.

Таблиця 16.7 – Карта розвитку працівника

Профіль необхідних компетенцій	Рівень відповідності профілю необхідних компетенцій	Заходи щодо розвитку компетенцій	Коментарі щодо вживаних заходів

Серед інструментів, які можуть бути застосовані для розвитку талантів, такі:

- *менторство*, тобто отримання досвіду та нових знань від ментора, людини, що є визнаним експертом у своїй галузі;
- *коучинг*, тобто досягнення чітко визначених цілей за допомоги серії зустрічей з формування плану реалізації цих цілей, які відбуваються з коучем;
- *тренінги* та інші види навчання, тобто відвідування курсів, які можуть бути спрямовані на розвиток як *hard*, так і *soft skills*;
- *ротація*, тобто зміна позиції на певний час, що дозволяє не тільки навчитись того, що роблять інші працівники, а й подивитись на звичні процеси під іншим кутом зору тощо.

Таким чином, управління талантами є величезною галуззю знань сучасних підприємств, яка наразі може бути не досить дослідженою та сформованою, проте перспективною для органічного, довгостроково розвитку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення понять: менеджмент, торговельний менеджмент, торговельне підприємство.
2. У чому полягають відмінності між підприємництвом і менеджментом?
3. Перелічіть та охарактеризуйте завдання торговельного менеджменту.

4. Розкрийте основні ідеї в управлінні торговельним підприємством, розроблені Френком Вулвортом.
5. Назвіть та розкрийте зміст підходів до управління підприємством.
6. Що розуміють під функціями менеджменту? Розкрийте їх зміст стосовно управління торговельним підприємством.
7. У чому полягає сутність системного підходу до управління торговельним підприємством?
8. Назвіть основні положення ситуаційного підходу в менеджменті.
9. Розкрийте сутність поняття «персонал», визначте персонал як об'єкт і як суб'єкт управління.
10. Поясніть особливості управління персоналом на торговельних підприємствах.
11. Надайте характеристику типів торгових працівників. Які завдання вони виконують?
12. Наведіть та прокоментуйте основні підходи до побудови системи управління персоналом на торговельних підприємствах.
13. Наведіть поняття та типи таланту
14. Охарактеризуйте основні етапи розвитку підходів до управління персоналом.
15. Охарактеризуйте складові стратегії управління талантами.
16. Наведіть принципи управління талантами.
17. Охарактеризуйте інструменти розвитку талантів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 16.1. Обґрунтуйте, як буде діяти менеджер, а як підприємець у таких ситуаціях:

Варіант 1. Поява конкурента на ринку, приблизно з такими ж обсягами реалізації.

Варіант 2. Необхідність збільшення обсягів продаж підприємства через зростання споживання і попиту.

Варіант 3. Недопоставка товарів з-за кордону.

Варіант 4. Страйк робітників з вимогою збільшення заробітної плати.

Завдання 16.2. Чим менеджер відрізняється від підприємця? Виберіть правильні відповіді та обґрунтуйте.

а) досвідом керівної роботи; б) професійною освітою; в) рішучістю при виконанні прийнятого рішення, навіть якщо воно має ознаки нежиттєздатності; г) вмінням вести переговори; д) вмінням залучати ресурси; е) ораторськими здібностями; є) вмінням ефективно використовувати ресурси, які є в його підприємстві.

Завдання 16.3. ПрАТ „Акрополіс” – торговельне підприємство. Середньооблікова чисельність працівників склала в поточному році 720 осіб. Запланований обсяг товарообороту підприємства на наступний рік становить 250 млн. грн., плановий обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника – 340 тис. грн. Коефіцієнт вибуття спеціалістів на рік становить 0,02, а загальна потреба в спеціалістах на наступний рік – 25 осіб.

Чисельність персоналу в поточному році зменшилась на 5 %, у тому числі 4% - за рахунок продавців. Всього на підприємстві працює 78 % жінок, третина працівників не мають навіть неповної вищої освіти, з них 65 % - чоловіки.

Найбільш чисельною категорією персоналу на підприємстві є торговий персонал (67 %), керівників усіх рівнів і спеціалістів – 5,4 %, решта – інші працівники.

Оскільки підприємство розширює обсяги своєї діяльності, то виникає в першу чергу проблема з удосконалення системи управління персоналом.

Питання:

1. Проаналізуйте кількісний і якісний склад персоналу підприємства.
2. Запропонуйте заходи щодо покращення структури персоналу.

Розділ 17

МАРКЕТИНГ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

- 17.1. Причини виникнення маркетингу
- 17.2. Маркетинг як філософія бізнесу.
- 17.3. Маркетинг як наука.
- 17.4. Маркетинг як функція підприємства.

Навчальні цілі



Ознайомлення з концепцією, причинами виникнення маркетингу, сутністю та змістом маркетингової діяльності на підприємстві.

17.1. Причини виникнення маркетингу

Багатьма дослідниками етимологія поняття «маркетинг» сприймається неоднозначно. Найбільш раціональною є версія про те, що термін «marketing» з'явився в результаті контамінації двох слів: «market» — ринок і «getting» — отримувати, захопити. І трактують його як філософію, теорію і практику конкурентної боротьби.

Сучасні загальноприйнятні визначення надзвичайно широко тлумачать **маркетинг**:

— вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну (Kotler P.);

— передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї шляхом обміну (Evans J.R., Bergman B.);

— процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій (American Marketing Association);

— це все, що ви робите, щоб розвивати ваш бізнес з того моменту, як ви зрозуміли його суть, до того, як клієнти... стають вашими покупцями на регулярній основі (Levinson D.).

Маркетинг виник на межі 19 і 20 століть під впливом науково-технічної революції. У цей час у розвинутих країнах відбувається посилення конкуренції і загострення проблеми реалізації. Найбільш чітко це проявилось в США. Саме в той період країна вступила в початковий

етап тривалого економічного добробуту, коли можливості виробництва значно розширилися, а рівень споживання залишився незмінним. Проблема збуту досягає апогею. Інтуїція, «чуття», якими колись керувалися підприємці, при всім їхньому значенні, виявилися занадто ненадійними орієнтирами. Щоб зменшити величину комерційного ризику, потрібні були серйозні обґрунтування прийнятих рішень. Тому, намагаючись знайти вихід з «збутового тупика», багато підприємств залишають ряди «статистів ринку» і активно пробують зайнятися «режисурою» збутового процесу. Робота на невідомий ринок поступилася місцем діяльності, заснованої на попередньому вивченні попиту. Маркетинг виник на основі теоретичного узагальнення практичного досвіду найкращих американських фірм, що досягли вражаючих результатів внаслідок орієнтації на споживача.

Приблизно в той же хронологічний період, - на рубежі 19 і 20 століть, - у США зародився суспільний рух захисту прав споживачів - консьюмеризм (лат. consume - споживаю). У 1899 році була заснована Національна ліга споживачів, а в даний час крім неї функціонують ще дві аналогічні організації: Союз споживачів США і Федерація споживачів Америки. У 20 столітті консьюмеризм став міжнародним явищем. Суспільства захисту прав споживачів є практично у всіх країнах світу. У 1960 році в Гаазі відбулася Міжнародна конференція організацій захисту прав споживачів, на якій було прийняте рішення про створення Міжнародної організації споживчих союзів - ІОСУ (International organization consumer union). За рішенням ООН щорічно 15 відзначається Всесвітній день прав споживачів. У цей день у 1962 році тодішній президент США Джон Кеннеді звернувся з посланням до світової громадськості, де сформулював чотири **основних права споживача**:

- захист від продажу неякісних і небезпечних товарів;
- захист від брехливої інформації і реклами;
- можливість доступу до різних товарів;
- бути вислуханим.

У рамках ЄЕС у 1973 році була заснована Служба з охорони навколишнього середовища і захисту прав споживачів, що підготувала затверджену в 1975 році програму. Остання містила п'ять основних прав європейського споживача:

- охорона здоров'я і безпека;
- охорона економічних інтересів;
- компенсація;
- освіта та інформація;
- бути вислуханим.

Закон України «Про захист прав споживачів» (1991 р.) установлює права споживачів і визначає механізм реалізації їхнього державного захисту. Нижче наведена стаття з нього.

С т а т т я 3. Права споживачів.

Споживачі, що знаходяться на території України, під час придбання, чи замовлення або використання товарів (робіт, послуг) для задоволення своїх побутових потреб мають право на:

- державний захист своїх прав;
- гарантований рівень споживання;
- належна якість товарів (робіт, послуг);
- безпека товарів (робіт, послуг);
- необхідну, доступну і достовірну інформацію про кількість, якість і асортимент товарів (робіт, послуг);
- відшкодування збитків, заподіяних товарами (роботами, послугами) неналежної якості, а також збитку, заподіяного небезпечними для життя і здоров'я людей товарами (роботами, послугами) у випадках, передбачених законодавством;
- звертання в суд і інші уповноважені державні органи за захистом порушених прав;
- об'єднання в громадські організації споживачів (об'єднання споживачів).

Отже, **збутові проблеми і конс'юмеризм** - це дві основні причини виникнення і розвитку маркетингу - американського винаходу, який сьогодні отримав міжнародне визнання.

17.2. Маркетинг як філософія бізнесу

Концепція маркетингу - це орієнтована на споживача філософія бізнесу. Це стратегічна ідея, яка містить цільову спрямованість і, яка показує, чого необхідно прагнути в бізнесі. Однак, що означає «орієнтація на споживача» і який критерій такої орієнтації? Для відповіді на це питання розглянемо *основні категорії маркетингу*.

Нестаток – недостача чогось, що відчувається споживачем.

Потреба - специфічна форма прояву нестатку.

Попит - платоспроможна потреба, тобто потреба, підкріплена фінансовою можливістю її задоволення.

Товар - усе, що задовольняє попит.

Ринок - сукупність продавців і покупців.

Ринок продавця - ринок, на якому економічна влада належить продавцю, і для того, щоб, здійснювалися угоди більшу активність необхідно виявляти споживачу. Для такого ринку характерний високий рівень монополізації, перевищення попиту над пропозиціями.

Ринок покупця - ринок, на якому економічна влада належить покупцю, і для здійснення угоди більшу активність необхідно виявляти продавцю. Для такого ринку характерні конкуренція і перевищення пропозиції над попитом.

Таким чином, «орієнтація на споживача» означає спрямованість на **задоволення попиту**. Критерієм такої орієнтації є **угода**. Це по-перше. По-друге, приведені визначення маркетингу справедливо для **ринку покупця** і тому даною концепцією варто керуватися **продавцям**.

Сутність концепції маркетингу полягає в тому, що підприємству необхідно робити лише те, що задовольняє попит, тобто продається.

Мета концепції маркетингу двоєдина: задоволення попиту і задоволення інтересів підприємства (одержання прибутку).

Від інших філософських теорій бізнесу маркетинг відрізняється своєрідним трактуванням споживання як демократичного процесу. Споживач має право вибирати товари, «голосуючи» за них грошима. У демократичній обстановці вільного підприємництва успіх приходиться до постачальників, що задовольняють попит. Концепція маркетингу ґрунтується на трьох базисних складових:

- попит важливіший за товар;
- товар розглядається у контексті кінцевого використання;
- прибуток важливіший за обсяг продаж.

Попит важливіший за товар. Спочатку потрібно вивчити та ідентифікувати попит, а після цього визначити продукти праці, які повинні задовольнити цей попит. Товаром вважається все, що задовольняє попит. Попит є первинним, товар вторинним. В залежності від типу попиту продукт праці взагалі може не стати товаром, а може стати прибутковим чи збитковим товаром.

Товар розглядається у контексті кінцевого використання. Продукт праці стає товаром лише тоді, коли у сфері обігу відбувається його обмін на гроші. Проте угода здійснюється, якщо купівля товару забезпечить споживачеві економічні вигоди у контексті кінцевого використання. Їх чотири — форма, володіння, час і місце споживання. Створюються вони процедурами виробництва, маркетингу і логістики. В процесі виробництва виготовляється високоякісний товар з низькою собівартістю. Маркетинг забезпечує інформування споживача про ті вигоди, які надає володіння і використання товару. Логістика — час і місце споживання шляхом розміщення товару там і тоді, де і коли бажає споживач.

Прибуток важливіший за обсяг продаж. Продаж потенційного товару повинен приносити економічну вигоду продавцеві. Це прибуток — усіма признаний результуючий показник комерційного успіху підприємств. Русійною силою різноманітних комбінацій форми,

володіння, часу і місця споживання є намагання забезпечити збільшення його прибутковості. Угода здійснюється, коли продавці та покупці знайдуть паритет економічних вигод.

Маркетингові концепції ґрунтуються на принципах:

- комплексності;
- синхронності.

Ці принципи означають підпорядкування всіх сторін виробничо-господарської діяльності підприємства задоволенню попиту. Окремі маркетингові функції не можуть забезпечити того синергічного ефекту (ефекту взаємодії), який дає їх використання у комплексі. Крім того, ізольованого мистецтва маркетингу не існує. «Щоб компанія була ефективною в маркетингу, — писав президент корпорації «Procter and Gamble» Morgans G. — вона повинна стати ефективною у всьому, від науково-дослідних робіт до виробництва, від контролю якості до контролю фінансової діяльності».

17.3. Маркетинг як наука

Наука маркетинг - це сукупність виправданих рекомендацій з розробки і впровадження системи керування підприємством, застосування якої на практиці запобігає виникненню збутових проблем і оптимізує збут.



У 1902 році маркетинг був введений у навчальні плани ведучих університетів США. Маркетинг - це міждисциплінарна наука. Фактори, що впливають на поведінку споживача паралельно і з різних точок зору, вивчають економісти, соціологи, психологи, демографи, філософи, історики, політологи, юристи, фізіологи й ін. Матеріали їхніх досліджень аналізують і узагальнюють фахівці в області статистики, математики, інформатики й ін. Таким чином, у результаті скоординованих односпрямованих зусиль практичних працівників і вчених різної спеціалізації з'являється сукупність взаємозалежних рекомендацій із запобігання виникненню збутових проблем і оптимізації збуту. Відбувається синтез самостійних наукових дисциплін і утворення міждисциплінарної науки маркетинг. Це цілком відповідає тенденції, що особливо проявилася в 20 столітті, коли поряд з посиленням спеціалізації наук інтенсифікується процес їхньої інтеграції.

Маркетинг є універсальною теорією, що охоплює всі сторони підприємницької діяльності, розглядаючи їх у нерозривній єдності і взаємозв'язку. Найбільш коштовне в ньому - це рекомендації суцього прикладного характеру, що дозволяють підприємствам вести успішну конкурентну боротьбу і домагатися значних фінансових результатів, за допомогою встановлення взаємовигідного співробітництва і гармонії у

відносинах зі споживачами. Дана обставина визначає широку популярність маркетингу, його інтернаціоналізацію і розповсюджене використання.



У 1926 році, вперше у світі, у США була організована Національна асоціація маркетингу і реклами, на основі якої було утворено Американське товариство маркетингу, перейменоване в 1973 році в Американську асоціацію маркетингу. Пізніше, разом із широким поширенням маркетингу, подібні об'єднання стали виникати в інших країнах. З'явилися міжнародні маркетингові організації. У 1948 був заснований Європейський комітет маркетингу (ЕКОМАР) - неполітична організація, що приймає у свої члени представників організацій чи приватних осіб, пов'язаних з вивченням маркетингу, а також проведенням опитувань суспільної думки з економічних проблем. Основні цілі комітету формує таким чином:

- сприяти встановленню тісних контактів між особами, професійно зацікавленими у дослідженні європейського ринку, і надавати можливості для обміну думками;
- сприяти створенню більш досконалих методів дослідження ринку;
- сприяти вирішенню проблем дослідження ринку і суспільної думки як на урядовому рівні, так і на рівні приватних підприємств. Секретаріат комітету знаходиться в Амстердамі (Голландія), а сам комітет зареєстрований у Лозанні (Швейцарія). Головним у діяльності Європейського комітету маркетингу є проведення щорічних конференцій і щоквартальних спеціалізованих семінарів з наступною публікацією і широким поширенням матеріалів. При цьому щорічні конгреси, - раз у два роки - проводяться разом із Всесвітньою асоціацією досліджень суспільної думки. Діяльність Міжнародної асоціації маркетингу носить аналогічний характер. Її членами є, в основному, американські і японські компанії. Європейські фірми представлені в меншій мірі, хоча жодних обмежень для бажаючих вступити в асоціацію немає.

В 1996 році в Національному технічному університеті України "Київський політехнічний інститут" була проведена перша в Україні міжнародна конференція з маркетингу. На цьому зібранні була висловлена думка про необхідність створення власної фахової організації - асоціації маркетологів. Українська Асоціація Маркетингу була створена 24 квітня 1997 року.

В Україні нагромаджено певний досвід впровадження маркетингу в практику підприємств, та досвід викладання у вищих навчальних закладах. Є доволі значна кількість успішних прикладів проведення маркетингових досліджень та застосування на практиці їх результатів. Маркетингові засади стали реальністю в роботі не лише окремих підприємств, а й увійшли у практику діяльності цілих галузей вітчизняної

економіки. Актуальним залишається продовження роботи по впровадженню світових стандартів ведення маркетингової діяльності.

17.4. Маркетинг як функція підприємства

Концепція маркетингу зі своєю цільовою орієнтацією на задоволення попиту і принциповим підпорядкуванням цьому всіх сторін виробничо-господарської діяльності торговельного підприємства обумовлює те, що **маркетинг** - це інтегрована функція підприємства, спрямована на запобігання виникнення збутових проблем і забезпечення оптимального збуту.

Зміст маркетингу складають 4 функції:

- аналіз маркетингового середовища і розробка стратегії маркетингу;
- розробка товарної і цінової політики;
- фізичний розподіл чи збут товару;
- просування чи стимулювання збуту товару.

Тобто, **маркетинг** - це необхідна складова сучасної системи господарювання торговельного підприємства, система заходів, щодо підвищення його конкурентоспроможності за рахунок раціоналізації дій з аналізу маркетингового середовища, управління товарним асортиментом, розробки цінової політики, збуту, стимулювання збуту, сервісу тощо.

Кожен з цих елементів є важливим сам по собі, проте саме їх поєднання та системне використання і представляє собою маркетинг. Можна стверджувати, що маркетологи підприємств “тримаючи руку на пульсі ринку”, повинні постійно розробляти адекватні ринковій ситуації заходи, які б гарантували оптимальний збут.

Єдиною формою прояву маркетингу як інтегрованої функції є маркетингова система, тобто підсистема керування підприємством, що запобігає виникненню збутових проблем і оптимізує збут. Під такою системою слід розуміти *організаційно-управлінський механізм*, тобто взяті в сукупності підрозділ маркетингу та план маркетингу — розділ бізнес-плану, що ним розробляється і реалізується.

Організаційний механізм у формі підрозділу маркетингу повинен мати вирішальне слово, коли мова йде про стратегію, тактику та засоби підвищення конкурентоспроможності економічної системи. Відповідно, маркетинг – це процес, що здійснюється для досягнення показників, які є вищими за середньоринкові. Маркетологи підприємства, «тримаючи руку на пульсі ринку», повинні розробляти пропозиції по гарантії збуту - плани маркетингу.

До атрибутів підрозділу маркетингу відносять:

- моніторинг середовища;
- орієнтація на споживача і конкурентів;

– міжфункціональна координація.

Підрозділ маркетингу повинен систематично виявляти, які специфічні маркетингові рішення і дії необхідні для підвищення конкурентоспроможності (моніторинг середовища, орієнтація на споживача і конкурентів). У плані маркетингу необхідно ставити завдання перед іншими підрозділами, координуючи їх зусилля та відповідаючи за кінцевий результат (міжфункціональна координація).

Управлінський механізм у формі плану маркетингу економічної системи включає стратегічні та операційні складові маркетингу. Імманентним атрибутом концепції маркетингу є орієнтація на споживача, тобто націленість на задоволення попиту при умові прибутковості здійснюваних угод. Усі підсистеми економічної системи підприємств (маркетинг, логістика, менеджмент, інжиніринг, облік і аудит, фінанси, інвестування, інновації та ін.) повинні синхронізувати діяльність у напрямку досягнення цієї фундаментальної мети. Отже, концепція маркетингу забезпечує інтеграцію зусиль при розробці і реалізації корпоративної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У який період виникла теорія маркетингу?
2. Назвіть причини виникнення маркетингу?
3. У чому полягають сутність і мета концепції маркетингу?
4. Які функції складають зміст маркетингу?
5. Що таке маркетингова система підприємства?

Розділ 18

РЕКЛАМА В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

18.1. Реклама: сутність та зміст

18.2. Інструменти реклами в підприємницькій діяльності

18.3. Управління рекламою

Навчальні цілі



Сформувати уявлення фахівця про рекламу.



Вміти використовувати інструменти та механізми реклами.



Знати основи організації, методичні та практичні аспекти управління рекламою в підприємницькій діяльності.

1. Реклама: сутність та зміст

Динамічний розвиток підприємницької діяльності неможливий без розвитку реклами, що вимагає постійного аналізу рентабельності товарів та послуг і співробітництва з різними брендами. Будь-які рухи в рекламі починаються з планування продажів у розрізі брендів (товарних груп).

Сприяючи збільшенню споживання товарів, які випускаються, реклама завжди була одним з найважливіших важелів, що стимулюють розвиток підприємства і модернізацію виробів. Згадування про цей вид суспільної діяльності відносяться до періоду, коли виник суспільний розподіл праці і виробництво на обмін. Розподіл праці спричинив удосконалення шляхів обміну, виникла необхідність у спеціальному посереднику при обміні. Це ставило торговців перед необхідністю оповіщати людей про пропоновані товари.

Реклама є найважливішою складовою частиною в процесі планування виробництва і збуту товару на ринку. А рекламна діяльність виступає як складова частина загальної і маркетингової стратегії підприємства. Основними підходами до поняття “реклама” є такі: комунікаційний; функціональний; матеріальний; галузевий; культурологічний. Кожен з указаних підходів визначає певне трактування реклами (табл.18.1).

Таблиця 18.1- Основні підходи до поняття «реклама»

Підходи	Характеристика
Реклама – форма комунікації	Реклама є видом соціальної масової комерційної комунікації, який формується й оплачується рекламодавцем (продавцем) і спрямований на потенційних покупців (споживачів) об'єкта рекламування (товару, послуги, іміджу, ідеї, особи, організації, держави, території тощо). Метою комунікації є формування певної цільової настанови одержувачів рекламного звернення щодо об'єкта рекламування.
Реклама-функція	Реклама – це оплачувана цілеспрямована діяльність, що набуває форми впливу опосередкованого характеру та має на меті стимулювання (або ж антистимулювання) певних дій об'єктів, на яких спрямовано цю діяльність, за допомогою засобів реклами.
Реклама-продукція	Реклама – це сукупність рекламоносіїв та інших продуктів рекламної галузі, що використовуються у здійсненні процесу впливу на цільову аудиторію засобами рекламування.
Реклама-галузь	Реклама – це сукупність активних учасників рекламного процесу (рекламісти, рекламні підприємства, рекламні відділи), які складають елемент інфраструктури національної економіки, сферою та метою діяльності яких є стимулювання продажу товарів клієнтів, формування комунікацій між рекламодавцями та їхніми аудиторіями засобами реклами.
Реклама як елемент культури	Реклама є частиною загальнокультурного середовища, важливим чинником формування естетичної свідомості людей. Певна частина рекламних звернень, виконаних на високому професійному та творчому рівні, може бути віднесена до творів прикладного мистецтва.

Реклама визначається як процес комунікації, як процес організації збуту, як економічний і соціальний процес, який забезпечує зв'язок із громадськістю, чи як інформаційний процес і процес переконання в залежності від точки зору.

Реклама - це комплекс комерційних інформаційно-пропагандистських заходів, які стимулюють збут і споживання товарів чи послуг - з позиції рекламодавця (тобто замовника реклами, зацікавленого в продажі своєї продукції).

Реклама виконує певні **функції** (Гэбэй, 2002) (табл.18.2.).

Таблиця 18.2.– Функції реклами

Функція	Характеристика
Інформаційна	інформує споживача про новий товар, підготовлює його до здійснення купівлі-продажу
Контролююча	контролювати просування виробів на ринок, створювати і закріплювати у споживачів стійку систему переваг до них. За допомогою анкет, опитувань, збору думок експертів, аналізу процесу реалізації товарів підтримується зворотний зв'язок з ринком і споживачем
Коригувальна	Дозволяє в разі потреби швидко коректувати процес збутової і рекламної діяльності
Комунікаційна	виступає як форма комунікації між сферою споживання і сферою виробництва, оскільки формування нових потреб покупців, які стимулюються рекламою, дає новий імпульс виробництву, визначає напрямки і темпи його розвитку
Стимулююча	спонукає до визначеної дії на ринку
Пропагандистська	активно використовується на виборах і застосовується в якості роз'яснювально-пояснювальної рекламної компанії

Перед рекламою можуть бути поставлені безліч конкретних завдань в області комунікації і збуту. Їх можна класифікувати в залежності від того, призначена реклама інформувати, перестерігати чи нагадувати.

У ході рекламної діяльності зважається одна з трьох поставлених завдань. Якщо споживачу необхідно представити принципово новий товар, завдання реклами полягає в інформуванні про такий товар і його особливості. Якщо з числа товарів-аналогів, які випускаються конкурентами, необхідно виділити товар певного підприємства, завданням реклами є переконання споживача в його перевагах. Якщо продукція підприємства має негативну репутацію, завданням реклами є зміна думки споживача про неї. У залежності від конкретного завдання визначаються тактика й інструментарій рекламних заходів, їхній обсяг, періодичність і конкретні форми прояву (табл. 18.3).

Таблиця 18.3 – Завдання реклами

Види реклами	Характеристика завдань реклами
Інформаційна	Інформація ринку про новинку чи про нові застосування існуючого товару, про зміну ціни; пояснення принципів дії товару; опис послуг; виправлення неправильних представлень чи

Види реклами	Характеристика завдань реклами
	розсіювання побоювань споживача; формування типу підприємства. Переважає на етапі введення товару на ринок, коли вирішується завдання створення первинного попиту.
Переко- нуюча	Формування переваги до марки товару; заохочення та перехід на іншу марку товару; зміна сприйняття споживачем властивостей товару; переконання споживача зробити покупку не відкладаючи. Використовується на етапі росту, коли постає завдання формування виборчого попиту.
Порів- няльна	Інформація ринку, що містить порівняння з товарами, роботами, послугами чи діяльністю іншого суб'єкта господарювання. Використовується з метою визначення конкурентоспроможності товарів, послуг.
Нагаду- вання	Нагадування споживачам про те, що товар може потребуватися їм у найближчому майбутньому; де можна купити товар; утримання товару у пам'яті споживачів у періоди міжсезоння; підтримання поінформованості про товар на вищому рівні. Важлива на етапі зрілості, щоб змусити споживача згадати про товар.
Підкріп- лююча	Підтримує думку споживачів про товар і послуги після купівлі та використання; дає підстави для закріплення думки покупців.

Основним нормативним документом, який регламентує правові відносини в системі управління ефективністю рекламної діяльності, є Закон України «Про рекламу» (Закон «Про рекламу»). Цей закон регулює відносини, що виникають в процесі виробництва, розміщення та розповсюдження реклами на ринках товарів і послуг, включаючи ринки банківських, страхових та інших послуг, пов'язаних з використанням коштів громадян і юридичних осіб. Закон України «Про рекламу» містить п'ять розділів: «Загальні положення», «Загальні вимоги до реклами», «Особливості рекламування деяких видів товару», «Контроль за дотриманням та відповідальність за порушення законодавства про рекламу», «Прикінцеві положення».

Реклама, як засіб комунікації, дозволяє підприємству передати повідомлення потенційним покупцям, прямий контакт з якими не встановлений.

Комунікація - це процес обміну інформацією та її змістом за допомогою відповідних каналів і засобів передачі інформації з метою одержання необхідного зворотного зв'язку.

Рекламу зазвичай розглядають як специфічну форму комунікації між рекламодавцями і потенційними споживачами, спрямовану на спонукання людей до певної дії. Різноманітні форми реклами дозволяють рекламодавцям використовувати широкий вибір рекламного стилю, навіть при використанні звичайних інформаційних каналів (табл.15.3).

Рекламні комунікації - це непряма форма переконання, яка базується на інформаційному чи емоційному описі переваг продукту.

Мета рекламної комунікації – створити у споживачів позитивне уявлення про товар (послугу, ідею) та сконцентрувати їхні думки на здійсненні покупки.

Таблиця 18.3 – Форми реклами

Форми реклами	Характеристика
Реклама іміджу	орієнтована на товари з метою формування відношення покупця до цієї марки
Реклама, яка спонукає	головним завданням є вплив на поведінку, а не на відношення покупця. Повідомлення повинне підштовхнути до покупки. Стиль реклами цього типу східний з завданням створення іміджу, але більш агресивний
Інтерактивна реклама	ставить мету встановлення діалогу з потенційним покупцем шляхом заохочення його відгуку. На базі цього відгуку підприємство намагається налагодити комерційні стосунки. Цей вид реклами містить завдання двох попередніх
Реклама підприємства	спрямована на формування у різних аудиторій позитивного відношення до підприємства
Спонсорство і меценатство	завдання підвищення популярності підприємства і поліпшення його іміджу, яке вирішується шляхом асоціації підприємства з позитивними цінностями

Цілі рекламної комунікації стосовно до трьох рівнів реакції ринку представлені в табл.18.4.

Таблиця 18.4 - Цілі рекламної комунікації

Реакція ринку	Характеристика	Цілі рекламної комунікації
Пізнавальна	зв'язана з популярністю і знайомством із властивостями товару	інформування, ознайомлення, нагадування
Емоційна	зв'язана з відношенням, системою оцінки і переваг	усвідомлення цінності, залучення,

		переконання
Поведінкова	відповідне поводження покупців виражається покупкою і запитом інформації, відвідуванням місця продажу, відправлення відривного купона і т.п.	формування у потенційного покупця рішення зробити покупку

Ці три рівні вважаються ієрархічними, тому що покупці послідовно проходять три відповідних етапи. Рекламні комунікації дуже важливі. Оскільки, навички планування і реалізації реклами в життя користуються все більшим попитом в час інтегрованих комунікацій. Зростаюча роль рекламних комунікацій помітна, як з позиції творчої стратегії, так і з позиції засобів рекламної діяльності. Успіх підприємств залежить від правильного вибору засобів масової інформації (ЗМІ) на рис. 18.1.

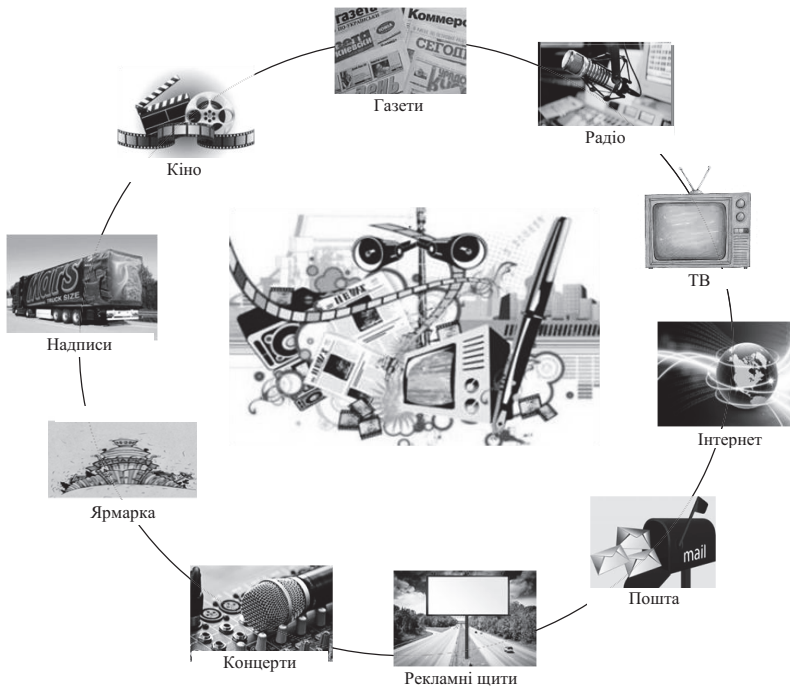


Рисунок 18.1 - Види засобів масової інформації

Оптимізація вибору способів поширення реклами зв'язана з вирішенням ряду питань (Шарков, 2007):

- вибрати фактор, який визначає зміст рекламного звернення, його тему (ідею, драму);
- визначити стиль виконання;
- урахувати вартість послуг засобів масової інформації, бюджет рекламодавця на проведення рекламної кампанії, а також охоплення, частоту та якість контактів із цільовою аудиторією і строки проведення рекламної кампанії.

Вибір засобів раціональної реклами залежить від переслідуваних цілей; рекламованого продукту; розміру коштів на рекламу; від особливостей регіону.

18.2. Інструменти реклами в підприємницькій діяльності

В сучасних умовах розвитку економіки майже перед кожним суб'єктом підприємницької діяльності постає проблема забезпечення ефективної рекламної діяльності, пошуку методів та інструментарію просування товарів та послуг на ринок.

Інструменти реклами - це певні способи просування товару, що включають заходи, спрямовані на збільшення попиту на торговельну марку товару, поширення позитивного іміджу про нього й стимулювання до покупки.

Сучасні рекламні інструменти надають підприємцям істотну допомогу в ефективному просуванні товарів, допомагаючи нарощувати рівень прибутковості. Реклама, що подобається потенційним споживачам, є дуже результативною рушійною силою підприємства. Підприємства, які пропонують різноманітні рекламні послуги, пропонують досить різноманітний асортимент всіляких способів і проявів повідомлення інформації про товар до споживача.

Ринки товарів і послуг характеризуються високою конкуренцією, тому досить значимим інструментом у просуванні товару є його брендінг. Створення й просування не просто бренда, а саме бренда підприємства формує довіру споживачів до продукції, дозволяє відсторонитися від конкурентів, виділити свій товар із загальної маси й завоювати лояльність покупців.

Бренд - це набір реальних і віртуальних думок, виражених в торговій марці товарів і послуг, який, якщо ним правильно управляти, створює попит і вартість. На відміну від товарів і послуг бренди не створюються у виробництві, вони формуються і існують у свідомості споживачів, забезпечуючи емоційний зв'язок між їх сприйняттям і функціональністю товарів і послуг.



Бренд - це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного підприємства або групи підприємств, а також відмінності їх від товарів і послуг конкурентів.

Корпоративний бренд - ім'ям бренду є ім'я підприємства, що дозволяє диференціюватися в середовищі підприємств, що пропонують схожі товари й послуги, і вдало позиціонуватися в свідомості споживача. Розробка корпоративних брендів особливо актуальна для ринку послуг і просування на ринок товарів промислового призначення.

Позиціонування передбачає обґрунтування позицій бренду по кожній з трьох складових: продукт, ціна, імідж. У світовій практиці використовується багаторівнева модель позиціонування, яка поетапно пов'язує між собою чотири основні чинники, що визначають споживче сприйняття бренду: потреба в категорії, імідж бренду, портрет користувача, вигоди і переваги (Гэбэй, 2002; Шарков, 2007).

Крім брендів популярні й інші інструменти реклами (табл.18.5).

Таблиця 18.5 - Інструменти реклами

Назва	Характеристика
<p>Рекламні щити</p> 	<p><i>біл-борди</i> - вид зовнішньої реклами у вигляді щита, що встановлюється зазвичай уздовж вулиць, трас; дошка оголошень,</p> <p><i>лайт-бокси</i> - спеціальні змонтовані конструкції, покликані світитися в темряві,</p> <p><i>вивіски, реклама на автомобілях</i> - користуються більшим попитом і вважаються найефективнішими.</p> <p>Результативність цього інструмента неодноразово доведена, і зв'язана така його дія з візуальним сприйняттям рекламної інформації, що часто попадає на очі, підвищуючи обізнаність бренда. Переваги, описувані в оголошенні, фактично осідають у мозку людини, постійно наштовхуючи його на думку про придбання товару</p>
<p>Виставочні центри</p> 	<p>Метою виставок, є порівняння, як представлених товарів, так і технологій їхнього просування. Вивчення конкурентів допомагає природно вирівняти можливості підприємств на ринку, і вибрати самих прогресивних представників у певній товарній групі</p>
<p>Рекламні буклети й листівки</p>	<p>Поширюються або особисто в руки, або поштою. Перевага їх у подачі інформації про товар у короткому інформативному виді. У листівці презентуються всі</p>

Назва	Характеристика
	<p>переваги товару у доступній і зрозумілій формі</p>
<p>Соціальна реклама</p> 	<p>Цей вид просування часто використовується, особливо великими підприємствами, через свою недовгу вартість. Однак такий вид реклами повністю виправдує себе, оскільки виготовляються такі рекламні продукти винятково професіоналами, які використовують особливі засоби впливу на людську психологію</p>
<p>Візитки</p> 	<p>Без них сьогоднішню підприємницьку діяльність не можна собі представити. Вибір поліграфічного підприємства відіграє чималу роль у виготовленні візиток. Якісне виконання й оформлення візиток дає гарантію формування ідеального іміджу підприємства і його товарів</p>
<p>Наклейки</p> 	<p>Це один із самих доступних за ціною видів реклами. Реклама в маршрутках на спинках сидінь. Цей рекламний хід завоював величезну кількість шанувальників, через свою дієвість. Адже людина, що сидить перед рекламним плакатом і коротає за його читанням час по дорозі до дому, просто не може не звернути на нього увагу</p>
<p>Подарунки</p> 	<p>Різні сувеніри дуже цінуються, особливо в великих корпоративних структурах. Кожному приємно одержати в подарунок чашку, ручку або блокнот з символікою підприємства. Така реклама підвищує лояльність як співробітників, так і партнерів</p>

Професійні рекламні агентства зможуть підібрати рекламні інструменти саме для певного підприємства, зваживши й чітко позначивши всі його цілі й потреби потенційних клієнтів.

Основа реклами складає товар, який задовольняє потреби споживачів. Товар матеріальний по суті, оскільки в його основі лежить фізичний продукт в реальному виконанні, володіє особливим призначенням і областю застосування. На відміну від товару бренд не зводиться до фізичного задоволення потреб і потреб людини. Бренд більш змістовний і пропонує розширений контекст споживання, включаючи образи, асоціації та традиції. Наявність у бренду розширеного контексту дозволяє встановлювати тісні взаємини зі споживачами на емоційному рівні. Створення бренду та реклами являє собою складний багато

спрямований процес, що інтегрує роботу різних фахівців підприємства і його партнерів в єдиному проекті, успіх якого визначається здатністю керівника правильно сформуванати команду фахівців, консолідувати і цілеспрямовано використовувати управлінські, інтелектуальні та творчі ресурси. Р.В. Ваксман виділяє такі *прийоми, які використовуються в процесі виробництва реклами* (Ваксман, 2014):

- акцент на простоті і швидкості отримання ефекту;
- просування (розкрутка) позитивного бренду товару на базі образу іншого;
- порівняння;
- створення контрасту;
- використання авторитетів (груп впливу);
- додаткове свідчення;
- концентрація на декількох рисах або особливостях;
- використання слоганів;
- вибіркового підбір інформації.

Загалом, рекламна діяльність здійснює суттєвий вплив на збільшення обсягів продажу, забезпечуючи інформування про товар, його популяризацію, підвищення попиту, товарообороту підприємства (Зозульов, 2004; Інтернет-портал, ел.р.).

У структурі соціального та психологічного *впливів реклами на споживача* розрізняють три напрями (рис.18.2).



Рисунок 18.2 - Напрями впливу реклами на споживача

Щоб спонукати людину до придбання певного товару (що і робить

реклама) недостатньо лише мотиву: товар має володіти певними іншими якостями. У різних за рівнем забезпеченості шарів суспільства населення є різні підходи по співвіднесенню своїх бажань з необхідності купівлі. Є три фактори, що впливають на рішення про купівлю (Лук'янець, 1998):

- ступінь необхідності товару,
- ступінь привабливості мети, заради якої здійснюється купівля;
- можливості досягнення цієї мети.

Активність завжди індивідуальна, бо залежить від окремо взятої людини.

Існують різноманітні *інструменти психологічного впливу реклами* на споживача, які впливають як на свідомість людини, так і на її несвідомість:

- метод гіпнозу - виділяється тим, що в рекламі, заснованій на даному методі, не віддають прямих наказів, а щось запитують, коментують чи радяться;
- метод переконання - доведення переваг даного товару та необхідність в його покупці;
- психоаналітичний метод - товар повинен бути привабливим підсвідомо.

Досить важливими факторами, що мають вплив на споживачів є зміст самої реклами; кольори, які в ній застосовуються; текст; зображення тощо. Правильний вибір цих елементів зробить рекламу не тільки яскравою, але й ближчою до споживача та спонукає до купівлі товару.

18.3. Управління рекламою

В умовах жорсткої конкуренції навіть перед широко відомими підприємствами виникає досить складне завдання: як утримати свої позиції на ринку, забезпечити високу ефективність діяльності. Звичайно, керівництво підприємств здійснює заходи щодо збільшення частки на ринку, зниження витрат з метою здійснення цінової конкуренції і ще безліч інших. Але найчастіше цього буває замало, щоб вижити та бути успішним, тоді підприємство намагається розробити стратегію бренду і забезпечити управління рекламою, які допоможуть вижити та досягти успіху на ринку.

Управління рекламою дозволяє покращити показники ефективності діяльності підприємства. У процесі управління передбачається всебічна або за окремими напрямками об'єктивна перевірка рекламної діяльності підприємства, тобто порівняння запланованих і реально одержаних показників.

Метою управління результатами рекламної діяльності підприємства є перевірка ефективності самої концепції реклами та стратегії

товаропросування, у тому числі й рекламної діяльності. Перевірка відбувається через порівняння планових і фактичних (реальних) значень показників та уточнення причин відхилень. Це може бути контроль як економічних показників, так і комунікативних результатів. Базою порівняння можуть бути дані за минулі періоди, дані інших підприємств, середньогалузеве значення (Лук'янець, 1998).

Управління рекламою має свої складові і здійснюється у трьох формах: стратегічне, тактичне та оперативне управління (рис. 18.3).

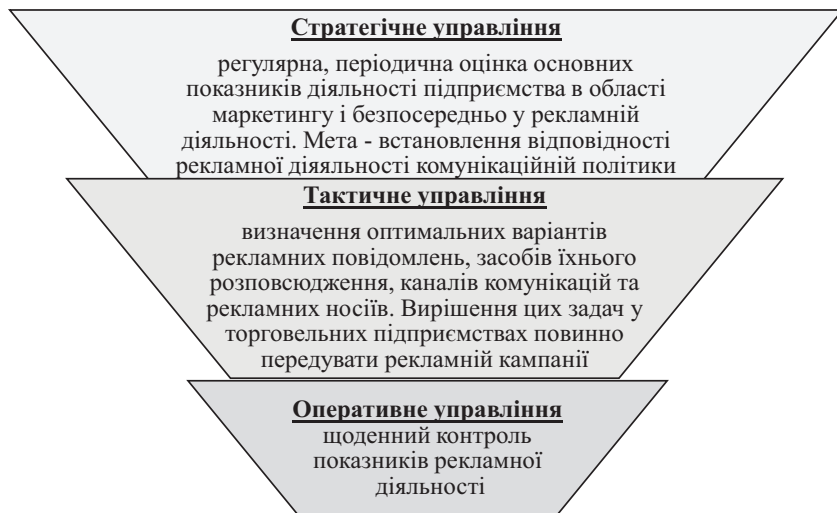


Рисунок 18.3 – Форми управління рекламною діяльністю

Суб'єктами управлінням рекламою є спеціально призначена особа з освітою маркетолога (рекламіста) або відділ (група) управління.

Безсумнівно реклама необхідна на підприємстві і саме розвиток рекламної діяльності є запорукою розвитку підприємства. Служба реклами несе відповідальність як за незадовільне виконання функцій та покладених на неї завдань, так і за бездіяльність та не прийняття рішень з питань, що входять до її компетенції.

Рекламодавець у структурному підрозділі реклами повинен мати фахівців з розробки цілей, завдань, бюджету та бізнес-плану рекламної діяльності; творчих працівників для розробки рекламного звернення; спеціалістів з виготовлення оригінал-макету рекламного звернення та його розміщення в засобах масової інформації. Від кваліфікації згаданих працівників залежить управління рекламою і успіх рекламної кампанії рекламодавця, його престиж на ринку.

Незалежно від того, як розподілені обов'язки, існують функції в організаційно-методичних аспектах реклами, що контролюються під час управління рекламою. Саме дотримання цих функцій дозволить забезпечити управління рекламою (Темпорал, 2003) (табл. 18.6).

Одним із показників управління рекламою є оцінка її ефективності, що являється найскладнішим процесом. Це обумовлено низкою **причин**:

- реклама є тільки одним з багатьох інструментів, що визначають кінцеві результати реалізації товару;
- складність оцінки рекламного впливу обумовлена тим, що поведінка конкретного покупця може мати непередбачені дії;
- на ринковий процес впливають випадкові події, що можуть визначити успіх або неуспіх реклами. Наприклад, рекламна кампанія може співпасти з виготовленням партії дефектних виробів.

Таблиця 18.6 – Функції управління рекламою

Функції управління рекламою	Характеристика
Адміністративна	організація і підбор кадрів для рекламного відділу, контроль і управління роботою відділу і підбор рекламного агентства і т.п.
Планова	постійний процес постановки і перегляду цілей і завдань, розробки стратегії і рекламних планів, а також аналіз результатів рекламної діяльності
Фінансова (розробка рекламного бюджету)	розробка кошторису і його обґрунтування перед керівництвом (завдання менеджера по рекламі); контроль виконання кошторису і не допущення перевитрат коштів (завдання рекламного відділу)
Координаційна	робота з іншими службами підприємства – з комерційною, виробничою і фінансовою службою; робота з зовнішніми рекламними підприємствами.

Оцінка ефективності реклами дозволяє:

- отримати інформацію про доцільність реклами;
- виявити результативність окремих інструментів;
- визначити умови оптимально впливу на потенційних споживачів.

У сучасній науці існує два напрями оцінки ефективності: комунікативна та економічна ефективність. Вимірюються вони різними методами (Шарков, 2007).

Вимірювання **комунікативної ефективності**. Мета реклами в даному випадку - досягти уваги якомога більшої (необхідної, запланованої) кількості споживачів і викликати в них бажання придбати

товар та послуги. При застосуванні комунікативної ефективності використовуються експертні методи.

Економічна ефективність реклами може визначатись співвідношенням між результатом і величиною витрат на проведення рекламних заходів за фіксований відрізок часу.

Зіставляючи отриманий ефект (результат) від проведення рекламного заходу з витратами на його здійснення можна отримати три варіанти наслідків управління рекламою:

1. Ефект дорівнює витратам на його здійснення;
2. Ефект більший ніж витрати (прибуткове);
3. Ефект менший ніж витрати (збиткове).

Важливою умовою ефективності рекламної діяльності торговельних підприємств є **координація і система зворотного зв'язку**.

Координація необхідна на організаційному рівні, шляхом взаємодії рекламного відділу з іншими структурними підрозділами підприємства. При цьому стратегічні і тактичні плани рекламної діяльності повинні бути узгоджені з загальними стратегічними планами діяльності підприємства. У цьому випадку, коли торговельне підприємство користується послугами спеціалізованого рекламного агентства, також необхідна координація цієї діяльності. А при наявності власної рекламної служби, або рекламистів у відділі маркетингу, виникає необхідність координації діяльності даного персоналу.

Стосовно **системи зворотного зв'язку**, то вона нерозривно пов'язана з загальною системою комунікації торговельного підприємства і з оцінкою комунікативної ефективності рекламної діяльності. Для цього торговельним підприємствам необхідно проводити попереднє тестування рекламної кампанії і кінцеве тестування.

Попереднє тестування дозволяє забезпечити захист від помилок при розробці рекламної комунікації, сприяє розробці обґрунтованого бюджету рекламної кампанії, надає прогноз про її ефективність. Перевірку рекомендується здійснювати за такими параметрами як: форма і зміст рекламного повідомлення, вибір ринку і цільової аудиторії, засоби і канали передачі рекламних повідомлень. Для цього доцільно використовувати різні методи: пряме опитування, анкетування, метод сфокусованої групи, методи порівняння у парах та тести для розпізнавання, вивчення рівня сприйняття, метод журналів критики та ін.

Сучасні методи кінцевого тестування дозволяють підприємствам визначати ефект рекламного впливу на споживача на важливіших рівнях:

- когнітивному (область усвідомлення, раціональна діяльність);
- ефективному (область психологічних установок і мотивацій);
- конативному (область поведінки, дії).

Можна використовувати різні тести: на упізнавання, на

запам'ятовуванні, на словесні асоціації, на сприйняття зображення, на закінчення фраз та ін.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні функції, які виконує реклама. Охарактеризуйте їх.
2. Визначте і обґрунтуйте ціль реклами для рекламодавця, для споживача.
3. Яким є, на ваш погляд, найважливіший критерій вибору каналу розповсюдження реклами?
4. Назвіть задачі, які виконує реклама.
5. Назвіть рекламні стилі.
6. Назвіть основні інструменти реклами.
7. Як ви розумієте поняття управління рекламою.
8. Які існують напрями оцінки ефективності, обґрунтуйте їх.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 18.1. Підприємство "УкрАВТО" у своєму рекламному зверненні надало таку інформацію про автомобіль "Chevrolet Evanda":

"Еванда розроблена відомим підприємством ІталДизайн під керівництвом Джорджетто Джуджаро. Результатом цього став автомобіль, сконструйований відповідно до найвищих стандартів, з сучасним рівнем обладнання і повним набором засобів безпеки, та економічний за витратами пального. Великі випуклі фари, м'які лінії корпусу і "м'язисте тіло" цього автомобіля безпомилково відносять його до класичного європейського типу і надають йому сучасного стилю. Модель Еванда створювалась з думками про завтрашній день. На кожен автомобіль поширюється повна гарантія. Ми настільки впевнені в якості, технологіях і обладнанні наших автомобілів, що надаємо на кожен автомобіль Шевроле гарантію 2 роки або 50 000 км пробігу. Окрім того, Ви отримаєте гарантію на відсутність наскрізного проржавіння кузова на 6 років".

Охарактеризувати "стратегію послання" для даного рекламного звернення.

Завдання 18.2. Підприємство проводило рекламну кампанію нового товару, розміщуючи рекламні стенди на вітрині. У період спостереження, загальна кількість людей, які пройшли мимо вітрини – 1240 чол., частка людей, які звернули увагу на засіб реклами – 60%, 25% з яких придбали новий товар.

Оцінити ступінь залучення уваги людей і дійсність рекламного засобу.

Завдання 18.3. Існує багато засобів (каналів поширення) реклами, які можна згрупувати таким чином: акустичні, графічні, екранні, а також засоби декоративної, предметної реклами та інші засоби.

До яких груп засобів реклами можна віднести такі засоби:

- Усна реклама;
- Календарі, буклети;
- Інтернет, телевізійні канали;
- Рекламні подарунки, сувеніри.

Завдання 18.4. Проаналізуйте історію розвитку конкретної торгової марки соняшникової олії, маргарину, майонезу, вершкового масла. Порівняйте засоби рекламних комунікацій, що використовувались виробниками на протязі всього життєвого циклу торгової марки і порівняйте їх із сучасними комунікаціями. Які зміни в позиціонуванні та комунікативній політиці торгової марки відбулися за останній час? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 18.5. Наведіть приклади брендів серед косметичних засобів, шоколаду, солодких напоїв, зубних паст, чаю, бритвених виробів, пральних порошків, побутової техніки для дому. Опишіть свої асоціації з даними брендами.

Розділ 19

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ЦІНОУТВОРЕННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- 19.1. Необхідність, сутність та функції ціни в підприємницькій діяльності.
- 19.2. Класифікація цін на товари та тарифів на послуги.
- 19.3. Методи регулювання цін в Україні.
- 19.4. Елементи ціни.

Навчальні цілі



Засвоїти теоретичний зміст поняття «ціна».



Розуміти роль ціноутворення в підприємницькій діяльності.



Ознайомитись з класифікацією цін.



Знати основні методи регулювання цін в Україні.



Розуміти основи розрахунку ціни та знати її елементи

19.1. Необхідність, сутність та функції ціни в підприємницькій діяльності

Ціна - інструмент конкуренції, перерозподілу ресурсів, переливу капіталу. Ринкове господарство може ефективно функціонувати тільки при вільних конкурентних цінах, що складаються в результаті торгу і договору купівлі-продажу між продавцем і покупцем з урахуванням конкурентного вибору, співвідношення попиту і пропозиції, відтворення рівноваги ринку. Без конкурентної рівноваги цін ринкове господарство приречене на застій.

Таким чином, ціна є параметром, від якого багато в чому залежить благополуччя підприємця, розміри його доходів і витрат, життєздатність і фінансова стабільність підприємницької діяльності. І хоча цей параметр задається ринком, але в той же час він вимагає від підприємця продуманої стратегії у встановленні цін, урахування ринкової кон'юнктури,

прогнозування перспектив розвитку економічної ситуації. Але вміння встановити ціну на товар вимагає не тільки достатніх знань всіх виробничих факторів, обстановки на ринку, але і високої кваліфікації і інтуїції осіб, які вирішують питання ціноутворення.

Встановлюючи ціну слід знати не тільки її верхні і нижні межі, за якими застосування цін економічно не виправдано або психологічно шкідливе, але і гнучко маневрувати ціною в цих межах з тим, щоб забезпечити підприємцю отримання максимального прибутку. Тому ціноутворення повинно базуватися на ціновій стратегії і знанні методів ціноутворення.

Ціна - категорія історична. Вона з'явилася в період виникнення товарно-грошових відносин (розкладання первісно-общинного ладу) і зникне при зникненні товарно-грошових відносин. Сутність ціни визначають економічні відносини, що її породжують.

Ціна - це, та кількість грошей, яку покупець готовий заплатити за певний вид товару певної якості.

Ціна - форма вартості, а вартість - зміст ціни. Але вони не тотожні: форма і зміст. Форма відхиляється від змісту. Можливість відхилення ціни від величини вартості, укладена вже в самій формі ціни, а збіг ціни і вартості носить моментний характер. Однак відхилення цін від вартості різних товарів в різні періоди взаємно погашаються і за певний період сума цін товарів дорівнює сумі їх вартостей.

Ціна виконує певні **функції** (Шкварчук, 2006; Стасіневич, 2015; Агеев, 2012; Ковальчук, 2011) (табл.19.1).

Таблиця 19.1 – Функції ціни

Функція ціни	Характеристика
Функція порівняння в грошовій формі різних за споживчими властивостями товарів	ціна служить засобом обчислення всіх вартісних показників, використовується для визначення ефективності підприємництва, служить орієнтиром прийняття господарських рішень, найважливішим інструментом внутрішньофірмового планування
Функція інформації про суспільно необхідні витрати праці на виробництво товарів	ціни служать важливим інструментом інформаційної системи різного рівня, починаючи з підприємства і закінчуючи міжнародною системою
Функція стимулювання або обмеження виробництва товарів,	ціни надають стимулюючий вплив на виробника через величину укладеного в неї прибутку

Функція ціни	Характеристика
підвищення їх якості, оновлення	
Розподільча функція ціни	пов'язана з відхиленням ціни від вартості під впливом ринкових факторів - ціни беруть участь у розподілі і перерозподілі національного доходу між галузями економіки, державним та іншими її секторами, різними формами власності, регіонами, фондами накопичення і споживання соціальними групами населення. Так, високі роздрібні ціни на предмети розкоші і престижні товари забезпечують перерозподіл грошових доходів певної частини населення за допомогою бюджету для формування соціальних фондів. Тобто за допомогою цієї функції ціни вирішуються соціальні завдання суспільства
Функція збалансування обсягу попиту і обсягу пропозиції	через ціни здійснюється зв'язок між виробництвом і споживанням, попитом і пропозицією, ціна сигналізує про диспропорції в сферах виробництва і обігу і вимагає вжиття заходів щодо їх подолання. З появою диспропорцій у розвитку підприємництва, невідповідності між пропозицією і попитом рівновага досягається за допомогою зростання (зниження) ціни, або за допомогою збільшення (скорочення) виробництва, або одночасно тим і іншим способом
Функція ціни як засобу раціонального розміщення виробництва	за допомогою механізму цін відбувається перелив капіталів в сектори економіки та види виробництв з більш високою нормою прибутку

19.2. Класифікація цін на товари та тарифів на послуги

Система цін і тарифів виступає як сукупність взаємопов'язаних і доповнюючих один одного цін і тарифів. Всі ціни, що застосовуються в економіці України, можна класифікувати за такими ознаками (Шкварчук, 2006; Стасіневич, 2015; Агєєв, 2012; Ковальчук, 2011) (табл.19.2).

Таблиця 19.2 – Класифікація видів цін

Ознака	Види цін
Залежно від призначення	ціни на товари ціни на продукцію будівництва

Ознака	Види цін
	тарифи на послуги ціни акцій і інших цінних паперів процентні ставки за кредити
Залежно від сфери товарного обігу	ціни на товари (закупівельні, оптові, роздрібні) ціни на будівельну продукцію (кошторисна вартість, преїскурантна ціна, договірна ціна) тарифи на послуги (транспортні, комунально-побутові, зв'язку)
Залежно від порядку відшкодування споживачем транспортних витрат	єдина ціна з включенням витрат з доставки (франко-станція призначення) зональна ціна ціна базисного пункту
Залежно від ступеня втручання держави або відповідних органів на місцях в процес ціноутворення	фіксовані ціни регульовані ціни вільні ціни
Залежно від місця виробництва і реалізації товарів	внутрішні на імпорتنі товари на товари, що експортуються
Залежно від території дії	єдині, або поясні регіональні (зональні).
Відповідно до ринкового механізму	ціни продавця ціни покупця
Залежно від співвідношення попиту і пропозиції	рівноважні ціни; нерівноважні ціни.
Залежно від методів утворення цін і стратегії ціноутворення	ціни на нові товари <i>ціна "зняття вершинок"</i> <i>ціна значно нижче рівня ціни на аналогічний або взаємозамінний товар, наявний на ринку</i> <i>ціна провідного виробника (лідера) нового товару</i> <i>престижна ціна на товари високої якості</i> <i>психологічна ціна</i> <i>ціна, яка відшкодовує витрати виробництва і реалізації товару</i> ціни на товари, що реалізуються відносно тривалий час <i>ціни, що послідовно знижуються</i> <i>довготривалі ціни</i>

Ознака	Види цін
	<i>ціни, диференційовані за споживчими сегментами ринку</i> <i>гнучкі (еластичні) ціни</i> <i>переважні ціни</i> <i>ціни на застарілі товари</i> <i>договірні ціни</i>
Залежно від використання цін в обліку і статистиці	поточні середні порівнянні незмінні
Залежно від особливостей комерційного контракту	рухома ціна тверда ціна ковзна ціна ціна з наступною фіксацією

Залежно від сфери товарного обігу:

Ціни на товари:

закупівельні - ціни, за якими реалізується сільськогосподарська продукція фермерами, населенням (продукція особистих підсобних господарств);

оптові - ціни, які застосовуються при продажу сировини і готових товарів споживачам або збутовим підприємницьким структурам великими партіями;

роздрібні - ціни кінцевої реалізації товарів. Вони обслуговують економічний оборот між виробництвом, реалізацією та кінцевим споживанням товарів, тобто виступають завершальним етапом в загальному ланцюжку ціноутворення.

Ціни на будівельну продукцію оцінюється за трьома видами:

кошторисна вартість – граничний розмір витрат на будівництво кожного окремого об'єкта;

прейскурантна ціна – усереднена кошторисна вартість одиниці продукції (типового об'єкта будівництва; наприклад, 1кв.м житлової площі);

договірна ціна – ціна об'єкта, яка встановлюється за домовленістю між замовником і підрядниками.

Тарифи на послуги - це своєрідні ціни на послуги з переміщення вантажів і по обслуговуванню виробничих підприємств засобами зв'язку.

Розрізняють такі тарифи

транспортні – плата за перевезення вантажів і пасажирів (залізнодорожні, авіа, морські, річкові, автомобільні, гужові);

комунально-побутові (перукарні, лазні, ремонтні майстерні і т.п.); зв'язку (поштові, телеграфні, телефонні, факси).

Залежно від порядку відшкодування споживачем транспортних витрат виділяють такі види цін:

єдина ціна з включенням витрат з доставки (франко-станція призначення) передбачає встановлення єдиної ціни з включенням до неї однакової для всіх споживачів суми транспортних витрат незалежно від відстані, від місця виробництва продукції і розраховується як середня вартість усіх перевезень;

зональна ціна – являє собою єдину ціну для всіх клієнтів, розташованих у межах однієї зони. При цьому виділяють кілька географічних зон, у міру їх віддаленості ціна товару збільшується;

ціна базисного пункту – ціна, при розрахунку якої обирається кілька базисних міст (пунктів) і фактичні ціни продажу розраховуються додаванням до ціни транспортних витрат з доставки товару замовнику до найближчого до нього базисного пункту.

Залежно від ступеня втручання держави або відповідних органів на місцях в процес ціноутворення:

фіксовані ціни - встановлюються державними органами на обмежене коло товарів;

регульовані ціни - складаються під впливом попиту та пропозиції, але відчувають при своєму формуванні певний вплив державних органів (або за допомогою прямого обмеження їх зростання або зниження, або шляхом регламентації рентабельності або через інший подібний метод);

вільні ціни - складаються під впливом кон'юнктури незалежно від державних органів. Держава може домагатися зміни цих цін (їх рівня) тільки шляхом впливу на кон'юнктуру ринку.

Залежно від місця виробництва і реалізації товарів ціни можуть бути:

внутрішні - на товари і послуги вітчизняного виробництва;

на імпортовані товари;

на товари, що експортуються.

Залежно від території дії розрізняють ціни:

єдині, або поясні - встановлюються і регулюються державними органами (газ, електроенергія та ін.);

регіональні (зональні) - регулюються регіональними органами влади і управління (тарифи на комунальні послуги, закупівельні ціни на продукцію сільського господарства).

Залежно від методів утворення цін і стратегії ціноутворення:

Ціни на нові товари:

- *ціна "зняття вершиків"* - висока ціна з самого початку випуску товару

і реалізації в розрахунку на покупців, здатних її купити за такою ціною. Ця ціна встановлюється на принципово нові товари, а не на модифікацію вже наявних, в початковій стадії їх життєвого циклу, тобто тоді, коли тільки формується ринок цього нового товару, а попит не залежить від динаміки цін;

- *ціна значно нижче рівня ціни на аналогічний або взаємозамінний товар, наявний на ринку* - встановлюється з метою впровадження на ринок шляхом стимулювання покупців. Встановлення такої ціни досягне своєї мети, якщо підприємство буде впевнене, що конкуренти не зможуть швидко відреагувати зниженням цін на свої вироби, а також розрахувати економічні наслідки такого кроку;

- *ціна провідного виробника (лідера) нового товару*, яка виступає орієнтиром для інших підприємств;

- *престижна ціна на товари високої якості*, що володіють особливими (унікальними), тобто неперевершеними властивостями. Вона не розрахована на масового покупця. До таких товарів відносяться предмети розкоші, особливо цінні, унікальні товари (наприклад, марочні провини та ін. товари), екзотичні товари. За такі товари покупець готовий платити більш високу ціну не тільки за більш високу якість, але і за престижність товару, хоча останнє суперечить логіці чисто економічної доцільності. При встановленні цін на такі товари потрібно знати яку суму покупець готовий переплатити. На це питання відповідь вивчення попиту;

- *психологічна ціна* - встановлюється трохи нижче якоїсь круглої суми (наприклад, 998 грн.). Така ціна створює у покупця враження нижчої ціни;

- *ціна, яка відшкодовує витрати виробництва і реалізації товару* і забезпечує отримання певного розміру прибутку. Метод, який використовується при цьому називається "витрати +".

Ціни на товари, що реалізуються відносно тривалий час:

- *ціни, що послідовно знижуються* - застосовують на товари масового попиту. Ступінь падіння ціни можна прогнозувати на основі вивчення тривалості життєвого циклу товару, починаючи з високої ціни в період новизни товару і закінчуючи ціною розпродажу товару в період зняття його з виробництва;

- *довготривалі ціни* - мало змінюються протягом тривалого часу. Вони можуть застосовуватися по товарах повсякденного попиту. Зазвичай попит на такі товари не схильний до великих коливань, а тому ціни носять відносно стабільний характер. Зниження цін на такі товари (сіль, мило, і т.п.) не призведе до відчутного підвищення попиту і реалізації. У збільшенні прибутку від виробництва і реалізації таких товарів основне місце займає пошук резервів зниження витрат виробництва і реалізації.

- *ціни, диференційовані за споживчими сегментами ринку*, тобто в

залежності від того, кому товари призначені. Групи покупців з різними доходами можуть платити за одні й ті ж товари або послуги різні ціни. Споживачі з високими доходами можуть заплатити більше, ніж люди середнього і низького достатку, але вони вимагають кращого дизайну, великих зручностей при покупці і кращого обслуговування. Ці вимоги і відображаються в підвищених цінах.

- *гнучкі (еластичні) ціни* – змінюються зі зміною співвідношення попиту і пропозиції на товар, або з метою протистояти новим конкурентам, що поринають на ринок через навмисно знижені ціни. При цьому гнучкі ціни, як і практика послідовного зниження цін - це спосіб більш швидкого просування товару споживачеві, підвищення маси прибутку на шкоду рівню рентабельності і метод боротьби з конкурентами на ринку.

- *переважні ціни* - за ними продається більшість товарів в даний період. Вони під впливом конкурентів можуть знижуватися. Використовувати переважні ціни, значить, захистити себе на ринку.

- *ціни на застарілі товари*, зняті з виробництва, але ті, які мають попит. До таких товарів відносяться, перш за все, запасні частини до основних товарів, що знаходяться в експлуатації, після зняття їх з виробництва. Ціни на такі товари можуть бути навіть підвищеного рівня і вони будуть користуватися попитом, тому що дешевше замінити якусь частину в основному виробі, ніж купувати новий виріб.

- *договірні ціни*, встановлюються зі знижкою зі звичайної ціни на ті ж самі вироби при виконанні покупцем ряду умов при покупці. Наприклад, при купівлі певної кількості одиниць товару покупцеві надається додатково ще одна одиниця даного товару або якогось іншого безкоштовно. Це створює ілюзію економічної вигоди і додатково залучає покупців.

Залежно від особливостей комерційного контракту:

рухома ціна – ціна, зафіксована в контракті, яка може бути переглянута згідно із застереженням у контракті відповідно до зміни ринкової ціни товару на момент його поставки.

тверда ціна – ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і не підлягає зміні протягом всього терміну дії контракту.

ковзна ціна – ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і підлягає перегляду базисної ціни з урахуванням витрат виробництва.

ціна з наступною фіксацією – ціна, яка уточнюється в процесі виконання контракту безпосередньо перед поставкою кожної партії товару або щорічно перед початком фінансового року.

19.3. Методи регулювання цін на ринку України

Державне регулювання цін виступає як система заходів, що проводяться урядовими органами, і спрямованих на збереження або зміну існуючих рівнів цін окремих товарів і загального рівня цін для усунення економічних і соціальних протиріч.

Ступінь і методи втручання держави в процес ціноутворення в різних країнах різні і залежать від рівня зрілості ринку і прийнятої моделі державного регулювання. Враховується динаміка інфляції, рівень конкуренції та монополізації виробництва, соціальна політика.

Держава може втручатися в ціноутворення в формі прямого або непрямого регулювання (рис.19.1).

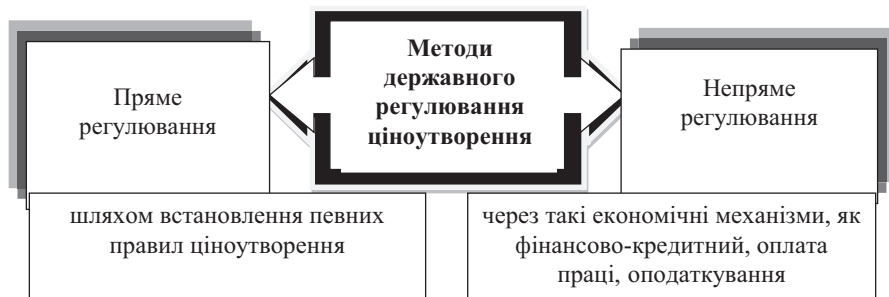


Рисунок 19.1 - Методи державного регулювання ціноутворення

Методи прямого регулювання цін:

- встановлення фіксованих цін на найважливіші товари (вугілля, газ, електроенергію, плата за проїзд в громадському транспорті);
- визначення граничного рівня цін або граничного коефіцієнта їх підвищення (оплата комунально-побутових послуг, послуг зв'язку, тарифів на пасажирські і вантажні перевезення та квартирну плату);
- нормування окремих елементів цін (встановлення граничних розмірів рентабельності виробництва основних видів хліба та хлібобулочних виробів, дитячого харчування, лікарських засобів та виробів медичного призначення, розміри акцизного збору, НДС);
- заморожування цін на певний період;
- декларування зміни цін. Це відноситься до цін на товари першої необхідності. Декларації повинні представлятися органам, які контролюють ціни, в тому випадку, якщо ціни змінюються в

- сторону підвищення на продукцію, товари і послуги, що поставляються підприємствами України;
- заміна режиму вільного ціноутворення на деякі товари державним регулюванням в тому випадку, якщо в результаті контролю за цінами буде виявлено порушення правил вільного ціноутворення.

Пряме регулювання цін застосовується на початковій стадії розвитку ринку, в період кризи економіки, в період інфляції.

Непрямі заходи регулювання цін спрямовані на зміну кон'юнктури, встановлення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією.

Непряме регулювання цін в економіці України здійснюється:

- через систему прямих і непрямих податків, для чого з 1992 року введено податок на додану вартість на всі товари замість податку з продажів, акцизний збір замість податку з обороту, податок на прибуток, застосовуються обов'язкові надбавки як елементи цін на розвиток сільського господарства, виноградарства, хмелярства;
- шляхом субсидування (дотування) деяких виробників товарів або споживачів;
- шляхом розробки індикативних цін;
- прийняття Закону "Про захист прав споживачів".

19.4. Елементи ціни

Процес встановлення і розробки ціни називається ціноутворенням. Схематично весь процес ціноутворення можна представити як показано на рис. 19.2.

Собівартість (Св)	Прибуток (П)	Акцизний збір (АЗ)	Податок на додану вартість (ПДВ)	Надбавки на ті товари, на які вони встановлені відповідно до чинного законодавства (Нз)	Постачальницько-збутова (оптова) націнка (Нпз)	Торгова надбавка (Нт)
Оптова ціна виробника (Цвир)						
Оптово-відпускна ціна (Цов)						
Оптові ціни заготовчих, торгово-посередницьких ланок і підприємств оптової торгівлі						
Роздрібна ціна						

Рисунок 19.2 – Елементи ціни і процес ціноутворення

Собівартість (витрати) — це грошовий вираз величини ресурсів, використаних з конкретною метою. Дане визначення включає три важливих положення:

- витрати відображають, скільки і яких ресурсів було використано;
- величина використаних ресурсів представлена в грошовому виразі; визначення собівартості (витрат) завжди співвідноситься з конкретними цілями, завданнями.

Собівартість може розраховуватися різними способами (рис. 19.3).



Рисунок 19.3 – Способи розрахунку собівартості продукції

При обчисленні собівартості всієї виробленої продукції застосовується класифікація витрат за економічними елементами. До них відносять:

- матеріальні витрати (за вирахуванням вартості зворотних відходів);
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальне страхування;
- амортизація основних фондів та нематеріальних активів;
- інші витрати.

При визначенні собівартості окремих видів продукції, тобто з метою ціноутворення, вона калькулюється. Калькуляція (від латинського) - обчислення, розрахунок. Таким чином, під **калькуляцією** розуміється розрахунок витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією одиниці товару.

Типову калькуляцію можна уявити як сукупність таких основних статей:

1. Сировина і матеріали, всього

в тому числі:

- 1.1. Основна сировина.
 - 1.2. Куплені вироби, напівфабрикати, комплектуючі вироби.
 - 1.3. Допоміжні матеріали.
 - 1.4. Реалізовані відходи (віднімаються).
 - 1.5. Транспортно-заготівельні витрати по сировині і матеріалам.
2. Паливо і електроенергія для технологічних цілей.
 3. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього

в тому числі:

- 3.1. Основна
 - 3.2. Додаткова.
4. Відрахування на соціальне страхування.
 5. Інші витрати і відрахування.
 6. Цехові витрати

Цехова собівартість

7. Загальновиробничі (загальнозаводські) витрати.

Виробнича собівартість

8. Позавиробничі витрати.

Повна (комерційна) собівартість.

Повна собівартість продукції (робіт, послуг) — це виражені в грошовій формі ресурси, витрачені на її виробництво і реалізацію (збут).

При ціноутворенні виділяються два основні показники: абсолютна сума прибутку і його рівень в % до собівартості, який носить назву **рентабельності виробництва**:

$$Np = \frac{П}{Cв} * 100, \quad (19.1)$$

де $П$ – сума питомого прибутку (прибутку з одиниці товару); $Cв$ – собівартість товару.

Сума прибутку, що підлягає включенню в ціну, розраховується по формулі:

$$П = \frac{Cв * Np}{100}, \quad (19.2)$$

$$\Pi = \frac{(Cв + \Pi) * Nр}{100 + Nр}, \quad (19.3)$$

При формуванні вільних оптових цін на ринку більшість виробників спочатку визначають можливу ціну на конкретний товар з урахуванням співвідношення попиту і пропозиції, а прибуток розраховується за формулою:

$$\Pi = Ц_{вир} - Cв; \quad (19.4)$$

Методика включення прибутку в ціну виробників залежить від того, регулюється цей елемент ціни органами ціноутворення чи ні, тобто встановлюється чи ні граничний норматив рентабельності виробництва даного конкретного товару (Агеєв, 2012).

Оптова ціна – це ціна, по якій виробник товару або посередник реалізують продукцію крупними партіями торговим і промисловим підприємствам або фізичним особам для подальшого перепродажу або переробки, або господарського споживання.

Оптова ціна виробника (Ц_{вир}) – це та ціна, яка фіксує витрати виробництва і прибуток виробника по конкретному виробленому ним товару або партії товарів.

$$Ц_{вир} = Cв + \Pi, \quad (19.5)$$

Оптово-відпускні ціни промисловості (Ц_{ов}) – ціни, що використовуються при реалізації товарів виробниками. По відпускних цінах покупці купують продукцію у виробників.

$$Ц_{ов} = Cв + \Pi + ПДВ, \quad (19.6)$$

$$Ц_{ов} = Cв + \Pi + АЗ + Нз + ПДВ, \quad (19.7)$$

де $Cв$ – собівартість виробництва товару; Π – прибуток виробника на одиницю товару; $АЗ$ – сума акцизного збору; $ПДВ$ – податок на додану вартість; $Нз$ - надбавки встановлені відповідно до чинного законодавства.

За наявності посередників встановлюються оптові ціни заготовчих, торгово-посередницьких ланок і підприємств оптової торгівлі.

Механізм формування оптової ціни даних структур полягає у включенні в ціну продукції (товару) заготовчої, постачальницько-збутової або торгової надбавки оптових ланок (узагальнено $Н_{пос}$) як додаткового елементу ціни.

Для товару, продукції і сировини, виробленою вітчизняними виробниками, склад відпускної продажної ціни оптової посередницької ланки розраховується за формулою:

якщо товар не підакцизний і не обкладається ПДВ:

$$Ц_{noc} = C_v + П + H_{noc}, \quad (19.8)$$

якщо товар не підакцизний:

$$Ц_{noc} = C_v + П + ПДВ + H_{noc}, \quad (19.9)$$

якщо товар обкладається АЗ:

$$Ц_{noc} = C_v + П + АЗ + ПДВ + H_{noc}, \quad (19.10)$$

При цьому надбавка покликана забезпечити посередникові прибуток після сплати ним ПДВ і покриття витрат обігу (ВО). **Роздрібні ціни** – це ціни кінцевої реалізації, по яким товар або послуга, що продаються, поступають в сферу особистого або колективного споживання.

При покупці товарів підприємствами роздрібною торгівлі безпосередньо на виробничих підприємствах роздрібні ціни визначаються на основі оптово-відпускних цін і торгових надбавок по формулі:

$$Ц_{роз} = Ц_{ов} + H_T, \quad (19.11)$$

де $Ц_{роз}$ – роздрібна ціна; H_T – сума торгової надбавки в роздрібній ланці.

При покупці товарів через торгових посередників до складу роздрібних цін включаються постачальницько-збутові і торгові надбавки посередників.

$$Ц_{роз} = Ц_{ов} + H_{noc} + H_T, \quad (19.12)$$

або

$$Ц_{роз} = Ц_{нок} + H_T, \quad (19.13)$$

де $Ц_{нок}$ – ціна по якій роздріб набуває товару у продавця (покупки). **Торгові надбавки** призначені для отримання прибутку роздрібними

продавцями після сплати ними ПДВ і відшкодування витрат обігу. Вони виступають різновидом ціни за послуги, які надає роздрібна торгівля при закупівлі і реалізації товарів.

Сума торгової надбавки розраховується по формулам:

$$H_T = \frac{C_{\text{ПОК}} * N_{\text{НТ}}}{100}, \quad (19.14)$$

$$H_T = C_p - C_{\text{ПОК}}, \quad (19.15)$$

Міністерству економічного розвитку і торгівлі України і органам ціноутворення місцевих адміністрацій надано *право*:

- міністерству – визначати перелік товарів, по яких рівень надбавок не обмежується;
- місцевим адміністраціям - регулювати торгові надбавки по товарах, які реалізуються в рахунок регіонального контракту або замовлення і на товари першої необхідності.

Торгові, зокрема торгово-збутові надбавки, в межах регульованого рівня встановлюються у разі перепродажу товару – за погодженням сторін, а у разі кінцевої реалізації товару – кожним продавцем самостійно.

ПИТАННЯ ДО САМОКОНТРОЛЮ

1. Сформулюйте, в чому полягає економічна сутність поняття «ціна».
2. Проаналізуйте, яка роль ціни в підприємницькій діяльності.
3. Назвіть основні функції, що виконують ціни.
4. Перелічіть ознаки, за якими класифікують всі ціни, що застосовуються в економіці України.
5. Назвіть види цін, які відносять до кожної з вище вказаних ознак.
6. В яких формах держава може втручатись в ціноутворення?
7. Дайте визначення поняття «собівартість».
8. Відобразіть схематично процес ціноутворення.
9. Що представляє собою типова калькуляція?
10. Назвіть права, що надані державним та місцевим органам щодо ціноутворення.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 19.1. Виробнича собівартість товару 1262 грн. Позавиробничі витрати складають 1,16% до виробничої собівартості. Рівень рентабельності виробництва 23% до повної собівартості, ставка АЗ – 25%.

Визначити повну собівартість, оптову ціну підприємства, оптову ціну з акцизним збором, оптову відпускну ціну на товар, розрахувати суму податку на додану вартість.

Завдання 19.2. Повна собівартість виробу – 400 грн., рівень рентабельності – 20%, ставка ПДВ – 20%, надбавка оптовика – 50 грн., торговельна надбавка – 15 % до ціни оптовика.

Визначити оптову ціну підприємства, роздрібну ціну і структуру роздрібної ціни.

Завдання 19.3. Визначити ціну роздрібної торгівлі за наведеними даними: собівартість виробу – 2000 грн., норма прибутку – 18%, ставка акцизного податку – 15%, ставка ПДВ – 20%, збутова націнка – 10%, торговельна націнка – 15%.

Розділ 20

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

- 20.1. Основні підходи до визначення сутності «стратегії підприємницьких структур».
- 20.2. Сутність місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності.
- 20.3. Стратегічне управління підприємницькими структурами.
- 20.4. Види стратегій підприємницьких структур та їх характеристика.

Навчальні цілі:



Розглянути основні підходи до визначення сутності «стратегії підприємницьких структур».



Розкрити сутність місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності.



Дослідити сутність стратегічного управління та види стратегій.

20.1. Основні підходи до визначення сутності «стратегії підприємницьких структур»

Стратегія - поняття, яке широко використовується в теорії і практиці менеджменту. Як і для інших фундаментальних понять, таких як культура або структура, для цього поняття немає загальноприйнятого визначення, як немає тлумачення або моделі вироблення. Принципова відмінність в розумінні суті стратегії, техніки її аналізу, розробки, пов'язано з існуванням різних економічних систем. Виділяють **три підходи до визначення стратегії** (рис.20.1).

Стратегія підприємницьких структур представляє собою:

- ідеальну модель суб'єкта підприємницької діяльності, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників,
- напрямок розвитку підприємницьких структур відповідно до поставленої мети,
- сукупність заходів, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків.

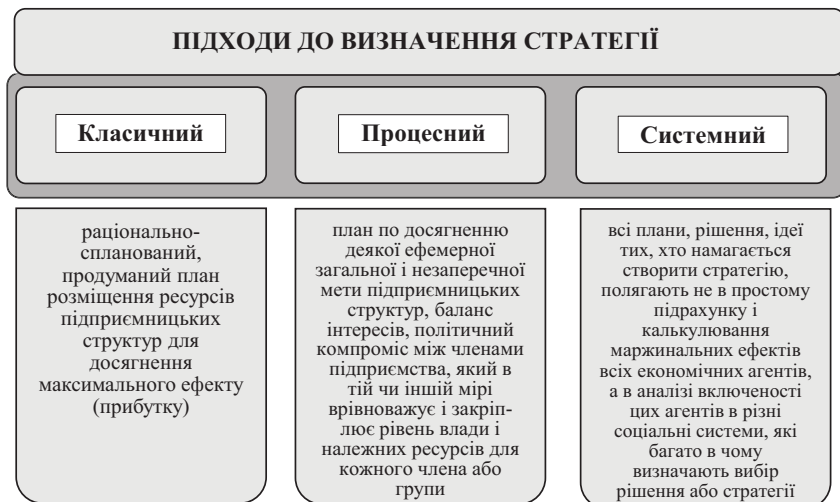


Рисунок 20.1 – Підходи до визначення стратегії

З метою ефективного управління діяльністю в практиці підприємництва вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент вирішення їх проблем, тому що підприємці хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та в навколишньому середовищі. З метою вирішення даного питання в теорії та практиці менеджменту використовується питання стратегічного управління.

Стратегічне управління - це діяльність, спрямована на досягнення основних поставлених цілей і завдань підприємницьких структур, визначених на основі передбачення можливих змін навколишнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації і розподілу ресурсів.

За своєю суттю стратегічний підхід до управління передбачає відповідь на три основні питання (рис. 20.2)

Реалізація концепції стратегічного управління підприємницькими структурами можлива лише тоді, коли суб'єкт підприємницької діяльності є стратегічно орієнтованим. **Стратегічно орієнтований суб'єкт підприємницької діяльності** - це така підприємницька структура, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану

систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

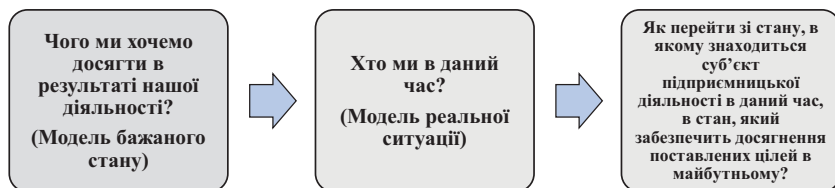


Рисунок 20.2 – Питання, що формують стратегічний підхід до управління

20.2. Сутність місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності

Створюючи стратегію, необхідно відповісти на важливе питання:

як досягти поставлених цілей,
враховуючи положення і перспективи
суб'єкта підприємницької діяльності.

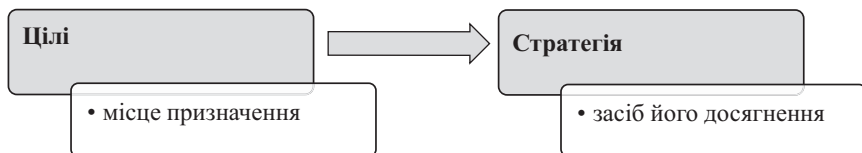


Рисунок 20.3 – Взаємозв'язок цілей і стратегії

Розробка стратегії починається з **формулювання місії**. Місія не повинна залежати від поточного стану суб'єкта підприємницької діяльності, форм і методів його роботи, оскільки в цілому вона виражає спрямованість в майбутнє, показуючи, на що спрямовуватимуться зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Вона є комплексною метою, дуже важливою як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Місія суб'єкта підприємницької діяльності – концентроване формулювання стратегічних орієнтирів його розвитку. Це сенс існування суб'єкта підприємницької діяльності, його роль в світі і значення для суспільства.

Місія суб'єкта підприємницької діяльності розкладається на кредо і його образ (рис.20.4).

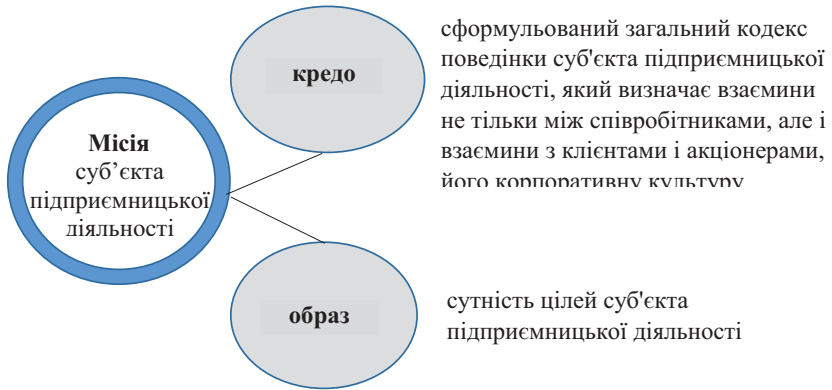


Рисунок 20.4 – Складові місії суб'єкта підприємницької діяльності

Формулювання місії за Ешріджською моделлю передбачає (рис. 20.5):

- цілі - те, для чого існує суб'єкт підприємницької діяльності;
- цінності - те, в що вірить суб'єкт підприємницької діяльності, його робочі принципи;
- стандарти поведінки (культура суб'єкта підприємницької діяльності) – політика і моделі поведінки, які підтримують відмітні, особливі здібності суб'єкта підприємницької діяльності та його систему цінностей;
- стратегія – конкурентна позиція і особливі ділові здібності.

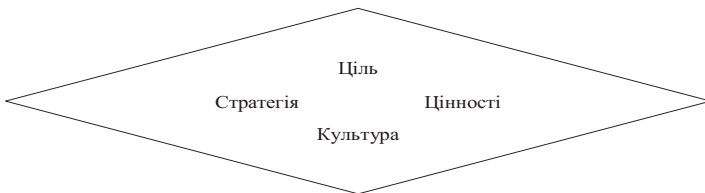


Рисунок 20.5 - Ешріджська модель місії суб'єкта підприємницької діяльності

Ціль — це ідеальне уявлення про характер діяльності і можливості об'єкту, щодо якого вона встановлена і повинна відображати об'єктивні умови його існування, а також про корекцію структури об'єкту, структури і динаміки процесу досягнення цілі. Тому мова повинна йти про сукупність цілей.

Цілі — це описані у формалізованому вигляді межі, яких суб'єкт підприємницької діяльності бажає досягти в довго- й короткостроковому періоді. Базовим критерієм стратегічного цілеполягання є ефективність цілей. Цілі ефективні, якщо ведуть до ухвалення ефективних рішень, що можливо при відповідності поставлених цілей певним **вимогам** (табл.20.1).

Таблиця 20.1 – Вимоги, яким повинні відповідати цілі

Вимоги	Характеристика
Конкретність і вимірність	Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, суб'єкт підприємницької діяльності створює чітку базу відліку для подальших рішень і виконання контрольних функцій
Орієнтованість у часі	Слід точно визначати, не тільки що суб'єкт підприємницької діяльності хоче здійснити, але також коли має бути досягнутий результат
Реалістичність і досяжність	Встановлення цілі, яка перевищує можливості суб'єкта підприємницької діяльності або несумірна із зовнішніми чинниками, може привести до негативних наслідків
Зіставність, взаємно підтримка і несуперечливість	Стратегічне планування має системний характер, що повинне забезпечуватися розробкою цілей, які скоординовані на горизонтальному рівні і взаємно підтримуються в рамках управлінської вертикалі (ієрархія цілей). Зіставними повинні бути цілі різних функціональних областей діяльності підприємницьких структур

Численні цілі суб'єкта підприємницької діяльності можуть бути об'єднані в дві групи:

1. *Неекономічні цілі* в основному пов'язані з соціальними завданнями підприємницьких структур (наприклад, створення додаткових робочих місць, надання добродійної допомоги, прийняття на роботу інвалідів, молодих людей і т.п.).

2. *Економічні цілі* виражаються в показниках господарської діяльності і можуть бути кількісні або якісні. Наприклад, кількісна ціль -

збільшення обсягу продажів на 5% до 2019 р., якісна ціль - досягнення суб'єктом підприємницької діяльності технологічного лідерства в галузі.

Для організації діяльності підприємницьких структур істотними є часові характеристики цілей. Якщо суб'єкт підприємницької діяльності орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи цілей.

Стратегічні цілі указують на специфічні результати діяльності, яких суб'єкт підприємницької діяльності планує досягти, а також конкурентну позицію, яку він прагне зайняти на ринках для своїх продуктів, їх можна віднести до «цілей розвитку».

Довгострокові цілі визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на даний момент.

Короткострокові цілі визначають найближчі конкретні організаційні цілі і ринкову позицію, яку суб'єкт підприємницької діяльності бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі.

Основні **принципи** постановки і формування системи цілей.

1. Ціль визначається назрілою потребою і можливостями її досягнення.

2. Ціль має бути конкретною і кінцевою для виконавців, мати крім формулювання кількісний вираз або можливість зіставлення з деякою базою (мати відповідний критерій її досягнення), задаватися на певний період часу.

3. Постановка цілі здійснюється у декілька етапів. Спочатку ціль ставиться відповідно до назрілих або прогнозованих потреб. Потім знаходяться ресурси для її досягнення.

4. Цілі нижчого рівня повинні бути сумісні з цілями вищого рівня і направлені на їх досягнення.

Для реалізації місії суб'єкта підприємницької діяльності та досягнення генеральної цілі потрібно довести їх зміст до кожного рівня і виконавця, визначити внесок кожного з працівників в стратегічний успіх підприємницької структури взагалі. Методологічну основу такої деталізації створює декомпозиція. **Декомпозиція (розукрупнення)** — це метод розкриття структури системи, при якому її розділяють за однією ознакою на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «стратегічної карти» та «дерева цілей», де пов'язуються місія й генеральна ціль суб'єкта підприємницької діяльності із способами їх досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям, де встановлюються конкретні, вимірні завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт.

Стратегічні карти призначені для узгодження місії та стратегії з короткостроковими цілями діяльності підприємницьких структур за

допомогою визначення основних аспектів діяльності, наприклад: клієнтського, трудового, фінансового, бізнес-процесів. Основна функція стратегічних карт — це забезпечення контролю за операційною діяльністю підприємницьких структур. Стратегічні карти описують планові і вже отримані результати, на основі чого визначається відповідальність кожного працівника за реалізацію місії суб'єкта підприємницької діяльності.

Процес розробки стратегічних карт наочно представлений на рис. 20.6.

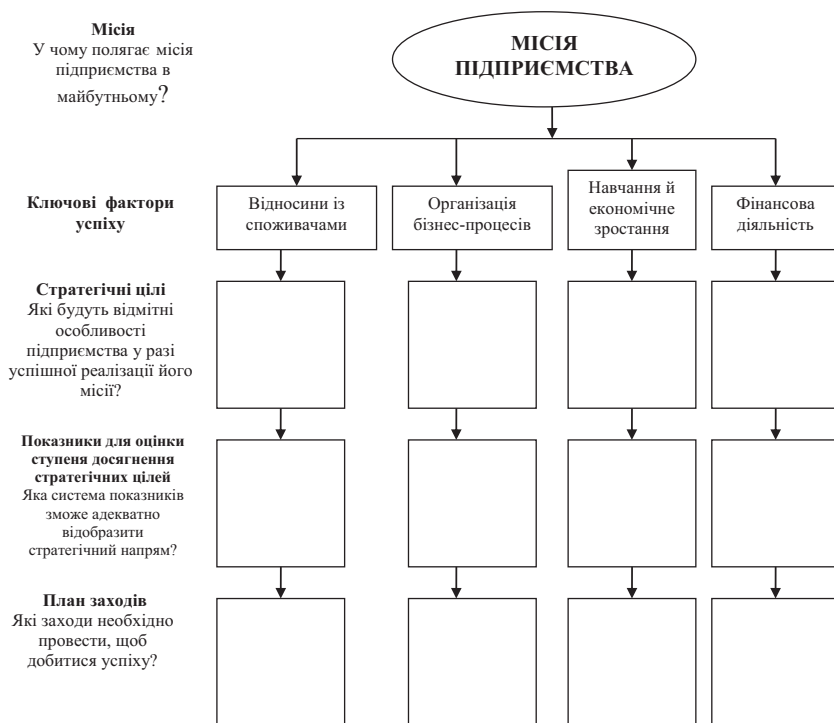


Рисунок 20.6 - Деталізація місії суб'єкта підприємницької діяльності

Виходячи з того, що **місія** – це уявлення суб'єкта підприємницької діяльності про своє майбутнє. Мета розробки місії полягає в керівництві, контролі і мотивації просування компанії як єдиного цілого до реалізації поставлених і узгоджених цілей.

Ключові фактори успіху. На цьому етапі суб'єкт підприємницької діяльності вирішує, які фактори грають вирішальну роль в досягненні успіху, і розташовує їх в порядку пріоритетності. До них можна віднести фінансову діяльність і взаємини з власниками, відносини із споживачами, внутрішню організацію бізнесу, навчання й розвиток. Ключові фактори успіху змінюються за стадіями життєвого циклу підприємницьких структур.



Наприклад, на стадії зростання для підприємницьких структур, які виробляють промислові товари, важлива технологія, інновації, на стадії зрілості - маркетинг, сервіс. Для підприємницьких структур, що випускають товари народного споживання, на стадії зростання важливі маркетинг, канали збуту, на стадії зрілості переважають виробничі проблеми.

Визначення змісту кожного з ключових факторів успіху передбачає відповідь на запитання:

- фінансовий аспект передбачає отримання відповіді на таке запитання: «Який імідж має мати підприємство в очах своїх власників, аби бути успішним у фінансовому відношенні?»;
- клієнтський аспект - «Який імідж має мати підприємство в очах своїх клієнтів, аби реалізувати свою місію?»;
- організаційний - «Які господарські операції підприємство повинно здійснювати в першу чергу, аби задовольнити своїх споживачів та власників?»;
- трудовий - «Як компанія має розвивати свої здібності адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, й удосконалювати свою діяльність?».

Значимість виділення ключових для підприємницьких структур визначається тим, що від них залежить фінансове майбутнє і їх конкурентоспроможність. Приклад можливих ключових факторів успіху та їх параметрів представлений в табл.20.2

Таблиця 20.2 – Ключові фактори успіху

Ключові фактори успіху	Параметри ключових факторів успіху
<i>Збут</i>	Рівень розвитку мережі оптових дистриб'юторів (дилерів) Доступність об'єктів роздрібної торгівлі Наявність власної роздрібної мережі Витратосмність реалізації Точність виконання замовлень споживачів Швидкість доставки

Ключові фактори успіху	Параметри ключових факторів успіху
<i>Маркетинг</i>	Якість і зручність технічної підтримки Рівень сервісу (перед - та післяпродажного обслуговування) Точність виконання замовлень покупців (незначна кількість повернень і помилок) Широта асортиментних груп (видів) товарів Рівень кваліфікації торгового персоналу Інноваційність підходів до упаковки і дизайну Гарантії для покупців (особливо в торгівлі по каталогам, електронної комерції, реалізації дорогих і нових товарів) Ефективність бренд-менеджменту Якість реклами
<i>Професійна підготовка</i>	Ефективність кадрового менеджменту Ноу-хау в контролі якості продукції Дизайнерська майстерність (особливо в галузі високої моди і виробництві одягу, крім того, це один з факторів зниження виробничих витрат) Досвід в певній технологічній області Здатність до розробки інноваційних та модернізація існуючих товарів Швидкість впровадження нових товарів у виробництво
<i>Організаційні можливості</i>	Рівень якості використовуваних інформаційних систем (особливо в авіаперевезеннях, оренді автомобілів, готельному бізнесі та ін.) Швидкість реакції на зміну ринкової ситуації (налагоджений процес прийняття рішень, швидке виведення нових товарів на ринок) Можливості по використанню Internet для ведення бізнесу Рівень якості і ефективності менеджменту
<i>Інші КФУ</i>	Репутація підприємства у покупців Рівень загальних витрат Вигідне розташування (особливо в роздрібній торгівлі) Здатність забезпечити лояльність споживачів Доступність фінансових ринків (особливо для молодих підприємств в ризикованих або капіталомістких галузях) Наявність патентного захисту



Гарна стратегія передбачає використання всіх ключових факторів успіху суб'єктом підприємницької діяльності і досягнення переваги як мінімум по одному з них.

Ключові фактори успіху в різних підприємницьких структурах різні і до того ж змінюються з часом. Менеджери повинні відмовитися від спокуси вважати ключовими все, в тому числі другорядні, фактори; занадто великий список КФУ не виконує своєї основної функції - вказати керівництву головні чинники, що визначають успіх в конкурентній боротьбі в довгостроковій



перспективі.

Кожний суб'єкт підприємницької діяльності прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від цих дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу. Конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, а також складовою частиною конкурентоздатного потенціалу. Саме конкурентна перевага виступає заставою міцної конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності й визначає характер його конкурентної стратегії

Стратегічні цілі. Завдання цього етапу — перевести узагальнену місію суб'єкта підприємницької діяльності на більш практичний рівень, забезпечивши баланс між довгостроковими і короткостроковими цілями, для чого і призначені стратегічні карти.

Стратегічні показники. У цій частині стратегічних карт відбиваються показники і цілі, що встановлюються перед управлінським персоналом для мобілізації ключових чинників успіху. На цьому етапі розробляється адекватна система показників-індикаторів для використання на подальших етапах.

План дій - конкретні дії, що робляться для реалізації поставлених завдань і місії суб'єкта підприємницької діяльності. У плані дій визначаються відповідальні за виконання конкретних заходів і терміни проміжних і підсумкових звітів.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підлеглості і взаємозв'язку цілей, який демонструє розподіл загальної (генеральною) мети або місії на підцілі, завдання і окремі дії.

Загальний вид «дерева цілей» показаний на рис. 20.7.

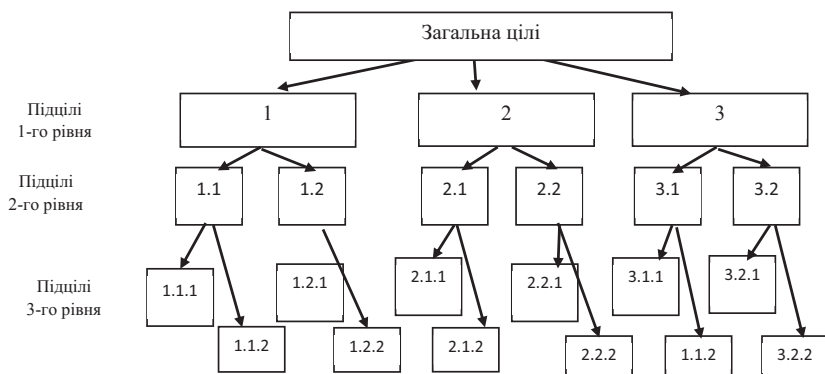


Рисунок 20.7 - «Дерево цілей» суб'єкта підприємницької діяльності

При практичному використанні «дерева цілей» повинні виконуватися такі правила:

- загальна ціль, що знаходиться на вершині, повинна містити опис кінцевого результату;
- реалізація кожного подальшого рівня цілей в ієрархічній структурі має бути необхідною і достатньою умовою досягнення цілі попереднього рівня;
- при формулюванні цілей різних рівнів необхідно описувати бажані результати;
- підцілі кожного рівня повинні бути незалежні один від одного;
- в основі дерева цілей повинні лежати завдання, що є операціями і процедурами, які можуть бути виконані певним способом і в заздалегідь встановлені терміни.

20.3. Стратегічне управління підприємницькими структурами

Будь-яка модель управління суб'єктом підприємницької діяльності базується на відповідній концепції. **Концепція управління** - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють ціль функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємницьких структур.

В сучасній економічній літературі розрізняють зовнішнє і внутрішнє середовища суб'єкта підприємницької діяльності (рис.20.8).

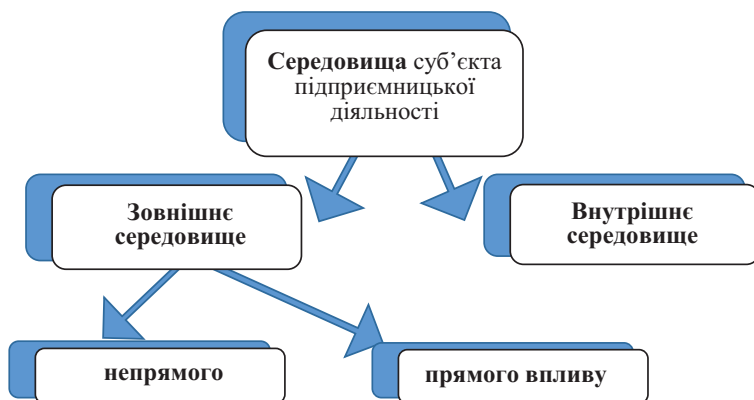


Рисунок 20.8 - Середовища суб'єкта підприємницької діяльності

Зовнішнє середовище непрямого впливу — це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність суб'єкта підприємницької діяльності і на які він не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище прямого впливу (або *проміжне середовище*, або «середовище завдань») - це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність суб'єкта підприємницької діяльності і на які він може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище суб'єкта підприємницької діяльності — це сукупність факторів, які формують його довгострокову діяльність і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємницьких структур.

Сучасна концепція стратегічного менеджменту передбачає при розробці стратегії суб'єкта підприємницької діяльності виділення у зовнішньому середовищі стратегічних зон господарювання (СЗГ) і всередині підприємницьких структур - стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих підприємницьких структур, чия діяльність поширюється на численні ринки і ринкові сегменти.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент зовнішнього оточення, що має свої відмінні характеристики, на який суб'єкт підприємницької діяльності має або хоче одержати вихід. Виділення СЗГ пов'язано з відмінностями в перспективах зростання ринків, і, як наслідок, в їх привабливості - від «буму» до занепаду. Це обумовлено як відмінностями в ступені насичення попиту, так і в місцевих економічних, політичних і соціальних умовах, конкуренції, темпи оновлення технологій і іншими відмінностями.

Об'єкти, що входять в СЗГ, повинні володіти загальними ознаками. Процес виділення СЗГ передбачає визначення критеріїв, на підставі яких ринок розбивається на ці зони. Найчастіше в якості **критеріїв сегментації** виділяють:

- географічні критерії (світовий ринок, вітчизняний, місцевий);
- соціально-демографічні критерії (стать, вік, рівень доходу, сімейний стан, соціальний статус і т. п.);
- поведінкові (спосіб життя, специфічні заняття - садівники, автोलюбители, туристи і т. п.).
- Ринок можна сегментувати за розміром, формою власності, галузям діяльності підприємств-споживачів.

Стратегічна бізнес одиниця (СБО) – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, яка випускає товари однієї або декількох асортиментних груп, які працюють на визначений ринок або його сегмент

і відповідають за вироблення стратегії суб'єкта підприємницької діяльності в одній або декількох СЗГ.

Наприклад: меблева фабрика виробляє:

1) меблевi стінки; 2) кухонні меблі; 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку м.Одеса; 4) спальні гарнітури для реалізації на світовому ринку; 5) садові меблі; 6) кадки для фікусів, пальм та ін. в експортному виконанні. Таким чином, на меблевій фабриці діє 6-ть СБО. Щодо порівняння, то у великій фірмі може нараховується до 30-ти СБО.



Діяльність СБО базується на таких принципах:

- незалежність виробничо-господарської місії;
- майже повна автономія у визначенні ринково-збутової політики;
- повна відповідальність керівника центра за прибуток і збитки.

20.4. Види стратегій підприємницьких структур та їх характеристика

В економічній літературі зустрічається велика кількість підходів до класифікації стратегій підприємницьких структур. За загальновизначеним підходом стратегію підприємницьких структур доцільно класифікувати за організаційними рівнями управління. Авторами поділу стратегій за цією ознакою стали А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд (Томпсон, 2006), а такий підхід отримав назву "Піраміда стратегій" (рис.20.9).



Рисунок 20.9 - Піраміда стратегій для багатопрофільного (диверсифікованого) суб'єкта підприємницької діяльності

Перший рівень - корпоративна стратегія (стратегія для всієї підприємницької структури), другий - бізнес-стратегія (для кожного напрямку діяльності підприємницької структури), третій - функціональна стратегія (для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності), четвертий рівень - операційна стратегія (більш вузька стратегія для основних структурних одиниць всередині функціональних одиниць: магазинів, відділів, місцевих і регіональних відділів продажів).

Корпоративна стратегія - це загальний план управління диверсифікованим суб'єктом підприємницької діяльності, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях, і підходи до управління окремими видами діяльності.

Професор С.Ф. Покропивний (Покропивный, 2003) розглядає базові стратегії в залежності від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться суб'єкт підприємницької діяльності в даний час (рис.20.10):

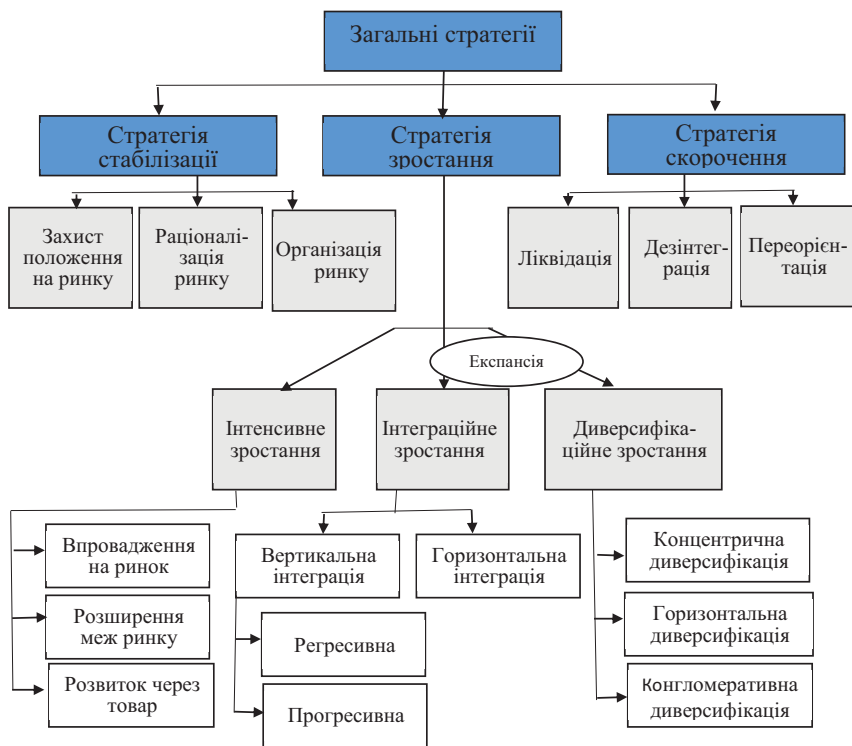


Рисунок 20.10 – Дерево корпоративних стратегій

- *стратегія виживання (скорочення)* - це захисна стратегія і використовується при кризовому стані економічної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- *стратегія стабілізації* - стратегія діяльності суб'єкта підприємницької діяльності з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу продукції і отримуваної величини доходів;
- *стратегія зростання* - найприйнятніша (наїфективніша) стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу.

Бізнес-стратегія - комплекс заходів та підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної і довгострокової конкурентної позиції підрозділу; це план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності. У однопрофільних суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються тільки одним видом бізнесу, корпоративна і бізнес-стратегії збігаються.



Базові конкурентні стратегії розрізняються залежно від того, на яку перевагу вони спираються. Для визначення такої переваги необхідно відповісти на таке питання: якому типу конкурентної переваги слід віддати перевагу - внутрішній, заснованій на перевазі у витратах, або зовнішній, що базується на унікальності продукції; яку легше захистити на конкретному ринку. Відповідь на це питання можлива за допомогою аналізу конкурентної ситуації, що включає дослідження: ключових факторів успіху для цільового ринку; сильних і слабких сторін своїх і конкурентів по відношенню до цих факторів; галузевих специфічних можливостей і небезпек; загальних очікувань споживачів.

М. Портер (Портер, 2005) по співвідношенню масштабу конкуренції і типу конкурентної переваги виділив чотири базові стратегії конкуренції (рис. 20.11):

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування на витратах;
- стратегія фокусування на диференціації.

Функціональна стратегія - план діяльності функціональних одиниць (НДДКР, маркетинг, обслуговування покупців, збут, фінанси, кадри та ін.) в рамках підрозділів. Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку суб'єкта підприємницької діяльності шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків по забезпеченню управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

		Тип конкурентної переваги	
		Внутрішня	Зовнішня
Стратегічна мета	Весь ринок	Лідерство за витратами	Диференціація
	Фокусування		
	Риновий сегмент	Концентрація на витратах	Концентрація на диференціації

Рисунок 20.11 - Базові стратегії конкуренції за М. Портером

Існують функціональні стратегії: маркетингу; фінансова; - екологічна; соціальна; науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР).

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури (магазинами, відділами продажів, центрами розвитку) і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Розробка стратегій на кожному рівні управління відіграє важливе значення, оскільки виступає запорукою ефективності діяльності підприємства як за рівнями управління, так і підприємства в цілому.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Надайте визначення поняттю «стратегія підприємницьких структур» та охарактеризуйте основні підходи до визначення її сутності.
2. В чому сутність стратегічного управління суб'єктом підприємницької діяльності?
3. В чому сутність місії та цілей суб'єкта підприємницької діяльності?
4. Охарактеризуйте сутність декомпозиції цілей. За допомогою яких інструментів вона себе реалізує?
5. Охарактеризуйте сутність понять «Стратегічна зона господарювання» (СЗГ), «Стратегічна бізнес-одиниця» (СБО). Наведіть приклади.
6. Що представляють собою ключові фактори успіху (КФУ)? Наведіть приклади.
7. Надайте характеристику основних видів стратегій підприємницьких структур.

8. Охарактеризуйте корпоративну стратегію суб'єкта підприємницької діяльності. Наведіть приклади.
9. Охарактеризуйте бізнес-стратегію суб'єкта підприємницької діяльності. Наведіть приклади.
10. В чому відмінність функціональної від корпоративної стратегії?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 20.1. Сформулюйте місію суб'єкта підприємницької діяльності за Ешріджською моделлю.

Завдання 20.2. Розробіть стратегічну карту для підприємства, використовуючи рис. 20.6.

Завдання 20.3. Побудуйте дерево цілей підприємства, використовуючи рис. 20.7.

Розділ 21

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

- 21.1. Місце бізнес-аналітики в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.
- 21.2. Ринкові дослідження у процесі прийняття економічно обґрунтованих рішень.
- 21.3. Фінансовий аналіз суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, значення, мета та різновиди.

Навчальні цілі



Знати сутність і місце бізнес-аналітики в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.



Розуміти методологічні основи економічного аналізу.



Знати принципи, методи і етапи здійснення ринкових досліджень.



Уміти проводити ринкові дослідження.



Розуміти сутність, значення, мету та різновиди фінансового аналізу.

21.1. Місце бізнес-аналітики в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності

Швидкість зміни ринку в сучасному просторі диктує жорсткі вимоги до актуальності та достовірності інформації – саме на її основі приймаються тактичні і стратегічні рішення, які визначають конкурентні переваги і напрямки розвитку суб'єкту підприємництва.

Бізнес-аналітика – це процес аналізу масиву інформації для прийняття бізнес - рішень; засоби, які допомагають суб'єкту підприємницької діяльності вивчати і розуміти свій бізнес. Вона виступає інструментарієм, який використовує для збору, оброблення, зберігання, аналізу, корегування та трасування інформації підчас виконання встановленого завдання, пов'язаного з прийняттям відповідних рішень на основі отриманих даних.

Сучасні умови господарювання пред'являють високі вимоги щодо всебічної оцінки діяльності суб'єктів ринкових відносин. Перед підприємцями, як користувачами інформації, ставляться важливі завдання професійного користування масивами економічної інформації на тлі необхідності активізації резервів підвищення ефективності діяльності з метою удосконалення використання наявних ресурсів та покращення результативності діяльності. Все це потребує розуміння сутності економічного аналізу, що сприяє формуванню ділових професійних якостей підприємця.

Поняття аналізу багатогранне. Термін аналіз походить від грецького *analysis* – «розділення», «розчленування». Залежно від мети, методів і прийомів проведення, галузі застосування, використаного інструментарію його розглядають з декількох боків (Купалова, 2008):

- «розчленування» об'єкта на основні складові;
- всебічне розбирання, розглядання, вивчення, наприклад, складу, процесів, рішень, ситуацій;
- уточнення логічної форми міркування;
- як наукове дослідження взагалі або методика вивчення стану, специфіки об'єкта шляхом детального розгляду його складових, характеристик.

Аналіз в економіці – економічний аналіз – застосовується з метою виявлення закономірностей, тенденцій економічних і соціальних процесів, господарської діяльності на всіх рівнях (рис. 21.1) (в країні, галузі, на



Рисунок 21.1 – Рівні впливу економічного аналізу

підприємстві, у приватному бізнесі) та різних сферах економіки. Аналіз є базисом прогнозування, управління економічними об'єктами та процесами різних рівнів.

Економічний аналіз як наука представляє собою комплекс спеціальних знань, застосованих при дослідженні функціонування суб'єкту підприємницької діяльності для узагальнення існуючого досвіду та виявлення невикористаних резервів з метою підвищення ефективності діяльності.

Основною метою економічного аналізу є детальний пошук конкретних резервів удосконалення господарської діяльності всіх суб'єктів підприємницької діяльності і розробка обґрунтованих заходів щодо їх реалізації. Досягнення цієї мети потребує попереднього розв'язання конкретних завдань економічного аналізу:

- оцінка реального стану суб'єкту господарювання;
- виявлення конкретних причин, які спричинили відхилення фактичних показників від нормативних;
- визначення економічного впливу різних факторів на кінцеві результати діяльності;
- визначення резервів поліпшення наявного стану;
- обґрунтування напрямів і пропозиція конкретних заходів щодо подальшого ефективного використання визначених резервів.

Економічний аналіз виконує важливі і різноманітні функції (Жупалова, 2008) (табл.21.1).

Таблиця 21.1 - Основні функції економічного аналізу

Функція	Сутність
Науково-дослідницька	Виявлення закономірностей і тенденцій економічних явищ та процесів на основі глибокого вивчення дії та впливу економічних законів
Інформаційно-аналітична	Збирання та обробка необхідних даних, оцінка їх достовірності, зведення, групування та виконання інших розрахунків, необхідних для оцінки і прийняття управлінських рішень
Оцінююча	Характеристика, узагальнення результатів господарювання та формулювання висновків про їх досягнутий рівень
Планова	Обґрунтування поточних і стратегічних планів економічного розвитку
Контролююча	Контроль за виконанням планів і управлінських рішень, реалізацією заходів з раціонального використання ресурсів, поліпшення економічних результатів тощо

Функція	Сутність
Пошукова	Виявлення резервів підвищення ефективності господарювання
Мобілізуюча (конструктивна)	Розробка заходів щодо використання виявлених резервів
Інноваційна	Сприяння впровадженню передових досягнень науково-технічного прогресу, сучасних технологій, інформаційно-комп'ютерних систем тощо
Пропагандистська	Обнародування та розповсюдження інформації про передовий досвід господарювання, нові методики аналізу, сучасні технології та інновації тощо.

В поширеному розумінні *об'єктом економічного аналізу* виступає господарська діяльність країни, окремого сегменту підприємницької діяльності: підприємства, структурного підрозділу, підприємця. Об'єкт аналізу визначається виходячи з конкретно вставлених мети та завдань аналізу.

Предметом економічного аналізу виступає результативність функціонування суб'єкту підприємницької діяльності та існуючий взаємозв'язок економічних явищ і дій, що виникають у результаті господарської діяльності і які є основними для реалізації вставленої мети аналізу:

- використання основних ресурсів суб'єкта підприємництва;
- собівартість продукції, товарів, послуг;
- кінцеві фінансові результати і поточний фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності;
- технічне оновлення, модернізація виробництва;
- виконання договірних зобов'язань;
- стан конкретної продукції (товару, послуги) на ринку та ін.

Економічний аналіз є самостійною наукою, яка розподіляється на ряд напрямів, таких як, теорія економічного аналізу, аналіз господарської діяльності за об'єктами, видами економічної діяльності, маркетинговий аналіз, стратегічний аналіз тощо (рис.21.2).

Без поглиблених знань теоретичних аспектів аналізу господарської діяльності неможливо застосовувати практичну методіку використання інструментарію економічного аналізу в пропозиції й обґрунтуванні конкретних управлінських рішень – в цьому полягає сутність напрямку **«Теорія економічного аналізу»**.

Напрямок **«Аналіз за видами економічної діяльності»** передбачає вивчення і аналіз окремих складових економічної діяльності з використанням аналітичних процедур, які притаманні виробничого-господарському процесу вибраної конкретної сфери діяльності.



Рисунок 21.2 - Основні напрями економічного аналізу

Напрямок «**Стратегічний аналіз**» передбачає дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище суб'єкту підприємницької діяльності у перспективі, а також шляхів досягнення ним своїх стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний стратегічний план розвитку суб'єкту підприємницької діяльності, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень (Гаркуша, 2012).

Для підприємця першочергове значення має аналіз його господарської діяльності, оскільки вона виступає об'єктом економічного аналізу. **Господарською діяльністю** є діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність (Мілаш, 2015).

Аналіз господарської діяльності – це економічний аналіз результатів діяльності суб'єкту підприємницької діяльності, при якому комплексно оцінюється їх відповідність поставленим меті і завданням. Такий аналіз є необхідним елементом управління. Він спрямований на виявлення величини і зміни у часі економічних показників, які характеризують виробництво, обіг, споживання продукції, товарів, послуг, ефективність використання ресурсів, якість вироблюваного продукту. В ході аналізу виявляються причини і можливі наслідки дії факторів, які спостерігаються і вивчаються (Купалова, 2008).

В рамках аналізу господарської діяльності здійснюються:

фінансовий аналіз – це оцінювання і прогнозування фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності, яке служить основою обґрунтування рішень у сфері управління його фінансовими ресурсами (Литвин, 2008);

управлінський аналіз – це комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного

стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем з метою надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для ухвалення управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів (Гайдасенко, 2015);

маркетинговий аналіз – це один із напрямів аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє (Штефаніч, 2011).

При здійсненні процедур і методик економічного аналізу, досягнення встановлених завдань особливе значення має *проведення ринкових досліджень*, основним завданням яких є формування масивів достовірної, надійної інформації про сутність проблеми, яка досліджується. Вихідні дані є вхідним масивом інформації для виконання економічного аналізу, наслідком якого є глибока характеристика проблеми, вироблення напрямків її вирішення і формування економічно обґрунтованих рішень. Ринкові дослідження є не тільки первинною процедурою, але й важливою складовою економічного аналізу на шляху до отримання відповіді на актуальні для підприємця питання (рис. 21.3).



Рисунок 21.3 - Місце ринкових досліджень в процесі формування економічно обґрунтованих рішень

21.2. Ринкові дослідження у процесі прийняття економічно обґрунтованих рішень

Практика функціонування суб'єктів підприємницької діяльності чітко доводить, що комерційного успіху досягають тільки ті з них, хто реально володіє достовірною всебічною інформацією щодо ситуації на ринку та вміє її професійно використовувати. Тільки ринкові дослідження надають суб'єкту підприємницької діяльності широкі можливості у набуванні цієї інформації.

Роль ринкових досліджень полягає у застосуванні процедур фіксації та оцінювання потреб, запитів і попиту споживачів, формуванні комплексу заходів щодо їх задоволення, враховуючи існуючу ситуацію на ринку, можливості і ризики суб'єкта підприємницької діяльності.

Ринкові дослідження – це система збору, обробки та аналізу інформативних даних про ситуацію на ринку з метою зменшення ризику підприємницької діяльності і прийняття економічно обґрунтованих рішень, у тому числі й у нестабільних умовах ринкового середовища (Куценко, 2003). **Основною ціллю ринкових досліджень** є зниження ризику у прийнятті ділових рішень, які не надаються готовими, але забезпечують найкращі можливості, щоб обрати правильний спосіб дій. Цілі ринкових досліджень можна розбити на такі групи:

- пошукові – передбачають збір попередніх даних, що допомагають прояснити проблему і виробити ряд робочих гіпотез;
 - описові – опис окремих явищ і фактів;
 - експериментальні – перевірка робочих гіпотез.
- До завдань ринкових досліджень відносять:
- збір, обробку, зведення і зберігання інформації;
 - аналіз впливу чинників макросередовища на діяльність фірми;
 - оцінку та аналіз кон'юнктури ринку, місткості ринку, прогнозування попиту і аналіз його еластичності;
 - оцінку власних можливостей фірми, потенціалу і конкурентоспроможності;
 - оцінку можливостей і поведінки конкурентів;
 - аналіз ринку збуту, його частки, тестування якості товару, його конкурентоспроможності;
 - вивчення реакції споживачів на новий товар;
 - вивчення товарної номенклатури та її асортименту;
 - інформаційно-аналітичне обґрунтування сегментації ринку, забезпечення розроблення товару, стратегії маркетингу, ціноутворення;
 - характеристику ефективності конкретних заходів;
 - аналіз товарообороту, товарних запасів, витрат та ін.

Основні принципи ринкових досліджень та їх характеристики (Полторак, 2003) наведено у табл.21.2.

Таблиця 21.2 – Основні принципи ринкових досліджень

Найменування принципу	Характеристика
Науковість	Досліджування ринкових процесів і явищ спирається на об'єктивно отримані дані, враховуються закономірності розвитку економічних, ринкових процесів

Найменування принципу	Характеристика
Об'єктивність	Адекватне відтворення реальної ринкової ситуації в процесі проведення досліджень; урахування можливих похибок використовуваного інструментарію, технологій
Системність	Здійснюється ретельний аналіз об'єкта і предмета дослідження, виділення його структурних складових, виявлення ієрархічних зв'язків і взаємопідпорядкованості процесів
Комплексність	Вивчення явищ і процесів у всій повноті, взаємозв'язку і розвитку через здійснення комплексу необхідних у кожному конкретному випадку дослідних процедур
Надійність	Використанням наукового підходу до проведення дослідження; застосуванням адекватних методів і процедур, технологій, що відповідають розв'язуванню проблем; виключенням можливої тенденційності у висновках і оцінках; ретельним контролем

Реалізація ринкових досліджень має внутрішню, зовнішню та змішану **форми організації** (Мішеніна, 2015) (табл.21.3).

Таблиця 21.3 – Організаційні форми реалізації ринкових досліджень та їх виконавці

Форма організації	Виконавці
Внутрішня форма	За допомогою власних сил суб'єкта підприємницької діяльності: <ul style="list-style-type: none"> - відділу маркетингу – спеціальних підрозділів ринкових досліджень; - відділу ринкових досліджень; - проблемних груп на рівні вищого керівництва; - тимчасових консультативних груп на рівні середнього менеджменту; - окремих спеціалістів.
Зовнішня форма	Замовлення ринкових досліджень у зовнішніх виконавців
Змішана форма	Комбінація внутрішньої та зовнішньої форм

Ринковим дослідженням властива логічна послідовність етапів і дій (Карпіщенко, 2012) (табл. 21.4).

Таблиця 21.4 - Основні етапи ринкових досліджень

№	Напрямок етапу	Сутність етапу
1	Визначення проблеми та цілей дослідження	Визначення сутності проблеми. Стадія розпізнавання та визначення проблеми є першим кроком у процесі знаходження рішення. Неправильне визначення проблеми може призвести до неправильного рішення. Цілі мають бути ясно та чітко сформульовані, бути досить детальними, повинна існувати можливість їх виміру й оцінки рівня їх досягнення
2	Визначення об'єктів дослідження	Формулювання завдання дослідження. Як правило, дослідження включає рішення одного з чотирьох завдань: розробити, описати, перевірити гіпотези і передбачити. Дослідження з метою розроблення про-водять, коли необхідно отримати більше інформації стосовно даної проблеми, чіткіше сформулювати гіпотези. Дослідження з метою опису проблем проводять, коли треба зібрати інформацію про такі об'єкти, як ринок або його сегменти, визначаючи їх характеристики на основі статистичних даних
3	Розроблення плану дослідження	Є найважливішою стадією процесу ринкових досліджень. З боку дослідника розроблення плану вимагає великих здібностей. Ця стадія включає не просто вибір певних методів проведення досліджень, а розроблення специфічних завдань. На цьому етапі також визначаються потреба в інформації, її тип, джерела та методи отримання
4	Збір даних	Процес збору інформації – найдорожчий етап дослідження. Під час його реалізації можливе виникнення великої кількості помилок
5	Аналіз інформації	Перетворення початкових даних (уведення в комп'ютер, перевірка на наявність помилок, кодування, подання у матричній формі) – це дозволяє перевести сукупність необроблених даних у конкретну інформацію
6	Подання результатів	Отримані в результаті проведеного дослідження висновки оформлюються у вигляді завершального звіту

Вирішення ринкових завдань здійснюється шляхом застосування різних **методів досліджень** (табл.21.5), заснованих як на теоретичних, так і практичних підходах розвитку і вдосконалення господарської діяльності суб'єктів ринку. Вибір методу дослідження ринку залежить від цілей і потреб дослідницького проекту (Нуралиєв, 2014).

Таблиця 21.5 - Методи здійснення ринкових досліджень

Назва методу	Сутність методу
Метод спостереження	Аналітичний метод, за допомогою якого фіксують результати минулої й нинішньої поведінки людей, часто в реальних ситуаціях. Співробітництво людей та їх опитування не є обов'язковим. Основні недоліки спостереження пов'язані з неможливістю визначення ставлення людини, і неправильного тлумачення її поведінки. Цей метод найдешевший, але його можливості досить обмежені. За його допомогою можна оцінити, наприклад, приблизну частоту купівель й асортимент покупок
Метод системного аналізу	Дозволяє розглядати будь-яку ринкову ситуацію як об'єкт з широким діапазоном внутрішніх і зовнішніх причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, швидке поширення комп'ютерної техніки пов'язане з досягненнями в галузі науки і техніки, збільшеною потребою в інформаційному забезпеченні
Метод комплексного аналізу	Дозволяє досліджувати ринкову ситуацію, розглядаючи її як об'єкт зі складною структурною основою. Наприклад, проблема ринку окремого товару багато в чому пов'язана зі зміною попиту, товарної пропозиції, ціни, системи розподілу і т.п. Вивчаючи їх в комплексі, можна визначити стратегічні і тактичні рішення з оптимізації ситуації
Метод програмно-цільового планування	Використовується при розробці та реалізації стратегії і тактики підприємницької діяльності. На цьому методі заснована вся планова діяльність суб'єкта підприємницької діяльності
Метод лінійного програмування	Заснований на виборі з ряду альтернативних рішень найбільш сприятливого (з мінімальними витратами, максимальним прибутком, найменшими витратами часу або зусиль). Наприклад, вдосконалення асортименту товарів при обмежених ресурсах, оптимізація товарних запасів, раціоналізація маршрутів доставки товарів
Метод, застосований на теорії масового обслуговування	Використовується при виборі черговості обслуговування замовників, складанні графіків поставок товарів та вирішенні інших аналогічних завдань
Метод, заснований на теорії зв'язку	Цей метод сформовано на механізмі "зворотних зв'язків" суб'єктів ринку з конкретним ринком. Дозволяє своєчасно отримати сигнальну інформацію про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів, і підвищує ефективність використання одержуваних інформаційних даних. У підприємницькій діяльності такий підхід дає можливість управляти товарними запасами – регулювати надходження і

Назва методу	Сутність методу
	відвантаження, процесами виробництва і збуту – пов'язувати виробничі потужності з можливостями збуту
Метод, заснований на теорії ймовірностей	Сприяє прийняттю правильних рішень, які зводяться до вибору з можливих дій найбільш пріоритетним. Наприклад, виробляти або не виробляти продукт, реорганізувати або розширювати виробництво, проникати на ринок чи ні
Метод мережевого планування	Дає можливість регулювати послідовність окремих видів робіт у рамках конкретної програми. Метод дозволяє чітко фіксувати основні етапи роботи, визначати терміни їх виконання, розмежовувати відповідальність, економити витрати, передбачати можливі відхилення. Метод найбільш ефективний при розробці програми виробництва нового товару, організації пробних продажів, підготовку та проведення збутових і рекламних кампаній
Метод, заснований на ділових іграх	Ділові ігри допомагають вирішити реальні підприємницькі ситуації шляхом імітування дій різних суб'єктів ринку. Наприклад, "програвання" декількох варіантів виходу на нові ринки дозволяє знайти оптимальне рішення для фірм
Метод функціонально-вартісного аналізу	Застосовується для комплексного вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням якості продукції при одночасній економії матеріальних і трудових ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності
Метод економіко-статистичного аналізу	Використовується для комплексного вирішення завдань і дає можливість суб'єкту підприємницької діяльності здійснювати пошук раціональних рішень в області вдосконалення технології виробництва продукції та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Вирішення цього завдання пов'язане з підвищенням якості продукції, що випускається і одночасно економією матеріальних і трудових ресурсів
Метод економіко-математичне моделювання	Використовується для опису системи зв'язків між подіями, діями чи процесами і дає можливість з урахуванням діючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища оцінити перспективи розвитку конкретного ринку, визначити стратегію і тактику маркетингової діяльності, можливі відповідні кроки конкурентів, оптимальні витрати для отримання необхідного розміру прибутку
Метод експертних оцінок	Експертні оцінки дозволяють виявити сильні і слабкі сторони суб'єкта підприємницької діяльності, оцінити ефективність тих чи інших заходів. Правильне проведення експертизи передбачає вирішення питань, пов'язаних з формуванням експертної групи, процедурою експертизи, вибором методів обробки результатів експертних оцінок. Процедура експертизи передбачає колективне обговорення ідей на

Назва методу	Сутність методу
	основі проведення дискусій чи опитувань із застосуванням анкет
Моніторинг	Це є метод збирання вторинної інформації. Йому властиве постійне відстеження чіткого кола вторинної інформації та її систематизація. Використовують у дослідженні засобів масової інформації, для відстеження, наприклад, відвідування магазинів. Зібрана та згрупована вторинна інформація піддається статистичному, кореляційному та вірогідному аналізам. Зокрема, для аналізу рекламних, аналітичних, публіцистичних матеріалів використовують спеціальні методи, передусім контент-аналіз, тобто аналіз тексту в загальному культурному й історичному контексті подій

Ринкове дослідження незалежно від його мети та обсягів завжди має економічні розрахунки та закінчуються аналізом різних за напрямками та аналітичною формою вираження статистичних показників. За допомогою статистичних показників формується, спрямовується та зберігається інформація про обсяги, структури, зміни та інші характеристики досліджуваних об'єктів та явищ. Основні статистичні показники, які використовують у ринкових дослідженнях надані у табл.21.6 (Фролова, 2003).

Таблиця 21.6 – Основні статистичні показники ринкових досліджень

Показник	Формула розрахунку	Значення показника
Відсоток виконання плану по показнику «X»	$\frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{пл}}} \times 100$	Характеризує ступінь виконання плану по показнику «X»
Вартісний показник «X» у порівнянних цінах	$X_{\text{порів}} = \frac{X_{\text{звіт}}}{I_{\text{ц}}}$	Характеризує показник «X» без урахування впливу зміни ціни
Відсоток (темп) зміни показника «X»	$Z = \frac{X_{\text{звіт}}}{X_{\text{баз}}} \times 100$	Характеризує динаміку зміни показника «X»
Розмір зміни показника «X» в % (темп приросту, зниження)	$\Delta Z = \text{Темп зміни} - 100$	Показує на скільки відсотків збільшиться або знизиться показник «X» у порівнянні з минулим періодом
Абсолютна зміна показника «X»	$\Delta X = X_{\text{факт}} - X_{\text{пл}}$ $\Delta X = X_{\text{звіт}} - X_{\text{баз}}$	Показує на яку величину фактичний показник «X» відхилився від планового, а показник «X» звітного року від показника

Показник	Формула розрахунку	Значення показника
		минулого (базового) року
Коефіцієнт рівномірності виконання плану по показнику «X» (Кривн)	$\sigma = \frac{\sqrt{\sum(X_i - X_{cp})^2}}{n}$ $V = \frac{\sigma \times 100}{X_{cp}}$ $\text{Кривн} = 100 - V$	X_i – відсоток виконання плану за i -й період (місяць, квартал); X_{cp} – середній відсоток виконання за i -й період плану; n – число періодів; V – коефіцієнт варіацій
Структура показника «X»	$f = \frac{x_i}{\sum x} \times 100$ $i = li$	f – питома вага, % характеризує яка питома вага займає i -й показник у загальній сумі або загальному обсязі
Частка показника «X»	$d = \frac{x_i}{x_1 + x_2 + \dots + x_n}$	Характеризує, яку частку займає «X» у загальному обсязі або сумі
Індекс показника «X»	$I_x = \frac{X_{звіт}}{X_{баз}}$ $I_x = \frac{100 \pm \Delta\% \times}{100}$	Характеризує зміни показника: якщо $I_x > 1$, то показник «X» збільшується, якщо $I_x < 1$, то показник «X» знижується
Взаємозв'язок індексів	а) якщо $y = \frac{x}{a}$, то $I_y = \frac{I_x}{I_a}$ б) якщо $y = X \times b$, то $I_y = I_x \times I_b$	Індеси взаємозалежні так само, як показники, які вони відображають
Середні величини: а) проста арифметична середня (Хпр) б) середня арифметична зважена в) середня хронологічна г) середня квадратична д) середня геометрична	а) $\bar{X}_{пр} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n}$ б) $\bar{x} = \frac{X_1 \times Y_1 + X_2 \times Y_2 + \dots + X_n \times E_n}{Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n}$ в) $\bar{x} = \frac{\frac{x_1}{2} + x^2 + \dots + \frac{x_n}{2}}{n-1}$ г) $\bar{x} = \sqrt{\frac{x^2 + x^2 + \dots + x_n^2}{n}}$ д) $\bar{x} = n - 1 \sqrt{\frac{x_n}{x_x}}$	Характеризує середню величину показника «X» за період (рік, квартал) X_n
є) Зміна показника «X» у середньому за період	$\epsilon) \Delta \bar{x} = \frac{\bar{x}_n - \bar{x}_1}{n-1}$	Характеризує середню зміну показника «X» за рік, квартал

Результати ринкового дослідження в залежності від потреби надаються у вигляді стислого викладу суті дослідження або розгорнутого звіту, де в систематизованій і предметній формі викладають схему дослідження, а також детально обґрунтовують висновки та рекомендації.

Зміст звіту про проведені ринкові дослідження чітко не регламентовано. На форму і зміст впливають природа самого дослідження, специфічні вимоги клієнта, для якого проводяться дослідження (ці вимоги узгоджуються на стадії формування пропозиції про проведення ринкового дослідження). Але, у переважній більшості випадків звіт повинен мати такі структурні елементи:

- Титульний аркуш;
- Зміст;
- Список таблиць;
- Список графіків;
- Перелік додатків;
- Резюме: а) основні результати; б) висновки; в) рекомендації.
- Визначення проблеми: а) джерела проблеми; б) формулювання проблеми.
- Аналіз ринку відповідного товару (продукції, послуги) на базі застосування інструментарію методів аналізу;
- Висновки і рекомендації;
- Додатки.

Структура звіту напряму пов'язана з логікою процесу ринкового дослідження.

21.3. Фінансовий аналіз суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, значення, мета та різновиди

Фінансовий аналіз наряду з управлінським аналізом є одним із основних напрямків аналізу господарської діяльності, обов'язковим елементом фінансової політики суб'єктів підприємницької діяльності.

Фінансовий аналіз – це оцінювання і прогнозування фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності, яке служить основою обґрунтування рішень у сфері управління його фінансовими ресурсами (Литвин, 2008).

Без фінансового аналізу неможливі планування, прогнозування, бюджетування, ефективне розміщення фінансових ресурсів, аудит.

Особливого значення в сучасних умовах господарювання набуває своєчасна та об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства за існування різноманітних форм власності, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу) суб'єкта підприємницької діяльності, які можна виявити тільки

завдяки своєчасному й об'єктивному аналізу фінансового стану (Фінанси, 2001).

У ринковій економіці фінансовий стан суб'єкта підприємницької діяльності характеризується кінцевими результатами його діяльності. **Фінансовий стан господарюючого суб'єкта** – це характеристика його фінансової ефективності використання фінансових ресурсів, чітке виконання всіх зобов'язань. **Оцінка фінансового стану** є важливою обов'язковою частиною економічного аналізу діяльності, без якого неможливе успішне функціонування господарства будь-якого суб'єкта господарювання.

Об'єктом фінансового аналізу є фінансові ресурси суб'єкта підприємницької діяльності, їх формування та використання. **Предметом** – комплексне оцінювання фінансового стану суб'єкта підприємництва та виявлення резервів розвитку з метою підвищення вартості бізнесу (Базилінська, 2009).

Користувачами (суб'єктами) фінансового аналізу виступають власники, менеджери, інвестори, постачальники, клієнти, персонал господарюючого суб'єкту, податковий орган.

Основна мета фінансового аналізу є: визначення реального фінансово-економічного стану суб'єкту господарювання та можливих варіантів його змін в майбутньому. Але, у кожного суб'єкту фінансового аналізу є своя мета (Білик, 2005) (табл.21.7).

Таблиця 21.7 – Мета фінансового аналізу для різних суб'єктів (користувачів) фінансового аналізу

Суб'єкти фінансового аналізу	Внесок	Заохочення	Мета фінансового аналізу
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати та фінансова стійкість
Інвестори	Кошти в розвиток	Прибуток	Рентабельність
Кредитори	Позиковий капітал	Відсотки	Ліквідність (платоспроможність), спроможність мобілізувати грошові кошти для сплати боргів
Менеджмент	Знання справи та вміння керувати	Оплата праці й частина прибутку понад окладу	Уся інформація, корисна для управління
Кадри	Виконання робіт згідно з	Заробітна плата, премії та	Фінансові результати та ліквідність

Суб'єкти фінансового аналізу	Внесок	Заохочення	Мета фінансового аналізу
	розподілом праці	соціальні умови	
Постачальники	Постачання засобів і предметів праці	Договірна ціна	Фінансовий стан, ліквідність
Покупці (клієнти)	Збут продукції, товарів, робіт, послуг	Договірна ціна	Фінансовий стан і стан запасів готової продукції та товарів
Податковий орган	Послуги держави	Сплата податків в строк та повному обсязі	Фінансові результати діяльності

Завдання фінансового аналізу полягають в інформаційному забезпеченні прийняття обґрунтованих рішень за такими напрямками діяльності суб'єкта підприємництва (Ізмайлова, 2001):

- фінансовою – управління пасивами; забезпечення фінансовими ресурсами; визначення оптимального розміру, складу і структури джерел фінансування зі свідомим ризиком за очікувані вигоди, що пов'язаний з використанням зовнішніх позик;
- інвестиційною – управління активами; розподіл фінансових ресурсів, визначення оптимального розміру, складу і структури активів підприємства, вибір і реалізація інвестиційних проектів;
- операційною – управління фінансовими результатами діяльності; прибуткова поточна діяльність завдяки ефективному використанню наявних ресурсів.

Фінансовому аналізу характерна значна різноманітність видів (Білик, 2005) (табл.21.8).

Таблиця 21.8 – Основні напрями та види аналізу

Основні напрями аналізу	Види аналізу	Особливість, зміст аналізу
За організаційними формами проведення	Зовнішній аналіз	Здійснюють аналітики, які є сторонніми особами для суб'єкта підприємницької діяльності, і тому не мають доступу до внутрішньої інформаційної бази. Є більш формалізований і менш деталізований. Особливостями є: значна чисельність суб'єктів аналізу користувачів інформації про діяльність підприємства; різноманітність цілей та інтересів

Основні напрями аналізу	Види аналізу	Особливість, зміст аналізу
		<p>суб'єктів аналізу; наявність типових методик аналізу, стандартів обліку і звітності; орієнтація аналізу тільки на публічну зовнішню звітність підприємства; обмеженість завдань аналізу; максимальна доступність результатів аналізу для користувачів інформації.</p> <p>Основним змістом є: аналіз показників прибутку; аналіз показників рентабельності; аналіз фінансового стану, ринкової стійкості, ліквідності балансу, платоспроможності; аналіз ефективності використання позикового капіталу; економічна діагностика фінансового стану підприємства і рейтингова оцінка емітентів</p>
	Внутрішній аналіз	<p>Проводиться фахівцями суб'єкта господарювання. Основним змістом є такий самий, як і зовнішнього, проте в ньому використовують як джерело інформації оперативні дані системного бухгалтерського обліку, нормативну і планову інформацію.</p> <p>Включає аналіз ефективності авансування капіталу, аналіз взаємозв'язку витрат, обороту і прибутку, а також оцінку ефективності господарської діяльності</p>
За обсягом аналітичного дослідження	Повний аналіз	Проводять з метою вивчення усіх аспектів фінансової діяльності підприємства в комплексі
	Тематичний аналіз	Обмежується вивченням окремих аспектів фінансової діяльності. Предметом фінансового аналізу може бути ефективність використання активів, оптимальність залучення фінансових ресурсів з окремих джерел, стан фінансової стійкості та платоспроможності, оптимальність фінансової структури капіталу тощо
Залежно від об'єкта фінансового аналізу	Аналіз фінансової діяльності в цілому	Об'єктом вивчення є фінансова діяльність суб'єкта підприємницької діяльності в цілому без виділення окремих його структурних одиниць та підрозділів
	Аналіз фінансової діяльності окремих підрозділів	Грунтується в основному на результатах внутрішнього аналізу
	Аналіз окремих фінансових	Предметом аналізу можуть бути окремі операції, пов'язані з фінансовими вкладеннями, з фінансуванням окремих реальних проектів

Основні напрями аналізу	Види аналізу	Особливість, зміст аналізу
	операцій	
Залежно від періоду проведення	Попередній фінансовий аналіз	Пов'язаний з вивченням умов фінансової діяльності в цілому або здійснення окремих фінансових операцій
	Поточний (оперативний) аналіз	Проводиться в процесі поточної фінансової діяльності з метою оперативного впливу на результати фінансової діяльності. Як правило, він обмежується невеликим періодом часу (місяць, квартал)
	Прогнозний (ретроспективний) аналіз	Здійснюється за певний перспективний або звітний період (місяць, квартал, рік). Дає змогу глибше та повніше проаналізувати фінансовий стан і результати фінансової діяльності порівняно з попереднім та поточним аналізом, оскільки ґрунтується на звітних матеріалах, а також спрогнозувати діяльність на перспективу.

Необхідною умовою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в ринкових відносинах є сталий фінансовий стан, оскільки від цього залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань щодо оплати праці робітників, розрахунків з бюджетом, постачальниками матеріальних ресурсів, а також зобов'язань перед комерційними банками стосовно отриманих від них кредитів.

Основу інформаційного забезпечення оцінки фінансового стану складає фінансова звітність суб'єкту підприємницької діяльності.

Фінансова звітність має такий склад:

Форма №1 – «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»).

Форма №2 – «Звіт про фінансовий результат («Звіт про сукупний дохід»)

Форма №3 – «Звіт про рух грошових коштів»

Форма №4 – «Звіт про власний капітал»

Форма №5 – «Примітки до річної фінансової звітності»

Форма №6 – «Додаток до приміток до річної фінансової звітності «Інформація за сегментами».

Склад фінансової звітності (комплект форм) залежить від категорії суб'єкту підприємницької діяльності. Так, суб'єкти малого підприємництва і мікропідприємництва звітують формами №1 і №2. А суб'єкти крупного та середнього підприємництва подають у органи статистики, Державної фіскальної служби України і державному реєстратору – усі форми: №1-№6.

Найважливішим документом фінансової звітності є форма №1 – «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»), він надає користувачу-аналітику

основні показники, які відображають фінансовий стан підприємства на відповідну дату і відбивають ресурси підприємства у єдиній грошовій оцінці за їх складом і напрямками використання з одного боку (актив), і за джерелами їх фінансування – з другої (пасив). Також цей звітний документ має кумулятивний ефект, так як надає наслідки усіх рішень і угод, які мали місце до дати його складання. Основний балансовий принцип полягає в тому, що активи завжди повинні рівнятися пасивам, тому що у активній частині балансу відображаються ресурси, які контролює підприємство і використання яких, як очікується, призведе до економічних вигод у майбутньому, а в пасивній – джерела формування активів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає значення бізнес-аналітики?
2. Поясніть сутність аналізу, значення терміну «аналіз».
3. У чому проявляється багатогранність аналізу?
4. Назвіть і охарактеризуйте основні напрями економічного аналізу.
5. Який з напрямів економічного аналізу є найбільш важливим для підприємця і чому?
6. Що виступає об'єктом і предметом економічного аналізу?
7. Що розуміють під теорією економічного аналізу?
8. Яка основна мета економічного аналізу?
9. Розкрийте основні завдання економічного аналізу.
10. Назвіть і поясніть функції, які виконує економічний аналіз.
11. Висвітліть значення економічного аналізу в сучасних умовах.
12. Дайте визначення ринкових досліджень.
13. Назвіть цілі ринкових досліджень
14. У чому полягає значення ринкових досліджень у кризових умовах ринкового середовища?
15. В чому полягає основна мета дослідження ринку?
16. Назвіть основні завдання ринкових досліджень.
17. Поясніть основні форми організації проведення ринкових досліджень.
18. У яких випадках мають місце спеціальні ринкові дослідження?
19. Назвіть основні етапи ринкових досліджень.
20. Хто є виконавцем ринкових досліджень?
21. У якій формі надаються результати ринкових досліджень?
22. Поясніть місце фінансового аналізу у системі економічного аналізу підприємства.
23. Визначте значення фінансового аналізу у сучасних умовах господарювання для всіх суб'єктів підприємницької діяльності.
24. Що характеризує фінансовий стан підприємства? Чому важливе його оцінка?

25. Яка мета здійснення фінансового аналізу? Вона однакова для всіх суб'єктів фінансового аналізу? Відповідь обґрунтуйте.
26. Що є об'єктом та предметом фінансового аналізу.
27. Назвіть основні завдання фінансового аналізу.
28. Визначте сутність основних напрямів здійснення фінансового аналізу.
29. Поясніть основні види фінансового аналізу. У чому полягає їх специфіка?
30. Назвіть умови діяльності суб'єкту підприємницької діяльності в ринкових відносинах
31. Що є класичним аналізом і що необхідно для його здійснення?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 21.1. Використовуючи загально доступні сайти статистичної інформації, зібрати, обробити, проаналізувати інформацію і сформулювати висновок щодо динаміки реалізації товарів (товарообігу) конкретного суб'єкту економічної діяльності за три останніх роки. Порівняти показники динаміки реалізації товарів суб'єкта економічної діяльності, який досліджується з динамікою реалізації товарів в цілому по торгівлі (табл.20.9).

Таблиця 21.9 – Динаміка випуску продукції за деякими видами діяльності

Види економічної діяльності	Рік (R-3)		Рік (R-2)		Рік (R-1)		Рік (R)		Зміни (R) року до (R-3) року		
	млн. грн	%	млн. грн.	%	млн. грн	%	млн. грн	%	в абсолютному значенні, млн.грн	в структурі, %	темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13
Усього по торгівлі, у т.ч.		100		100		100		100			
Суб'єкт економічної діяльності											
...											
...											

Завдання 21.2. Використовуючи сайти, які мають інформацію щодо фінансової звітності суб'єктів підприємства, проаналізувати дані балансу суб'єкту підприємства, який належить до конкретного виду економічної діяльності (см. практичне завдання 21.1) і зробити основні висновки щодо змін в балансі, які мали місце на протязі звітного періоду (табл.21.10).

Таблиця 21.10 – Аналітичний баланс

№ розділу	Назва розділу	Значення на початок звітного періоду		Значення на кінець звітного періоду		Зміни		
		абсолютне значення, грн.	відносне, %	абсолютне значення, грн.	відносне, %	в абсолютному значенні, грн.	в структурі, %	темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВ								
Розділ 1	Необоротні активи							
Розділ 2	Оборотні активи							
Розділ 3	Необоротні активи, які тримаються для продажу, і групами вибуття							
	<i>Баланс</i>		100		100		-	
ПАСИВ								
Розділ 1	Власний капітал							
Розділ 2	Довгострокові зобов'язання та забезпечення							
Розділ 3	Поточні зобов'язання та забезпечення							
Розділ 4	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, які тримаються для продажу, і групами вибуття							
	<i>Баланс</i>		100		100		-	

Розділ 22

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ РИЗИК

- 22.1. Зміст та функції підприємницького ризику
- 22.2. Види підприємницьких ризиків
- 22.3. Способи оцінки підприємницьких ризиків
- 22.4. Шляхи та методи зниження ризику в підприємницькій діяльності

Навчальні цілі



Сформувати теоретичні знання та практичні навички відносно сутності, функцій, видів та способів оцінки підприємницького ризику.



Опанувати шляхи та методи зниження негативного впливу ризику на підприємницьку діяльність.

22.1. Зміст та функції підприємницького ризику

Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які виникають при присутності конкретних умов та обставин. Ризикові ситуації формують умови для існування і реалізації економічного ризику, з яким в процесі своєї діяльності зіштовхуються практично всі підприємства. Більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику.

З огляду на це виникає потреба у чіткому визначенні сутності термінів «ризик», «економічний ризик» та «підприємницький ризик», їх особливостей та проблем, що пов'язані із ризиком, які виникають у процесі діяльності підприємства.

Ризик – небезпека втрати ресурсів чи недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, що розрахований на раціональне використання ресурсів (Балджи, 2013; Днець, 2012).

Передумовою ризику є **ризикова ситуація**, яка визначає поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності. Іншими словами саме сукупність умов і обставин створюють ризикову ситуацію і виступають причинами ризику.

Наука, що вивчає ризик, називається **ризикологія**. Вона досліджує його сутність, причини виникнення, форми прояву і роль в житті людей.

Ризику притаманна об'єктивність та суб'єктивність (рис.22.1) (Донець, 2012).



Рисунок 22.1 – Об'єкт та суб'єкт ризику

В економіці розрізняють поняття – економічний ризик та підприємницький ризик.

Під **економічним ризиком** розуміють такий вид ризику, який виникає при будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів (Балджи, 2013; Днець, 2012).

Доволі часто трактування терміну «підприємницький ризик» виступає синонімом дефініції «економічний ризик».

Підприємницький ризик – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, яка має імовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності, внаслідок можливого впливу (дії) на нього низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні (Донець, 2012; Світлична, 2012).

Ризику притаманні **риски**, які сприяють розумінню його змісту (Донець, 2012):

– **суперечливість** виявляється в зіткненні об'єктивно існуючих

ризикованих дій і суб'єктивною оцінкою.



Так, один підприємець, який робить вибір, здійснює певні дії, може вважати їх ризикованими, а іншими людьми вони можуть розцінюватися як обережні, позбавлені всякого ризику, і навпаки.

- **альтернативність** - пов'язана з тим, що часто виникає необхідність вибору з кількох можливих варіантів рішень;
- **невизначеність** виступає джерелом виникнення економічного ризику. Ризик є одним із засобів зняття невизначеності, що виникає через недостовірність інформації і відсутність однозначності.

Безумовно, підприємницький ризик містить негативні моменти для підприємця, який приймає рішення. Проте повна відсутність ризику для нього – свідчення серйозних дефектів в організації процесу управління підприємницькою структурою.

Зміст ризику як економічної категорії обумовлює його основні функції, що виконуються в процесі підприємницької діяльності.

Функція ризику – зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи і її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо) (Донець, 2012) (табл.22.1).

Таблиця 22.1 – Функції ризику

Функції ризику	Характеристика
Основна	створення доходу, головними джерелами якого є інновації та реалізація здатності підприємця ризикувати
Інноваційна	стимулює пошук нетрадиційних рішень проблем, що стоять перед підприємцем. Ризикові рішення, ризиковий тип господарювання приводять до більш ефективного виробництва, від якого виграють і підприємці, і споживачі, і суспільство в цілому
Регулятивна	має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній і деструктивній. У першому випадку – коли властивість ризикувати – один зі шляхів успішної діяльності. Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації, без належного урахування закономірностей розвитку явища. У цьому випадку ризик виступає як дестабілізуючий фактор
Захисна	полягає в тому, що для підприємця ризик – це природний стан, тому нормальним є і терпиме відношення до невдач. Ініціативним, заповзятливим підприємцям потрібний спеціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії,

Функції ризику	Характеристика
	що виключають покарання і стимулюють виправданий ризик
Аналітична	зв'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішення, у зв'язку з чим підприємець у процесі прийняття рішення аналізує усі можливі альтернативи, вибираючи найбільш рентабельні (прибуткові) і найменш ризиковані
Соціальна	реалізується у задоволенні соціальних потреб та стабілізації зайнятості населення, завдяки сприянню підвищенню ефективності виробництва

До основних джерел підприємницького ризику відносять (Балджи, 2013):

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- випадковість подій;
- наявність різних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів (наприклад, конкуренція);
- ймовірний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота і невірогідність інформації про об'єкт, явище;
- обмеженість і недостатність ресурсів;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта, процесу, явища;
- відносна обмеженість свідомості діяльності підприємця, розбіжності в соціально-психологічних установках, оцінках, стереотипах поведінки;
- незбалансованість основних компонентів господарського механізму.

Фактор ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси. Серед факторів виділяють контрольовані та неконтрольовані, зовнішні і внутрішні (Балджи, 2013; Донець, 2012) (рис.22.2).

Контрольовані фактори виявляються на етапі якісної оцінки і піддаються контролю, після чого ризик знімається. Ризикову ситуацію складають **неконтрольовані фактори**, які поділяються на невизначені та випадкові. До невизначених факторів належать ті, щодо яких імовірнісні судження відсутні. До випадкових факторів притаманні ті, щодо яких відомі необхідні для опису випадкових величин характеристики: закони розподілу чи хоча б їхні перші моменти – математичне очікування і дисперсія.

Зовнішні фактори – фактори, які не залежать безпосередньо від конкретної підприємницької структури. Вони розподіляються на фактори

прямої і непрямой дії.



Рисунок 22.2 – Класифікація факторів ризику

До факторів прямої дії відносяться: нестабільність, суперечливість законодавства; непередбачені дії державних органів; нестабільність економічної (фінансової, податкової, зовнішньоекономічної і ін.) політики; непередбачена зміна кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринку; непередбачені дії конкурентів; корупція, рекет; революційні стрибки в НТП; непередбачені зміни у взаємовідношеннях із господарськими партнерами.

До факторів непрямой дії відносяться: нестабільність політичних умов; нестабільність соціальних умов; непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні; непередбачені зміни в галузі підприємницької діяльності; непередбачені зміни в міжнародній обстановці; стихійні сили і клімат; непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні.

Внутрішні фактори - фактори, які характеризують безпосередньо конкретну підприємницьку структуру. Внутрішні фактори, що зумовлюють економічні ризики поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних факторів належать: непередбачені зміни в процесі виробництва (вихід з ладу техніки, її моральне старіння); розробка, упровадження нових технологій, способів організації праці і т.п.; стихійні впливи локального характеру; непередбачені зміни у

внутрішньогосподарських відносинах; недостатність бізнес-інформації у підприємницькій структурі; відсутність служби маркетингу; фінансові проблеми усередині підприємницької структури; відсутність механізму мотивації.

До *суб'єктивних факторів* відносяться: низька якість управлінців, робітників кадрів і фахівців; малокомпетентна робота управлінських і інших служб; недотримання договорів з боку керівництва підприємницької структури; відсутність у персоналу схильності до ризику; помилки при прийнятті рішення; помилки при реалізації ризикових рішень; смерть, хвороба ведучих співробітників.

22.2. Види підприємницьких ризиків

Ризик – це дуже складне явище, невід’ємний атрибут ринкової економіки і його необхідно враховувати у будь-якій сфері діяльності. В економічній літературі, присвяченій проблемам ризиків, немає чіткої системи класифікації економічних ризиків.

Класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі якихось ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в більш загальні поняття.

Підприємницький ризик зв'язаний, насамперед, з вибором і ухваленням управлінського рішення на різних рівнях структури управління: галузю, чи прийняттям його підрозділами.

Залежно від розуміння змісту і сфери підприємництва, існує безліч підходів до класифікації підприємницьких ризиків (Балджи, 2013; Донець, 2012; Світлична, 2012) (табл.22.2). Складність такої класифікації полягає в різноманітності підприємницьких ризиків. Видова різноманітність ризиків дуже велика – від пожеж і стихійних лих до міжнаціональних конфліктів, змін у законодавстві і т. ін.

Таблиця 22.2 - Класифікація підприємницьких ризиків

Ознака	Види ризиків
За рівнем виникнення	<ul style="list-style-type: none"> –глобальні (світові) –крайнові –регіональні –міжгалузеві –галузеві –ризиків, що виникають на мікрорівні, тобто безпосередньо на підприємстві або у приватних осіб.

Ознака	Види ризиків
За причинами виникнення	–ризик, викликаний невизначеністю майбутнього –ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень –ризик, що викликаний особистими суб'єктивними факторами групи
За ступенем припустимості або величиною	–допустимий –критичний –катастрофічний
За сферою виникнення	–зовнішні –внутрішні
За ступенем правомірності	–виправдані або правомірні –невиправдані або неправомірні
За ступенем системності	–систематичні –несистематичні (специфічні)
З можливості страхування	–ризик, які можна страхувати –ризик, які не страхують страхові компанії
За сферою походження	–виробничі –комерційні –майнові –торгові –транспортні –фінансові –інноваційні
В залежності від суб'єкта, що аналізує ризик і приймає рішення про поведінку підприємства у випадку його виникнення	–ризик індивідуального рішення –ризик колективного рішення
За можливістю прогнозування	–ризик, що прогножуються –ризик, що тільки частково прогножуються
За ступенем впливу на діяльність господарюючих суб'єктів	–чисті –спекулятивні
За ознакою реалізації	–реалізовані –нереалізовані
За тривалістю у часі	–короткострокові –постійні
За мірою об'єктивності управлінських рішень	–ризик з об'єктивною ймовірністю –ризик з суб'єктивною ймовірністю –ризик з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю.
За часом прийняття	–випереджаючі

Ознака	Види ризиків
рішень	–своєчасні –запізнілі
За особливостями підприємницьких операцій	–ризик портфельного інвестування в цінні папери –ризик не своєчасного проведення операції купівлі, продажу, обміну –ризик застави фінансового активу, що знаходиться в господарському веденні підприємця

Особливу увагу варто приділити класифікації ризиків за сферою походження:

- **виробничі ризики** - ризики, що зв'язані зі збитком від зупинки виробництва унаслідок впливу різних факторів і, насамперед, із втратою чи пошкодженням основних і оборотних фондів (устаткування, сировина, транспорт і т.п.), а також ризики, що зв'язані з впровадженням у виробництво нової техніки і технології;
- **комерційні ризики** виникають в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або запущених підприємцем. У комерційній угоді необхідно враховувати такі фактори, як невігідне зміна (підвищення) ціни на закуповувані засоби виробництва, зниження ціни реалізованої продукції, підвищення витрат обігу, втрата товару та ін.;
- **майнові ризики** – це ризики, що зв'язані з імовірністю втрат майна підприємця через крадіжку, диверсію, перенапруження технічної і технологічної систем тощо. Цей вид ризиків можна підрозділити на такі підвиди:
 - ризики, які зв'язані із втратою майна в результаті стихійних лих;
 - ризики, які зв'язані із втратою майна в результаті крадіжки, у тому числі крадіжки зі зломом, викраденням транспортних засобів тощо;
 - ризики, що зв'язані із втратою майна в результаті аварії на виробництві;
 - ризики втрати майна під час транспортування;
 - ризики, що зв'язані з відчуженням майна внаслідок неправомірних дій місцевих органів влади.
- **торгові ризики** представляють собою ризики, які зв'язані зі збитком у зв'язку затримки платежів, відмовлення від платежу в період транспортування товару, нестачання товару тощо.
- **транспортні ризики** – це ризик, що відображає потенційну можливість втрати або зниження якості товару в процесі його

транспортування від продавця до покупця. В даний час транспортні ризики класифікуються в залежності від ступеню відповідальності в чотири групи: E, F, C, D.



Група E включає ситуацію, коли постачальник (продавець) тримає товар на власних складах. Ризик приймає на себе постачальник до моменту прийняття товару покупцем. Ризик транспортування від приміщення продавця до кінцевого пункту вже приймається покупцем.

Група F містить три конкретні ситуації передачі відповідальності і ризиків:

FCA означає, що ризик і відповідальність продавця переносяться на покупця в момент передачі товару в домовленому місці;

FAS означає, що відповідальність ризику за товар переходять від постачальника до покупця у визначеному договором порту;

FOB означає, що продавець знімає із себе відповідальність після відвантаження товару.

Група C включає ситуації, коли експортер, продавець укладають з покупцем договір на транспортування, але не приймають на себе ніякого ризику. Це такі конкретні ситуації:

CFR – продавець оплачує вартість транспортування до місця перебування, але ризик і відповідальність за схоронність товару і додаткові витрати бере на себе покупець;

CI – крім обов'язків, як у випадку СРК, продавець забезпечує й оплачує страховку ризиків під час транспортування;

CPT – продавець і покупець поділяють між собою ризики й відповідальність. У визначений момент (якийсь проміжний пункт транспортування) ризики цілком переходять від продавця до покупця;

CIP – ризики переходять від продавця до покупця у визначеному проміжному пункті транспортування, але, крім того, продавець забезпечує й оплачує вартість страховки товару.

Остання група термінів – D означає, що всі, транспортні ризики лягають на продавця. До цієї групи відносяться наступні конкретні ситуації:

DA – продавець приймає на себе ризики до певного державного кордону, а далі ризики приймає на себе покупець;

DE – передача ризиків продавцем покупцю проходить на борті судна;

DES – передача ризиків відбувається в момент перебування товару в порт.

– **фінансові ризики** – це ризики, що виникають при здійсненні фінансового підприємництва чи фінансових угод, виходячи з того, що у фінансовому підприємстві в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або кошти. До фінансових ризиків відносяться: валютні ризики, кредитні ризики, інвестиційні ризики.

– **валютні ризики** – це імовірність фінансових втрат у результаті курсу

валют у період між зміною курсу валют у період між змінами контракту з фізичними особами та виробництвом і розрахунків по ньому. Валютний курс, що установлюється з урахуванням купівельної здатності валют, дуже рухливий.

Розрізняють три різновиди валютних ризиків:

Економічні валютні ризики для підприємства полягають в тому, що вартість його активів і пасивів може мінятися у більшу чи меншу сторону (у національній валюті) через майбутні зміни валютного курсу. Це також відноситься до інвесторів, закордонні інвестиції яких – акції чи боргові зобов'язання – приносять дохід в іноземній валюті.

Валютні ризики переводу мають бухгалтерську природу і зв'язані з різноманіттям в обліку активів і пасивів підприємства в іноземній валюті. У випадку, якщо відбувається падіння курсу іноземної валюти, у якій виражені активи підприємства, вартість цих активів зменшується.

Ризики угод – це ймовірність наявних валютних збитків по конкретним операціях в іноземній валюті. Такі ризики виникають через невизначеність вартості у національній валюті інвалютної угоди в майбутньому.

- **кредитні ризики** – це ймовірність того, що партнери – учасники контракту виявляться не в змозі виконати договірні зобов'язання як у цілому, так і по окремих позиціях.
- **інвестиційні ризики**, сутність яких полягає в ризиках втрати вкладеного капіталу й очікуваного доходу.
- **інноваційні ризики** – це ймовірність втрат, що виникають при вкладанні підприємством коштів у виробництво нових товарів (послуг), які можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

22.3. Способи оцінки підприємницьких ризиків

Важливі рішення, застосовувані керівником підприємства, визначаються тим, який рівень підприємницького ризику прийнятний для підприємства і як можна знизити дію ризиків, можливі втрати, неприпустимі для підприємства. Якісне управління підприємницьким ризиком підвищує шанси підприємства добитися успіху в перспективі, значно зменшує безпеку погіршення його фінансового становища. Знати про можливе настання ризику підприємцю необхідно, але далеко не достатньо. Важливо також встановити, як впливає на результати діяльності конкретний вигляд ризику і які його наслідки.

Виявлення ризику може здійснюватися різноманітними способами: від складного імовірнісного аналізу до чисто інтуїтивних здогадок. У процесі управління ризиком для підприємця важливим є питання, входити

чи не входить у ризикову ситуацію. Ступінь допустимого ризику визначається з урахуванням таких параметрів, як розмір основних засобів, обсяг продажу (виробництва), рівень рентабельності та ін.

Комплексний підхід до управління ризиком дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, розподіляти відповідальність, покращувати результати роботи підприємства і забезпечувати його безпеку від дії ризику.

Якщо головне **завдання якісної оцінки** – визначити можливі види ризику, а також фактори, що впливають на рівень ризику при здійсненні певного виду діяльності, то **завдання кількісного аналізу** підприємницьких ризиків передбачає (Обоснование, 2010; Світлична, 2012):

- вибір методів кількісної оцінки ризиків;
- оцінку окремих ризиків та загальної їх величини;
- оцінку кількісного результату – порівняння з обмежуваннями ризику.

Виділяють два підходи до кількісної оцінки підприємницьких ризиків.

Згідно першого підходу, критерієм кількісної оцінки ступеню ризику можна вважати імовірність того, що отриманий результат виявиться менше значення, яке вимагається (намічається планом, що прогнозується):

$$R = P \cdot (П П - П Ф) \quad (22.1)$$

де R – кількісна оцінка ступеню ризику; P – імовірність; $П П$ - плановане значення результату; $П Ф$ – отриманий результат.

Другий підхід дозволяє оцінити ступень ризику тільки після одержання певного результату. Критерієм оцінки ризику можна вважати абсолютну величину, що визначається як добуток очікуваної шкоди на імовірність того, що ця шкода станеться:

$$R = Y \cdot P (Y) \quad (22.2)$$

де R – кількісна оцінка ступеню ризику; Y – очікувана шкода; $P (Y)$ – імовірність шкоди.

Існує кілька методів кількісної оцінки ризику (Балджи, 2013; Донець, 2012; Обоснование, 2010) (рис.22.3).

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на даному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності появи події, установлення величини ризику.

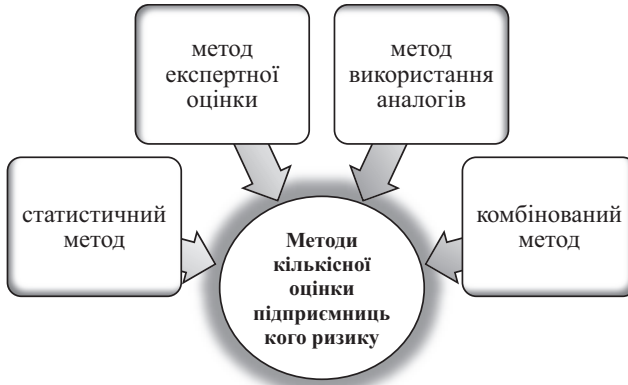


Рисунок 22.3 – Методи кількісної оцінки підприємницького ризику

Ймовірнісні задачі характеризуються тим, що ефективність рішень, що приймаються, залежить не тільки від детермінованих факторів, але й від ймовірностей їх появи, тобто відомий закон розподілу факторів, що керуються, тобто випадкової величини X у вигляді табл. 22.1.

Таблиця 22.1 - Ряд розподілу випадкової величини X

X	x_1	x_2	...	x_n
P	p_1	p_2	...	p_n

Умовні позначки: x_i – можливі значення випадкової величини X , $i = 1, n$; p_i – ймовірність можливого значення x_i , $i = 1, n$.

Головні інструменти статистичного методу оцінки:

- розподіл ймовірностей випадкової величини X ;
- математичне очікування $M(X)$ досліджуваної випадкової величини X (наслідків будь-якої дії: доходу, прибутку і т.п.);
- дисперсія $D(X)$ випадкової величини X ;
- середньоквадратичне відхилення $\sigma(X)$;
- коефіцієнт варіації $V(X)$.

У цьому випадку ризик розглядається як невідповідність очікуванням і вводиться поняття міри і ступеня ризику. Мірою ризику приймається математичне очікування відповідної випадкової величини X :

$$M(X) = \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad (22.3)$$

Математичне очікування квадратів відхилення випадкової величини X від її математичного очікування представляє собою дисперсію випадкової величини X :

$$D(X) = M(X - M(X))^2 = M(X^2) - M^2(X) \quad (22.4)$$

Ступенем ризику (міра можливої розбіжності з прогнозним значенням) приймається середньоквадратичне відхилення випадкової величини X , яке знаходиться як корінь квадратний з дисперсії та є лінійною характеристикою:

$$R = \delta(X) = \sqrt{DX} \quad (22.5)$$

Мірою ризику використовується відносна безрозмірна характеристика ризику – коефіцієнт варіації (6):

$$V(X) \leq \frac{\delta(X)}{M(X)} * 100 \quad (22.6)$$

Для коефіцієнта варіації використовують шкали, які допомагають орієнтуватися в можливих розкиданнях його значень, наприклад, шкала, подана в табл. 22.2.

Таблиця 22.2 - Шкала градації ризику за коефіцієнтом варіації

Величина коефіцієнту варіації	Градація ризику
менше 10%	Слабкий
10% – 25%	Помірний
більше 25%	Високий

Особливістю **експертного методу** є відсутність строгих математичних доказів оптимальності рішень. Загальною спрямованістю цього методу є використання людини як «вимірювального» приладу для одержання кількісних оцінок процесів і суджень, що через неповноту і невірогідність наявної інформації не піддаються безпосередньому виміру.

Загальна схема експертних опитувань включає такі основні етапи:

1. Підбір експертів і формування експертних груп.
2. Формування питань і складання анкет.
3. Робота з експертами.
4. Формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів.

5. Аналіз і обробка експертних оцінок.

Для проведення анкетного опитування складається оцінювальний лист та шкала оцінки. При цьому обов'язково окрім, самого ризику або ймовірності появи ризикової ситуації, передбачається оцінка ваги впливу кожного фактору на показники ризику. Приклад оцінювального бланку наведено в табл.22.3.

Таблиця 22.3 - Оцінювальний бланк експертної оцінки

Подія (дія, операція)	Вага (В)			Оцінка ризику (Р)				Підсумкова оцінка (В * Р)
	1	2	3	1	2	3	4	
Порушення графіку поставки								
Порушення обсягу поставки								
Поставка неякісної продукції								
і т.ін.								

У даному прикладі пропонується трибальна шкала визначення ваги події (дії, операції):

3 бали – високий ступінь впливу події на економічний стан (організацію діяльності) підприємства;

2 бали – середній ступінь впливу події на економічний стан (організацію діяльності) підприємства;

1 бал – низький ступінь впливу події на економічний стан (організацію діяльності) підприємства.

Шкала оцінки ризику може відповідати емпіричній шкалі оцінки ризику:

5 балів – критичний ризик (0,81 – 1);

4 бали – максимальний ризик (0,61 – 0,8);

3 бали – високий ризик (0,41 – 0,6);

2 бали – нормальний ризик (0,31 – 0,4);

1 бал – малий ризик (0 – 0,3).

В залежності від мети, технології проведення експертної оцінки, складу експертів може використовуватися соціологічна шкала оцінки ризику:

5 балів – високий ризик;

4 бали – ризик скоріше високий ніж низький;

3 бали – середній ризик;

2 бали – ризик скоріше низький, чим середній;

1 бал – низький ризик.

Метод аналогій використовується якщо інші методи оцінки ризику неприйнятні. При використанні аналогів застосовують бази даних про ризик аналогічних проектів або угод.

Комбінований метод – це об'єднання декількох окремих методів або їхніх окремих елементів. При оцінці господарських ризиків для прийняття управлінських рішень (відкриття нової справи укладання угоди, покупка акцій) підприємця цікавить, яка імовірність того, що внаслідок прийняття рішення відбудуться втрати для підприємства, тобто імовірність небажаного результату. Імовірність при цьому означає можливість одержання певного результату.

У практичній діяльності не завжди можна розрахувати підприємницький ризик з допомогою викладених методів. Одним з найдоступніших методів кількісної оцінки ризику є **оцінка підприємницького ризику на основі фінансового стану підприємства**.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансову стійкість, яка і є критерієм оцінки ризику. Аналіз фінансового стану підприємства є одним з елементів попередження банкрутства на ранніх стадіях. При оцінці фінансового стану підприємства використовують як абсолютні, так і відносні критерії оцінки, ґрунтуючись на головних документах фінансової звітності.

Активи підприємства аналізують за ступенем ризику (ліквідності):

- активи з мінімальним ризиком, тобто з максимальним ступенем ліквідності (гроші у касі, гроші на безрахунковому рахунку);
- активи з малим ризиком (кінцева готова продукція, незавершене виробництво, основна сировина і матеріали);
- активи з середнім ризиком (цінні папери, рахунки споживачів, авансовані рахунки, рахунки службовців);
- активи з високим ризиком, тобто з мінімальним ступенем ліквідності (дебіторська заборгованість підприємств, що знаходяться у важкому фінансовому стані, запаси готової продукції, що вийшла із споживання, наднормативні запаси сировини та матеріалів).

Основним показником фінансової стійкості підприємства є ліквідність – спроможність підприємства своєчасно погашати боргові зобов'язання. Ліквідність є основним критерієм ризику банкрутства. Відносні критерії ризику – це коефіцієнти, що характеризують платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

22.4. Шляхи та методи зниження ризику в підприємницькій діяльності

Прийоми ризик-менеджменту – це прийоми управління ризиком. Вони складаються із способів розв’язування ризиків і прийомів зниження ступеня ризику (Балджи, 2013; Донець, 2012; Обоснование, 2010; Світлична, 2012):

1. Способи розв’язування ризику

Запобігання ризику означає просте ухилення від заходу, пов’язаного з ризиком. Однак запобігання ризику для підприємств практично є нереальним, тобто означає відмову від прибутку.

Відрахування ризику – це залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності.

Передача ризику означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії.

2. *Прийоми зниження ступеня ризику*. Зниження ступеня ризику - це скорочення імовірності й обсягу втрат.

Диверсифікація являє собою процес розподілу інвестованих коштів між різноманітними об’єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не зв’язані між собою, з метою зниження ступеню ризику і втрат доходів.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо. Лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику і застосовується банками при наданні позик, підписанні різноманітних угод і т.ін. Господарючими суб’єктами воно використовується при продажу товару в кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу і т. ін.

Самостраховання – це децентралізована форма створення натуральних та грошових страхових (резервних) фондів безпосередньо в господарюючому суб’єкті, діяльність якого підлягає ризику. Самостраховання означає, що підприємець віддає перевагу підстрахуватися самому, ніж купувати страховку в страховій компанії.

Страховання – це відносини по захисту майнових інтересів господарюючих суб’єктів і громадян при настанні певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються із страхових внесків, які сплачуються ними (страхових премій).

Зниження ступеня ризику може здійснюватися за допомогою й інших прийомів з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Вибір того чи іншого прийому визначається також видом підприємницького ризику. Так, зниження ступеня *банківського кредитного ризику* можливе і за допомогою таких заходів:

– перевірки платоспроможності потенційного позичальника;

- поточного контролю за виданими кредитами;
- використання застави, гарантій, поручительства;
- одержання з клієнта премії за ризик і т.ін.

Зниження ступеня *валютного ризику* підприємства можливе шляхом укладення форвардних, ф'ючерсних і опціонних угод, структурного балансування, засобу «валютного кошика», вибору у вигляді валюти платежу по зовнішньоекономічних договорах національної валюти тощо.

Знизити ступінь *банківського процентного ризику* можна за допомогою проведення відсоткових «свопів» та інших видів особливих фінансових угод.

У разі впливу на діяльність підприємства внутрішніх ризиків найбільш ефективною можливістю знизити рівень ризику є прямий управлінський вплив на можливі фактори ризику:

- перевірити передбачуваних партнерів;
- грамотно складати контракти угод;
- планувати і прогнозувати діяльність підприємства;
- ретельно добирати кадри.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність ризику, економічного ризику та підприємницького ризику. В чому полягає різниця?
2. Дайте визначення поняття «функція ризику». Охарактеризуйте основні функції ризику.
3. Охарактеризуйте джерела виникнення ризику.
4. Охарактеризуйте основні риси підприємницьких ризиків
5. Дайте визначення основних видів підприємницьких ризиків.
6. Визначте способи оцінки підприємницьких ризиків.
7. В чому полягає особливість статистичного методу оцінки ризику?
8. Розкрийте сутність експертного методу оцінки ризику.
9. Які завдання вирішуються при використанні інтегральної оцінки ризику?
10. Охарактеризуйте методи зниження ризику в підприємницькій діяльності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 22.1. На основі даних, що наведені в табл. 22.4, розрахуйте середнє квадратичне відхилення і коефіцієнт варіації. Визначте ризикованість проведення операції по закупівлі товарів груп А і В

Таблиця 22.4 – Вихідні дані для визначення ризикованості проведення операції

Група товарів А		Група товарів В	
Прибуток, тис.грн	Частота	Прибуток, тис.грн	Частота
25	15	28	23
42	9	39	19
34	12	33	20

Завдання 22.2. Відповідно до методу експертної оцінки оцінити ризикованість проведення операцій по закупівлі товарів: м'яса (товар X), риби (товар Y) та борошна (товар Z) піцерією «Піцолла».

Таблиця 22.5 - Оцінювальний бланк експертної оцінки

Подія (дія, операція)	Вага (В)			Оцінка ризику (Р)			Підсумкова оцінка (В × Р)
	X	Y	Z	X	Y	Z	
Порушення графіку поставки							
Порушення обсягу поставки							
Поставка неякісної продукції							

Розділ 23

БІЗНЕС-ЕТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 23.1. Бізнес-етика та її специфіка
- 23.2. Проблеми етики в підприємстві
- 23.3. Корпоративна етика і корпоративна культура

Навчальні цілі



Розуміти сутність і проблеми бізнес-етики.



Опанувати основні рівні етичних норм управління та ведення бізнесу.



Знати методи підтримки організаційної культури.



Розуміти економічні наслідки корупції для економіки країни та економічний зміст боротьби з цим явищем.

23.1. Бізнес-етика та її специфіка

Етика бізнесу як галузь знань сформувалася в 70-х рр. ХХ ст. в США. Між науковим співтовариством і діловим світом в цей час виникала все більша згода з питання необхідності підвищення «етичної свідомості» професійних бізнесменів при проведенні ними ділових операцій. До початку 80-х рр. ХХ ст. така галузь знань, як етика бізнесу, стала важливим предметом вивчення для фахівців. З етики бізнесу було видано безліч книг, і більшість шкіл бізнесу в США включило її до своїх навчальних програм (Петрунин, 2007).



Американська дослідниця Л. Неш випустила книгу з характерною назвою – «Геть благі наміри» («Good Intentions Aside»), в якій вона приходить до висновку, що благі наміри у керівників та учасників бізнесу абсолютно не є достатнім фактором для вирішення складних етичних проблем, що виникають на робочому місці. «Якщо людина є власником компанії, яка не виробляє ніякої продукції, не наймає ніяких працівників і не продукує ніяких відходів, то навіть в цьому випадку у такої людини немає можливості забути про основні моральні стандарти. Будь-який керівник часто стикається з необхідністю приймати рішення, пов'язані зі складними етичними проблемами, і в таких ситуаціях керівник не владний змінити що-небудь: він

змушений приймати рішення», – пише Л. Неш. Саме тому вивчення етики бізнесу є виключно важливим для керівника будь-якої організації.

З інтерв'ю, взятих у топ-менеджерів організацій в США, були виділені основні етичні проблеми, з якими найчастіше зіштовхуються керівники ділового світу. Вони полягають у такому:

- жадібність;
- приховування фактів і невірна інформація в звітах і при проведенні перевірок;
- випуск неякісної продукції або необхідність її постійного технічного обслуговування;
- нерозумне завищення цін або прямий обман при проведенні ділових переговорів;
- наявні умови роботи змушують людей брехати про її виконання;
- низька якість товарів і послуг;
- беззастережне підпорядкування керівництву, яким би неетичним і несправедливим воно не виявилось;
- протиріччя між особистими інтересами та інтересами корпорацій;
- наявність фаворитів;
- неможливість висловити своє обурення і незгоду при виникненні атмосфери постійних неетичних вчинків;
- приділення малої уваги сім'ї або особистим справам через велику кількість роботи;
- свідоме перебільшення переваг свого плану роботи для отримання підтримки;
- приділення великої уваги переміщенням ієрархічною драбиною на шкоду інтересам справи;
- обман службовців з метою отримання вигоди для компанії;
- затягування і зволікання з виконанням своїх обов'язків, що призводить до розтрати часу і грошей корпорації;
- негативний вплив на громадський політичний процес шляхом внесення за хабарі змін до законодавства (Петрунин, 2007).

Сучасна ділова етика, на думку багатьох експертів, повинна ґрунтуватися на трьох найважливіших положеннях: 1) створення матеріальних цінностей у всьому різноманітті форм розглядається як від самого початку важливий процес; 2) прибуток та інші доходи розглядаються як результат досягнення різних суспільно значущих цілей; 3) пріоритет при вирішенні проблем, що виникають у діловому світі, повинен надаватися інтересам міжлюдських відносин, а не виробництву продукції.

Етика бізнесу є однією з різновидів професійної етики, яка передбачає вивчення відповідності моральних норм діяльності людини цілям комерційного підприємства. Вона не є простим набором певних

моральних стандартів – це інструмент аналізу і вирішення проблем, які постають перед моральною людиною, яка займається бізнесом.

Таким чином, **етика бізнесу** – це наукова дисципліна, що вивчає застосування етичних принципів до ділових ситуацій. Найбільш актуальними питаннями в етиці бізнесу є такі: взаємовідносини між корпоративною та універсальною етикою; проблема соціальної відповідальності бізнесу; питання застосування загальних етичних принципів до конкретних ситуацій прийняття рішень; способи підвищення етичного рівня організації; вплив релігійних і культурних цінностей на економічну поведінку та ін. (Петрунин, 2007).

Використання ціннісних підходів до управління та ведення бізнесу відбувається на трьох взаємопов'язаних рівнях: міжнародному, макрорівні та макрорівні. Ці рівні тісно взаємопов'язані між собою, і на кожному з них ціннісні підходи закріплюються відповідними офіційними документами (рис. 23.1).

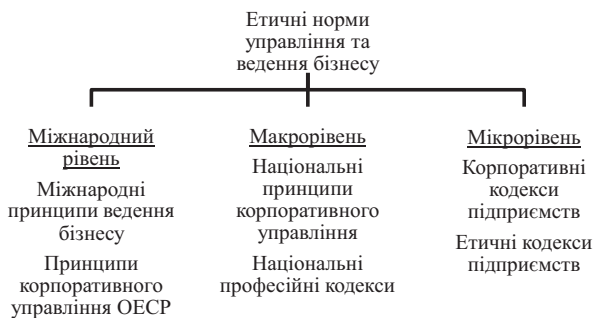


Рисунок 23.1. – Три рівні етичних норм управління та ведення бізнесу

Міжнародний рівень бізнес-етики розглядає питання взаємодії між суб'єктами міжнародного бізнесу – багатонаціональними підприємствами, які здійснюють не тільки зовнішньоторговельні операції, а й закордонну виробничу діяльність. Під **макроетикою** розуміється та частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин між макросуб'єктами економічної структури суспільства: корпораціями, державою і суспільством. **Мікроетика** – дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом та її працівниками, а також власниками акцій.



Формування загальносвітових принципів ведення бізнесу є результатом глобалізаційних економічних процесів, що породжує необхідність розробки їх загальних правил (Браим, 1996). Тому на III-му Європейському симпозиумі у м. Давосі (1973 р.) була зроблена перша спроба впорядкування етичних правил управління, в результаті чого учасники зібрання затвердили Примірний етичний кодекс менеджера. В цьому документі зазначалися такі вимоги до менеджера як служіння клієнтам, співробітникам, вкладникам грошей та суспільству; сприяння зростанню прибутків підприємства; використання в роботі нових методів наукового управління; сприяння технічному прогресу (Чайка, 2007).

У 1992 р. у швейцарському місті Ко представники провідних європейських, японських та американських компаній організували круглий стіл, метою якого була розробка міжнародних стандартів етичного ведення бізнесу. Розробка цього документа тривала два роки; при його створенні був використаний досвід передових міжнародних компаній із розвинутою корпоративною культурою, основні положення якої закріплені у корпоративних кодексах. Документ «Міжнародні принципи ведення бізнесу» був офіційно підписаний учасниками круглого столу в липні 1994 р. та схвалений ювілейною сесією ООН в березні 1995 р. В основу «Міжнародних принципів ведення бізнесу» були покладені два етичні ідеали: «кіюсей» та «людської гідності». Японська концепція «кіюсей» означає жити і працювати для загального блага, а західна концепція «людської гідності» передбачає визнання самоцінності особистості, а не лише використання людини як засобу досягнення цілей інших (Малинин, 2004).

На макрорівні етичні норми втілюються у нормативних документах, наприклад, у Правилах корпоративного управління або у Кодексі кращої господарської практики, які затверджені практично у всіх країнах світу. Ці документи носять рекомендаційний характер і є основою для розробки відповідних кодексів на підприємствах.

23.2. Проблеми етики в підприємстві

Корпорації несуть відповідальність по відношенню до зацікавлених осіб – «внутрішніх» (працівників) і «зовнішніх» (споживачів, постачальників, конкурентів, суспільства в цілому). У взаємовідносинах між бізнесом і суспільством виникає ціла низка етичних проблем, пов'язаних з діловими операціями корпорацій і конкуренцією. Поступаючи на роботу в організацію, менеджери і працівники укладають контракт, який визначає умови їх роботи (робочий час, заробітну плату і т.д.), а також права та обов'язки. Передбачається, що працівник, виконуючи свої службові обов'язки, буде керуватися цілями і завданнями

організації і не використовуватиме організацію в своїх особистих цілях, що менеджери будуть приймати рішення в інтересах організації. У свою чергу, організація бере на себе певні зобов'язання по відношенню до своїх співробітників.

Найбільш поширеною етичною проблемою у відносинах між індивідом і організацією є **конфлікт інтересів** – ситуація, в якій індивід, що виконує обов'язки державного службовця, працівника, професіонала і т.п., має приватні або особисті інтереси, які можуть вплинути на об'єктивність прийнятих рішень і якість виконання індивідом своїх професійних обов'язків. Необхідно розрізняти *фактичний, реальний і потенційний* конфлікт інтересів. Потенційний конфлікт інтересів може привести до того, що працівник пожертвує інтересами підприємства заради своїх власних потреб.

Форми вияву конфліктів інтересів різноманітні – зловживання посадовим становищем, хабарі і комісійні, необґрунтовані подарунки, використання внутрішньої інформації підприємства в особистих цілях.

Подарунки в ділових відносинах розглядаються як знак ввічливості і є їх невід'ємною частиною. Вони не створюють моральних проблем до тих пір, поки не впливають на прийняття рішень і виконання службових обов'язків. Якщо цінність подарунка невелика, його мета зрозуміла, наприклад, часто подарунки мають фірмову символіку та підносяться в рекламних цілях; такий подарунок може бути приурочений до якоїсь події і вручається у відкритій обстановці.

Від подарунків необхідно відрізнити хабарі і «комісійні». *Хабар* – це завжди винагорода за дії, несумісні з трудовим контрактом або природою роботи, яку виконує працівник. *«Комісійні»* – також хабар, але у вигляді процентних платежів людині, здатній вплинути на величину або джерело доходу. На відміну від подарунків хабарі і «комісійні» за визначенням ведуть до конфлікту інтересів і в більшості країн розглядаються не тільки як аморальна, але й як протиправна поведінка.

3 правил ділової етики для співробітників Procter & Gamble в усіх країнах

Розваги / подарунки



Ні в якому разі Ви не маєте права приймати в зв'язку з Вашою роботою будь-які запрошення на розваги, подорожі, спортивні заходи, а також приймати подарунки, квитки, оплачений відпочинок, особисті підношення в грошовій формі і т.п.

Дії такого роду можуть бути розцінені іншими особами як прийняття певного зобов'язання з боку P & G, і втягнути Вас в конфлікт інтересів. Звичайно, це не відноситься до таких малоцінних предметів, як дешеві ручки та календарі.

Крім того, як у зв'язку, так і поза діловою зустріччю співробітник P & G

може час від часу приймати квитки на розважальні заходи, якщо він платить за них сам. Допустимі також ділові зустрічі в ресторанах за умови, що в деяких випадках співробітник P & G особисто оплачує рахунок (Лучко, 2006).

Проблема відносин між корпораціями і споживачами піднімається в етиці бізнесу найбільш часто. Дані відносини визначаються ринком, який робить їх взаємовигідними.

Система відносин між бізнесом та споживачами буде успішно працювати при виконанні двох умов: 1) якщо споживач отримує досить адекватну і точну інформацію про продукцію; 2) якщо споживач є вільним у виборі того, що він хотів би купити. Одна з основних проблем в цій системі відносин – безпека продукції та відповідність її характеристик і функцій мети та призначенню її створення. Корпорації повинні забезпечувати безпеку своєї продукції, покращувати стандарти контролю якості, зовнішнього вигляду продукції, її робочих характеристик.

У ринковій системі, коли у відносини вступають виробник, продавець (посередник) і споживач, захистити інтереси споживача досить складно. У такому випадку велику роль відіграють самі громадяни і *товариства споживачів* щодо перевірки якості і безпеки продукції та доведення інформації до широких верств суспільства. У країнах з розвинутою ринковою економікою різні споживачі виступають на ринку не роз'єднано й ізольовано, а як організований рух. Методи і механізми, що використовуються цим рухом, дуже різноманітні: різного роду видання, реклама, проведення консультацій для споживачів, незалежні експертизи товарів, пред'явлення позовів на неякісні товари та послуги.



Компанія Husbrough, яка продавала небезпечні для дітей військові іграшки, під натиском громадськості була змушена припинити їх виробництво (Соколянський, 2006).

Одна з основних відмінностей етики бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою полягає у ставленні до споживачів, хоча і в Україні в цій сфері відбулися великі зміни. Звертаючи увагу на етичні основи відносин сучасної компанії зі своїми споживачами, сьогоднішнім менеджерам необхідно зрозуміти, що головною метою для будь-якої компанії є «найбільш повне задоволення потреб своїх клієнтів», адже від цього залежить її реальний комерційний успіх. Отже, розглянемо сучасні принципи роботи підприємств.

В останні роки все більше значення надається *принципу відкритості*, який розуміється в такий спосіб: споживач повинен, перше, мати право прямо звернутися до підприємства, минаючи

посередників, з будь-якого питання, зокрема щодо скарг і пропозицій; по-друге, мати доступ до всієї необхідної йому інформації (що не відноситься до сфери комерційної таємниці). Інший принцип роботи зі споживачами – це так званий **принцип довіри**. Діапазон його застосування дуже широкий: від можливості звернутися до підприємства і повернути товар до більш складних форм вираження взаємної довіри між підприємством та його клієнтами. Ще одним принципом відносин до споживачів є **принцип довгостроковості**. Відомий фахівець з маркетингу Філіп Котлер в одній зі своїх книг справедливо зауважив: «Збереження прихильності вже існуючих споживачів коштує дешевше, ніж залучення нових або спроби повернути раніше втрачених» (Лучко, 2006).



Із зарубіжних маркетингових досліджень відомі такі цікаві факти:
Витрати на залучення нового клієнта в середньому в 5 разів більше, ніж на утримання існуючого.

Велика частка компаній зі списку Fortune-500 втрачає 50% своїх клієнтів кожні 5 років.

Задоволений клієнт розповість про вдалу покупку в середньому 5 своїм знайомим. Незадоволений – мінімум 10.

Велика частина клієнтів «окупається» лише через рік роботи з ними (відповідно, якщо клієнт пішов до цього терміну, то він приніс компанії збитки).

Збільшення відсотка утримання клієнтів на 5% збільшує прибуток компанії на 50–100%.

Близько 50% клієнтів компанії не прибуткові через неефективну взаємодію з ними.

У середньому компанія контактує 4 рази на рік з постійним клієнтом і 6 разів на рік – з потенційним (Лучко, 2006).

Багато етичних проблем, що виникають у господарській діяльності, пов'язані з **конкуренцією** – одним з найважливіших механізмів ринкової економіки, який забезпечує ефективне розміщення і використання економічних ресурсів. Конкурентне суперництво проявляється в цінах, якості, додаткових послугах, що надаються споживачеві. Однак підприємство може порушити кордони дозволених методів ведення бізнесу, штучно обмежуючи конкуренцію і використовуючи своє становище на ринку. Відомі різні антиконкурентні методи ведення бізнесу, за допомогою яких підприємство або група підприємств може обмежувати міжфірмову конкуренцію з метою збільшення своєї відносної ринкової частки і прибутку, не забезпечуючи при цьому більш низьких цін або більш високої якості товарів і послуг.

Антиконкурентні методи можна розділити на дві групи: горизонтальні і вертикальні обмеження конкуренції. До *горизонтальних*

методів, які застосовуються по відношенню до конкурентів, належать картелі, таємні і явні змови, злиття, встановлення хижацьких цін, цінові угоди. *Вертикальні методи* зачіпають інтереси постачальників, покупців і споживачів. До них відносяться угоди з обмеженим доступом, географічні обмеження ринку, відмови від продажів, підтримка розпродажних цін, пов'язані продажі (Гурова, 2004).

У світовій практиці санкції державних органів за порушення законів про конкуренцію і монополістичну практику охоплюють грошові штрафи (як з посадових осіб, так і з самих підприємств); тюремне ув'язнення (для фізичних осіб); тимчасову заборону на діяльність такого підприємства; реорганізацію підприємств, в тому числі розукрупнення і примусовий продаж державним та приватним інвесторам і, нарешті, ліквідацію (Лучко, 2006).



У червні 2002 р. Європейська комісія прийняла рішення про стягнення штрафу в 124,3 млн євро з восьми австрійських банків за створення широкомасштабного картелю з контролю за розмірами банківських ставок. Розслідування антимонопольного комітету Єврокомісії, яке тривало майже чотири роки, показало, що в період з січня 1994 року по червень 1998 року топ-менеджери цих банків щомісяця зустрічалися у Відні і домовлялися про єдині відсотки по депозитах, загальні умови надання кредитів і проведення інших банківських операцій. Картель називався *Lombard Club*, і його діяльність поширювалася на всю територію Австрії (Лучко, 2006).

Проблематичними в правовому й етичному плані є області, де відбувається взаємодія приватного і державного секторів, бізнесу та уряду. Головною проблемою тут є *корупція*, яка зачіпає як приватні, так і державні установи та підприємства. Суть **корупції** полягає в тому, що посадова особа в приватному або державному секторі зловживає своїм службовим становищем з метою отримання особистої вигоди.

Залежно від розмірів привілеїв, що купуються за допомогою хабарів, розрізняють велику і дрібну корупцію. *Велика корупція* асоціюється, як правило, з угодами міжнародного бізнесу та зазвичай включає не тільки представників бюрократії, а й політиків.

Дрібна корупція може набути значного поширення в державному секторі; в цьому випадку підприємства чи індивіди отримують послуги або різного роду дозволи з боку урядових установ. Хабарі можуть надаватися шляхом індивідуальних виплат або об'єднаними пайовими угодами.



У сучасному суспільстві корупція має складний характер і численні форми прояву. Основною формою корупційної поведінки є *активний* або *пасивний* хабар. «Активна корупція» або «активний підкуп» виникає тоді, коли особа обіцяє або дає хабар. «Пасивне хабарництво» – коли злочин скоюється особою, яка отримує хабар, тобто одержувач хабара проявив ініціативу.

Хабарництво часто використовується бізнесом для «купівлі» послуг, які забезпечуються центральними або місцевими властями. Хабарі можуть супроводжувати отримання державних контрактів, здійснюючи вплив на рішення уряду у виборі того підприємства, яка буде поставляти товари або послуги, виконувати роботи, а також у визначенні умов контракту. Цей інструмент може також використовуватися для отримання державної допомоги у вигляді грошових фондів (субсидії) або іншої допомоги, наприклад, приватизації підприємства. Можливі й інші форми вияву корупції – заступництво і непотизм, розкрадання державних активів і державних доходів (Гурова, 2004).

Найбільш поширений висновок про економічні наслідки корупції полягає в тому, що вона знижує стимули до інвестування і тим самим перешкоджає економічному зростанню. Економічний зміст боротьби з корупцією полягає в тому, щоб зробити її не вигідною за допомогою таких умов контракту з посадовими особами, які будуть утримувати їх від корупційної поведінки (наприклад, встановлення заробітної платні вище ринкового рівня). Пропонується також використовувати методи внутрішнього і зовнішнього аудиту для здійснення моніторингу поведінки державних службовців (Гурова, 2004).

23.3. Корпоративна етика і корпоративна культура

Дослідження свідчать, що багато людей йдуть на компроміс із власними моральними стандартами під впливом умов існуючих на підприємстві, в якому вони працюють. Важливе місце при цьому займає система цінностей, яка регулює етичні відносини в даній організації, яку називають **корпоративною етикою**.

Корпоративна етика на відміну від універсальної обумовлена особливостями діяльності та цілями даного підприємства, а також історично сформованими стереотипами поведінки в даному підприємстві організації. Корпоративна етика є частиною більш широкої нормативної системи, так званої *корпоративної (організаційної) культури*. Остання включає не тільки етичні, але й інші цінності, а також переконання, ритуали, символи (Петрунин, 2007).

Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками підприємства, обумовлює їх поведінку, характер життєдіяльності підприємства (Соколянський, 2006).

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що, природно, позначається на його культурі. Однак, як свідчить практика, два підприємства, сформовані в одному і тому ж оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій сучасний досвід члени підприємства по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша - це *зовнішня адаптація*: що повинно бути зроблено підприємством для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга - це *внутрішня інтеграція*: як внутрішньоорганізаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації (Соколянський, 2006).

Серед *методів підтримки організаційної культури* слід відзначити таке (Занковський, 2004):

1. Декларовані менеджментом гасла, що включають місію, цілі, правила і принципи підприємства, що визначають його ставлення до своїх членів і суспільства.

2. Рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці менеджерів. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми, наприклад, певне ставлення до клієнтів або вміння слухати інших, менеджер сприяє формуванню певних аспектів організаційної культури.

3. Зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, які лежать в основі кадрових відносин. Культура підприємства може проявлятися через систему нагород і привілеїв. Так, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль і т.п.) вказує на роль і поведінку, більш ціновані підприємства.

Необхідно розібратися докладніше: що ж таке *імідж підприємства*? У підприємницькій практиці не існує сумнівів в обов'язковості формування іміджу підприємства, який виступає як складова частина всієї культури ділових відносин. У поняття імідж підприємства входять система відносин між співробітниками даного підприємства і його клієнтами, фірмовий стиль одягу, ергономіка і дизайн офісу.



Ергономіка офісів (облаштування технічними засобами автоматизації управлінської праці) і їх дизайн (зовнішнє оформлення) - вельми актуальна для нашої країни проблема. В одних випадках не вистачає коштів, щоб запросити відповідних спеціалістів, в інших - справу губить несмак замовника, його недооцінка правил організації праці. У підсумку багато втрачається в іміджі. Як відсутність візитної картки є недотриманням ділового етикету, так і неохайний вигляд офісу і службових кабінетів наносить величезної шкоди репутації фірми. У той же самий час естетично оформлені інтер'єри, обладнання, зручне для службовців і клієнтів,

створюють сприятливі для спілкування і роботи умови.

Зауважимо, що «теплі» натуральні матеріали (темне дерево, текстиль, настінні і підлогові килими) сприяють атмосфері затишку, захищеності. Твердий камінь (мармур, відкритий бетон), скляні двері з металевою ґратчастою обробкою, високі стелі і вікна формують відчуття значущості, важливості, самоствердження. Використання в оформленні приміщень скла, дзеркал, пластика, а також блискучого матеріалу типу хрому і срібла свідчить про незалежність, відкритість, готовність до змін. Вікна без палітурок від стіни до стіни, що виходять в порожній простір, посилюють подібне відчуття (Соколянський, 2006).

З метою розвитку корпоративної культури та поліпшення характеристик етичності поведінки керівників і рядових співробітників можуть бути використані різні *способи підвищення етичного рівня підприємства*. До них належать етичні кодекси, «карти етики», комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці тощо.

Етичні кодекси описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку підприємства, повинні дотримуватися його працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей підприємства, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій в процесі прийняття рішень. Зазвичай підприємства доводять етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів.

«Карти етики» – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизує етичний кодекс підприємства для кожного співробітника підприємства. Він містить також ім'я та телефон консультанта підприємства з етичних питань. Даний метод активно застосовується в японських фірмах.

Деякі підприємства створюють постійні **комітети з етики** для оцінки повсякденної практики з точки зору етики. Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Деякі підприємства не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу – адвоката з етики. Його роль полягає у виробленні судження з етичних питань, пов'язаних з діями підприємства, а також у виконанні функції «соціальної совісті» підприємства.

Соціальні ревізії проводяться для оцінки та складання звітів про соціальний вплив дій і програм підприємства. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності підприємства.

Соціальні звіти можуть публікуватися і самими підприємства. Ґрунтуючись на концепції сталого розвитку, такого роду регулярні звіти підприємства містять не тільки фінансову інформацію, а й дані про його

соціальну діяльність за минулий період і діяльність, спрямовану на захист навколишнього природного середовища.



В останні роки підприємства публікують у пресі і на своїх сайтах щорічний звіт про соціальну відповідальність – Social Responsibility Report, де перераховують всі свої соціальні заходи і витрати на них. Орієнтовна вартість такого бюджету для великих транснаціональних компаній становить в середньому близько 100–150 млн дол. США в рік. Наприклад, компанія IBM в останні роки витрачає щорічно значні кошти на підтримку освіти, в тому числі вищої, у всіх регіонах світу; на поставку нових технологій, комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення; надання технічної експертизи, різного роду послуг. Крім того, корпорація фінансує програми розвитку охорони здоров'я, культури, охорони навколишнього середовища і т.п. В етичному кодексі IBM можна прочитати, зокрема, що «жодна компанія не може процвітати, якщо вона є частиною неблагополучного суспільства, і не може бути частиною процвітаючого суспільства, якщо в ньому не вистачає освічених людей» (Лучко, 2006).

Навчання етичній поведінці – ще один підхід, який використовується підприємствами для підвищення показників етичності поведінки, навчання його керівників та рядових співробітників. При цьому працівники знайомляться з етикою бізнесу і підвищують сприйнятливість до етичних проблем, які можуть перед ними виникнути (Петрунин, 2007).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть основні етичні проблеми, які виникають в діловому житті.
2. Дайте визначення поняттю «етика бізнесу».
3. Охарактеризуйте основні рівні етичних норм управління та ведення бізнесу.
4. Якими є форми вияву конфліктів інтересів у відносинах між індивідом і підприємством?
5. Розкрийте сучасні принципи ефективної роботи підприємств зі своїми клієнтами.
6. Поясніть, у чому полягає відмінність між горизонтальними та вертикальними обмеженнями конкуренції?
7. Які санкції застосовуються у світовій практиці за порушення законів про конкуренцію?
8. Якими є основні економічні наслідки корупції для економіки країни та у чому полягає економічний зміст боротьби з цим явищем?
9. Якими є основні методи підтримки організаційної культури?

10. Розкрийте основні способи підвищення етичного рівня підприємства?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Розгляньте наведені випадки та оберіть те компромісне рішення, яке найбільше відповідатиме етичним принципам. У ряді випадків існує більш, ніж одне задовільне рішення, в інших випадках абсолютно правильного рішення немає зовсім. Обирайте виключно із запропонованих альтернатив. Обґрунтуйте свою думку.

Завдання 23.1. Ви працюєте на військового підрядника, що виграв тендер на виконання великого проекту. Остаточне його затвердження зав'язнуло в бюрократичних мережах на державному рівні, хоча кошти на нього, очевидно, будуть виділені. Питання в тому, коли це відбудеться. Роботу треба починати, щоб укластися в терміни. Ви починаєте переговори з постачальниками і вирішуєте повідомити їм таке:

а) «Процес затвердження проекту близький до завершення. Це важлива операція, яка принесе прибуток і нам, і вам. Пропоную вам узяти на себе частину витрат, щоб ми приступили до попередньої роботи до затвердження контракту»;

б) «Програма запущена. Не буду втомлювати вас подробицями»;

в) «Давайте почнемо роботу, а ваші витрати ми відшкодуємо, коли контракт нарешті буде затверджений»;

г) «Проект майже затверджений. Давайте укладемо тимчасовий контракт, щоб почати нарешті попередню роботу».

Завдання 23.2. Канцелярське приладдя зникає зі складу майже відразу ж після надходження. Вас повідомили, що за усіма ознаками двоє співробітників (заробітна плата яких достатньо висока) забирають канцтовари для своїх дітей-школярів. Ваші дії:

а) заборонити доступ всіх співробітників до канцтоварів і видавати їх тільки за запитом;

б) прямо попередити дрібних злодюжок, що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі;

в) встановити на складі відеоспостереження, щоб отримати доказ крадіжок;

г) попередити всіх співробітників, що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі і до порушників цього правила будуть застосовані санкції.

Завдання 23.3. Ви – виробник електротехнічної системи і готові надати національним збройним силам значну знижку у разі укладення

контракту. Проте у зв'язку з кадровими труднощами Ви припускаєте, що розробка системи займе декілька місяців більше, ніж у вашого конкурента. Ваші дії:

а) пообіцяти, що терміни виготовлення конструкції будуть «приблизно такими ж», як і у вашого конкурента;

б) зробити все від Вас залежне, щоб робота була завершена в ті самі терміни, що і у конкурента. Зокрема, зажадати від інженерів працювати цілодобово, якщо це знадобиться;

в) не піднімати питання термінів виконання робіт, а замість цього підкреслити якість виконання в своїй фірмі;

г) визнати, що Ваші виконавці сумніваються, чи вдасться їм завершити роботу в ті самі терміни, що і конкуруюча фірма, незважаючи на розуміння того факту, що це одкровення не додасть балів на вашу користь в очах замовника.

Завдання 23.4. Ваш друг хоче перейти на роботу до Вашого відділу. Він працелюбний, лояльний і дуже талановитий. У Вас відкрита вакансія і є ще один претендент, з яким Ви особисто незнайомі. Ваші дії:

а) обрати друга, в якому Ви упевнені;

б) обрати іншого претендента, який достатньо кваліфікований;

в) запитати порівняльну характеристику від відділу кадрів і ухвалити об'єктивне рішення;

г) запропонувати відділу кадрів знайти додаткових кандидатів на дану посаду.

Розділ 24

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

- 24.1. Ідея соціально відповідальної діяльності та науково-теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу.
- 24.2. Глобальний договір ООН – світова ініціатива соціально відповідальної діяльності.
- 24.3. Форми та моделі соціальної відповідальності бізнесу.
- 24.4. Необхідність, роль та особливості соціальної відповідальності у функціонуванні суб'єктів торговельного підприємництва.
- 24.5. Напрями та проблеми реалізації соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва.

Навчальні цілі



Ознайомлення із сутністю та роллю соціально відповідальної діяльності, необхідністю організації торговельного підприємництва на принципах соціальної відповідальності



Набуття знань щодо особливостей, рівнів та напрямів реалізації соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва, проблем її імплементації в Україні

24.1. Ідея соціально відповідальної діяльності та науково-теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу

У сучасному суспільстві зміцнюється думка, що принципи соціальної відповідальності є однією із складових успіху суб'єкта підприємництва, що зміцнює його репутацію, приваблює клієнтів, спрощує взаємодію з контрагентами та утримує найкращих працівників. Відсутність виваженої соціальної політики унеможливує формування позитивного іміджу підприємця, етичне ведення бізнесу, обмежує доступ до фінансових ринків.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу зародилась у 50-60-ті роки ХХ ст. та зазнала суттєвих трансформацій під час зростання соціальної ролі підприємництва. Батьківщиною концепції соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності) більшість науковців визнають Північну Америку та Західну Європу.

Еволюцію соціальної відповідальності підприємництва можна представити зміною підходів до її розгляду (табл. 24.1).

Таблиця 24.1 - Концептуальні підходи до дослідження соціальної відповідальності підприємництва

Орієнтація підходу	Концепція, представники	Сутність підходу
Досягнення економічного результату	Концепція корпоративного егоїзму (М. Фрідман)	Підприємництво виступає інструментом створення багатства, а його соціальна відповідальність спрямована на досягнення економічного результату. Отримання прибутку за умов дотримання правил гри та функціонування у конкурентному середовищі; виробництво потрібних суспільству товарів і послуг; створення робочих місць; максимізація прибутку акціонерів – це реалізація соціальної функції підприємництва
Здатність впливати на суспільство	Концепція корпоративного альтруїзму (Комітет з економічного розвитку США)	Корпорації здатні впливати на суспільство і тому повинні відповідально використовувати цю здатність. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспільних проблем незалежно від політичних інститутів
	Концепція корпоративного громадянства (Дж. Мун, А. Кран, Д. Маттен)	Роль підприємництва можна розглядати у широкому та вузькому значенні. У вузькому значенні вона зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та низки загальних обов'язків. У широкому значенні – підприємництво повинно відповідати за ті сфери, в яких держава нездатна захистити своїх громадян
Посилення позицій бізнесу через виконання соціальних функцій	Концепція відповіді на вимоги суспільства (А. МакВільямс, Д. Сігел)	Підприємництво повинно зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи цим посиленню власних позицій. Діяльність суб'єкта підприємництва у сфері соціальної відповідальності має визначатися очікуваннями суспільства від нього
	Концепція соціального статусу (Дж. Галаскевич)	Мотивація соціально відповідальної поведінки бізнесу полягає в боротьбі за соціальний статус, якого набуває підприємець чи підприємство в процесі надання пожертв. Філантропія стає засобом набуття соціального статусу

Орієнтація підходу	Концепція, представники	Сутність підходу
Відповідність вимогам зацікавлених сторін	Концепція «зацікавлених сторін» («стейкхолдерів») (П. Блум, Г. Гундлах)	По відношенню до кожного суб'єкта підприємництва існують «зацікавлені сторони» (працівники, покупці, акціонери, постачальники, місцеві громади, держава та суспільство загалом), які впливають на нього та на які він має вплив. Соціальна роль суб'єкта бізнесу має визначатися вимогами зацікавлених сторін, перед ними він несе певну відповідальність
Обов'язки бізнесу перед суспільством	Концепція потрійної результативності діяльності (Дж. Елкінгтон)	Суб'єкт підприємництва несе економічну, соціальну, екологічну відповідальність перед суспільством, забезпечуючи свою життєдіяльність. Концепція конкретизується у теоріях «універсальних прав» (визнання прав людини у сфері праці та поваги до доквілля як необхідних умов підприємництва) та «сталого розвитку» (відповідальність перед сучасним і майбутніми поколіннями)
	Етична концепція (Е. Фрімен)	В основі концепції - ідея етичного обов'язку бізнесу, підприємств та окремих менеджерів перед суспільством
	Концепція обов'язків (А. Керолл)	Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні (прибутковість), правові (дотримання законів), етичні (підтримка традицій, звичаїв, норм культури та естетики), філантропічні та інші очікування суспільства у конкретний момент часу

Сучасне трактування поняття **«соціальна відповідальність бізнесу»** передбачає:

- особисті інтереси суб'єктів бізнесу повинні узгоджуватися з інтересами суспільства;
- суб'єкти підприємництва у своїй діяльності повинні спиратися на Конституцію й закони країни;
- проблему підвищення рівня добробуту суспільства повинні вирішувати спільно держава і суб'єкти бізнесу;
- в процесі господарювання слід дотримуватися ієрархії цілей, розумних інтересів власників, споживачів, суб'єктів підприємництва, працівників, суспільства.

24.2. Глобальний договір ООН – світова ініціатива соціально відповідальної діяльності

Глобальний договір ООН – це єдина світова ініціатива, яка об'єднує ООН та суб'єкти підприємництва в усьому світі, спрямована на сприяння соціальної відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації, створення стабільнішої економіки, досягнення цілей сталого розвитку суспільства.

Ідея Глобального договору належить генеральному секретареві ООН Кофі Аннанду, який проголосив її на Всесвітньому економічному форумі в 1999 році. У 2000 році у Глобальному договорі ООН було задекларовано 10 принципів у сфері прав людини, навколишнього середовища, трудових відносин, протидії корупції, що становлять **кодекс етичної поведінки** і дотримання яких у діяльності є обов'язковим для учасників (рис. 24.1).

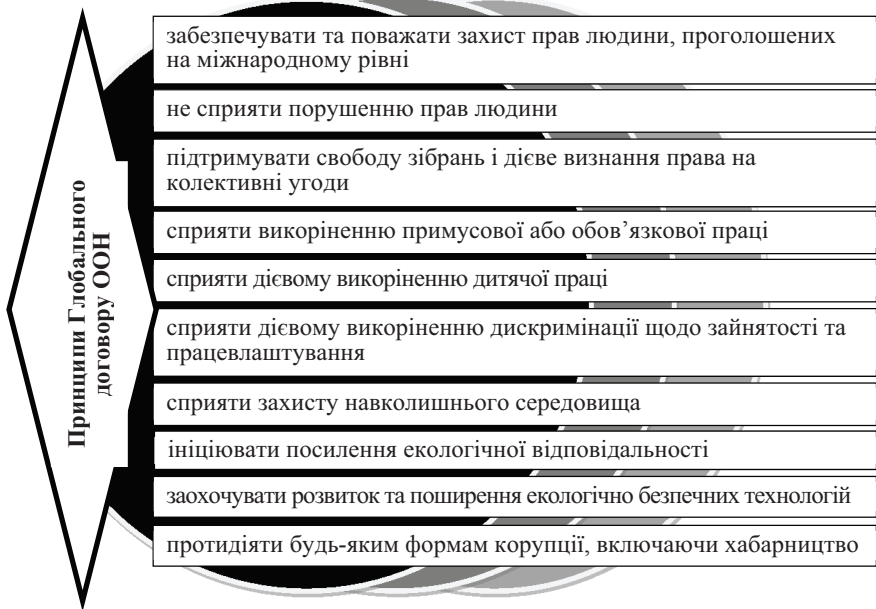


Рисунок 24.1 – Принципи Глобального договору ООН

До Глобальної ініціативи ООН приєдналося більше 8 тис. компаній з понад 130 країн світу. Нині світова мережа Глобального договору ООН нараховує понад 13 тис. учасників зі 185 країн світу. З 2006 року в Україні

функціонує національна мережа близько 200 підприємств та організацій, що задекларували свою відданість принципам Глобального договору ООН.

У 2010 році Україна разом з іншими країнами світу підтримала прийняття міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». **Соціальна відповідальність** за визначенням стандарту – це відповідальність суб'єкта господарювання за вплив його рішень та діяльності (продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки.

Згідно стандарту соціальна відповідальність суб'єкта підприємництва включає такі **компоненти**, як:

- захист прав людини,
- захист навколишнього природного середовища, безпека праці,
- захист прав споживачів та розвиток місцевих громад,
- організаційне управління,
- етика бізнесу.

Таким чином, у стандарті враховані всі принципи, зазначені у Глобальній ініціативі ООН.

Базові **принципи соціальної відповідальності** бізнесу задекларовані в проекті Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року наведено на рис. 24.2.

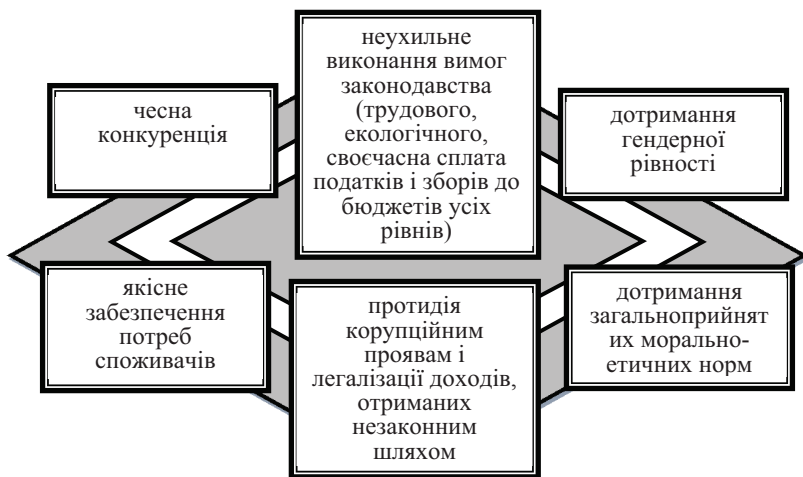


Рисунок 24.2 – Базові принципи соціальної відповідальності бізнесу задекларовані в проекті Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року

Соціально відповідальна діяльність сьогодні підтримується не лише підприємствами та підприємцями в різних країнах, а й такими міжнародними організаціями, як:

- Міжнародна організація праці,
- Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF),
- Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO),
- Рада Європи,
- Європейська організація якості,
- Міжнародна організація стандартизації,
- уряди різних країн.

У більшості країн ЄС розроблені та функціонують державні програми підтримки й стимулювання соціальної відповідальності бізнесу, в яких держава визначає соціально відповідальну поведінку для бізнесу, долучає суб'єкти господарювання незалежно від форми власності та організаційно-правової форми до спільного виконання соціально важливих завдань, стимулює бізнес до соціально відповідальної діяльності.

23.3.Форми та моделі соціальної відповідальності бізнесу

У сучасному суспільстві панує декілька моделей соціальної відповідальності, які характеризуються особливостями суспільних відносин, що історично склались у різних країнах. Основним критерієм, за яким відбувається виділення моделей реалізації соціальної відповідальності бізнесу, є рівень встановлення інституційних засад та принципів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання – макрорівень чи мікрорівень. На основі цього критерію виділяють дві форми соціальної відповідальності – відкриту та приховану (рис.24.3).

ФОРМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
відкрита	прихована
бізнес самостійно визначає рівень власної відповідальності перед суспільством та розмір внеску у його соціальний розвиток	соціально відповідальні норми ведення бізнесу встановлюються на макрорівні офіційними та неофіційними інститутами й доводяться суб'єктам господарювання

Рисунок 24.3 – Форми соціальної відповідальності бізнесу

Відкрита модель соціальної відповідальності бізнесу сформувалась у США. Держава виконує пасивну роль, формуючи сприятливе інституційне середовище шляхом прийняття відповідних законодавчо-нормативних актів, рекомендацій і вимог, стимулює соціальні ініціативи бізнесу через застосування низки податкових інструментів.



Соціальна відповідальність бізнесу поширена й у Європі. В одних країнах вона інтегрована в державну політику (Данія, Франція, Фінляндія, Швеція), в інших – є виключно прерогативою компаній (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія). Європейська модель соціальної відповідальності визначає значно вищу роль держави як регулятора соціально орієнтованого бізнесу.

Прихована модель соціальної відповідальності передбачає встановлення на макрорівні вимог до бізнесу, які є обов'язковими до виконання. Однак, регулювання процесів на макрорівні призводить до обмеження самими підприємцями рівня власної відповідальності перед суспільством. Як наслідок, знижується рівень відкритості бізнесу у сфері соціальної відповідальності.



Британська модель включає в себе елементи американської та європейської моделей, допускає участь різноманітних соціальних інститутів і організацій (засобів масової інформації, держави, громадянського суспільства тощо) в процесі узгодження суспільних інтересів, а також просування та заохочення кращих соціальних практик. Особливістю британської моделі є наявність чітко окресленої позиції підприємців щодо участі у формуванні соціально відповідальних відносин із суспільством.

Скандинавська модель соціальної відповідальності підприємництва хоч і базується на засадах прихованої форми соціально відповідальних відносин, відрізняється, по-перше, сформованою системою державної підтримки благодійності та соціального інвестування суб'єктів бізнесу, по-друге, обсягами надання державою соціальних послуг всім економічним суб'єктам (мета держави полягає у забезпеченні прав на основні соціальні гарантії усіх суб'єктів національної економіки).

Азійська (японська) модель соціальної відповідальності обумовлена менталітетом та культурними традиціями в регіоні. До її особливостей слід віднести: високу ділову згуртованість на рівні підприємства («виробничої родини»); активну роль держави як у встановленні інституційних основ, так і в реалізації соціальних ініціатив бізнесу; превалювання соціальних цілей розвитку підприємництва над економічними.

24.4. Необхідність, роль та особливості соціальної відповідальності у функціонуванні суб'єктів торговельного підприємництва

Сфері торгівлі належить особлива роль в економічній системі ринкового типу. Як форма товарно-грошового обміну, вона у величезних розмірах опосередковує економічний оборот (понад 1,2 трлн. грн. (Статистичний, 2016)) і забезпечує відтворювальний процес розширеного типу. Як соціально-економічна сфера, торгівля реалізує доходи населення та забезпечує не менше 2/3 потреб у товарах (послугах) і володіє значним потенціалом інтенсифікації соціальних перетворень, необхідних українському суспільству (Апопій, 2007). Торгівля виконує роль соціального інтегратора регіонів країни шляхом гарантування доступу усіх прошарків населення до споживчих товарів та якісних торговельних послуг. Тому соціальна відповідальність у торговельному підприємстві визначена соціальними функціями і роллю торгівлі в суспільстві.

Необхідність розвитку соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва в Україні зумовлена низкою чинників:

- жорстка ринкова конкуренція, агресивна глобалізація вітчизняних товарних ринків;
- недосконалість нормативно-правової бази функціонування суб'єктів торговельного підприємництва, що продукує деформацію правової свідомості, прагнення уникнути правової відповідальності, поширення тінізації діяльності;
- орієнтація господарської діяльності більшості суб'єктів торговельного підприємництва в Україні на виживання в умовах фінансової нестабільності, на отримання фінансових результатів, а не на участь у розв'язанні соціально-економічних проблем суспільства через фінансову та економічну слабкість, низький рівень корпоративної культури;
- низький рівень усвідомлення суспільством ролі соціальної відповідальності бізнесу внаслідок відсутності системи комунікації вітчизняних суб'єктів господарювання з громадськістю;
- нерозуміння бізнесом та суспільством мети та механізму реалізації соціальної відповідальності через термінологічну невизначеність;
- орієнтація політики соціальної відповідальності вітчизняного суб'єкта торговельного підприємництва на разові заходи, а не на формування моделі діяльності, спрямованої на виконання його місії та забезпечення внеску в суспільний розвиток.



Доведено вплив соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва на формування лояльності споживачів як до них, так і до пропонувананих ними товарів. Опитування 47 тис. споживачів на 15 регіональних ринках, проведене нью-йоркською консалтинговою компанією Reputation Institute,

показало, що їх бажання купувати товари, рекомендувати їх іншим, працювати в компанії та інвестувати у неї на 60% визначається саме ставленням до самої компанії, причому це ставлення на 42% базувалося на діяльності компанії у сфері соціальної відповідальності (Ліфінцев, 2013). Зростання лояльності споживачів обумовлює підвищення їх готовності та бажання придбавати товари саме у даних торговців. Натомість, за даними досліджень Cone Communications і Echo Global CSR в 10 найбільших за рівнем ВВП країнах, вони ж можуть бойкотувати товари і послуги тих виробників та торговців, діяльність яких суперечить принципам соціальної відповідальності (Ліфінцев, 2013). Тому ігнорування принципів соціальної відповідальності підвищує ризики діяльності торговців, адже може викликати зниження обсягів продажу, погіршення іміджу, збільшення скарг споживачів, ускладнення взаємодії з громадськими організаціями та суспільством загалом.

Суб'єкти торговельного підприємництва, які провадять соціально відповідальну діяльність, отримують такі головні **переваги**:

- формування позитивного іміджу суб'єкта підприємництва на ринку діяльності, підвищення ринкової вартості компаній через зростання вартості їх нематеріальних активів (гудвіл, бренд), соціальна капіталізація;
- посилення мотивації праці персоналу і, як наслідок, підвищення продуктивності його праці;
- покращення репутації суб'єкта підприємництва як привабливого роботодавця, підвищення лояльності працівників, поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження плинності кадрів;
- підвищення якості трудового життя та активний особистісний розвиток працівників;
- посилення довіри та лояльності споживачів до суб'єкта підприємництва та його товарів (послуг), зростання обсягів їх реалізації;
- отримання можливостей участі у державних програмах, виконанні державного замовлення;
- полегшення умов отримання кредитів та залучення інвестицій;
- формування системи лояльних партнерських зв'язків з контрагентами;
- зменшення конфліктів зі стейкхолдерами та нефінансових ризиків.

Соціальна відповідальність суб'єкта торговельного підприємництва – це його добровільна відповідальність за свою діяльність перед працівниками, обслуговуваням населенням (споживачами), контрагентами, державою та суспільством загалом, що має **метою** як досягнення ним високих фінансових результатів та конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, так і забезпечення сталого розвитку району діяльності, та реалізується через систему заходів

суспільного, трудового, економічного та екологічного характеру. Рівень соціальної відповідальності суб'єкта торговельного підприємництва залежить від обсягу добровільно взятих ним суспільних і корпоративних зобов'язань (табл. 24.2).

Таблиця 24.2 – Рівні соціальної відповідальності у торговельному підприємстві

Рівень соціальної відповідальності	Характеристика рівня
Соціальна відповідальність як соціальна вимога щодо дотримання законів суспільства	<ul style="list-style-type: none"> - дотримання нормативно-правових актів (Господарського кодексу, Цивільного кодексу, Податкового кодексу та ін.) в процесі провадження діяльності; - дотримання норм трудового права в трудових відносинах з найманими працівниками, забезпечення працівників адекватними умовами праці; - відповідальність за порушення законодавчо-нормативних актів; - детинізація діяльності, відкрита звітність перед стейкхолдерами
Соціальна відповідальність як соціальне зобов'язання ефективно працювати	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне господарювання для задоволення потреб власників; - ефективна господарська діяльність для забезпечення потреб працівників в доходах та їх соціального захисту; - ефективна торговельна діяльність для задоволення платоспроможного попиту споживачів в якісних та безпечних товарах доступного цінового рівня; - ефективна діяльність для забезпечення стійкого розвитку суб'єкта бізнесу
Соціальна відповідальність як соціальна чутливість до проблем соціально-економічного розвитку територій (територіальних громад)	<ul style="list-style-type: none"> - провадження екологічної діяльності в регіоні; - участь у створенні робочих місць, скороченні трудової міграції, сприяння закріпленню молоді; - участь у розбудові соціальної інфраструктури в районі діяльності; - надання можливості населенню отримання освітніх послуг, розвитку особистості та підвищення кваліфікації в закладах освіти; - попередження та перешкоджання соціальним проблемам в районі діяльності, негативного впливу кризових явищ в економіці на рівень життя населення; - провадження культурно-просвітницької діяльності в районі діяльності

Рівень соціальної відповідальності	Характеристика рівня
Соціальна відповідальність організатора ринку товарів та послуг	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення розвитку споживчого ринку та задоволення потреб споживачів; - організація торгівлі у віддалених та важкодоступних населених пунктах, соціальних магазинах; - підвищення рівня життя мешканців територій шляхом впливу на платоспроможний попит та пропозицію товарів та послуг; - відповідальність за якість товарів (послуг) в торговельній мережі, захист прав споживачів; - сприяння наближенню якості та рівня споживання в місті та на селі; - виховання культури споживання, формування розумних потреб населення; - забезпечення високої культури торговельного обслуговування

Визначальна **роль** у системі взаємовідносин суб'єкта торговельного бізнесу належить його соціальній відповідальності перед споживачами, яка проявляється через:

- просторову організацію торгівлі в частині територіального розміщення, концентрації, спеціалізації об'єктів торгівлі для забезпечення доступності товарів і торговельних послуг для різних соціальних верств населення;
- асортиментну політику, сутність якої полягає в оптимізації асортименту товарів, його спрямованості на потреби членів громади, в територіальних межах якої функціонує суб'єкт торговельного підприємництва; дотриманні вимог споживачів та пріоритеті їхніх потреб; представленні широкого спектра соціальних товарів;
- якість і безпеку товарів – зниження частки торгівлі шкідливими для здоров'я товарами; дотримання правил зберігання та продажу товарів; орієнтацію на товари вітчизняного виробництва; покращення маркування і пакування товарів;
- цінову політику, зокрема, встановлення помірних торговельних надбавок, недопущення переважання зростання цін у торгівлі над зростанням цін виробників споживчих товарів;
- пристосованість об'єктів торгівлі до потреб особливих груп населення;
- інформаційну політику через відкритість інформації про товари, технологію їх виготовлення, післяпродажне обслуговування, торговельні послуги; проведення навчальних програм із безпечного використання товарів.

24.5. Напрями та проблеми реалізації соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємства

Особливості функціонування суб'єктів окремих видів діяльності обумовлюють і напрями реалізації ними соціальних заходів наведено у табл. 24.3.

Таблиця 24.3 – Напрями реалізації соціальної відповідальності у торговельному підприємстві

Напрямок реалізації	Характеристика напрямку
Трудова відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - гідне ставлення до працівників, запобігання проявам різних форм дискримінації; - налагодження діалогу з профспілками, сприяння укладанню колективних угод; - контроль за дотриманням трудового законодавства; - створення соціальних умов продуктивної праці та людського розвитку; - моніторинг стану охорони праці та безпеки життєдіяльності на робочих місцях працівників; - забезпечення об'єктивної оцінки професійних якостей працівників і винагороди за добросовісне виконання професійних обов'язків; - своєчасна та повна виплата заробітної плати, компенсаційних та заохочувальних виплат, виплат соціального характеру; - формування соціальних пакетів, пенсійне та медичне страхування працівників; - підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників в навчальних закладах, формування планів кар'єрного розвитку; - проведення профілактики професійних захворювань, оздоровчих заходів, санаторно-курортного лікування; - формування системи лояльності працівників до суб'єкта господарювання
Суспільна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - уникнення тінізації господарської діяльності, неприховування прибутку, підтримка суспільно-корисних соціальних проектів національного значення; - запобігання хабарництву у взаємовідносинах із державними службовцями; відкритість і прозорість у відносинах з владою та в лобістській діяльності; - співпраця з місцевими громадами щодо створення нових робочих місць в регіонах територіального розміщення, утримання та розвитку соціальної інфраструктури; - створення робочих місць для інвалідів, забезпечення першого робочого місця для молодих фахівців;

Напрямок реалізації	Характеристика напрямку
	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення; - провадження освітньої діяльності, підтримка освітніх ініціатив; - розвиток наукової діяльності навчальних закладів та центрів науки; - підтримка культурно-освітніх, спортивно-масових, патріотичних заходів, волонтерського руху, національних традицій; - пріоритетність потреб споживачів, етичний маркетинг, забезпечення пропозиції (випуску) якісної та безпечної продукції, запровадження системи оцінки якості на всіх стадіях торгово-технологічного ланцюга; - співпраця з неурядовими організаціями, меценатство, спонсорство; - підтримання іміджу соціально відповідального суб'єкта господарювання, ініціація добродійних акцій; - розробка стратегії соціальної відповідальності з урахуванням інтересів стейкхолдерів і суспільства загалом; - об'єктивне і своєчасне інформування стейкхолдерів про результати діяльності; складання та оприлюднення нефінансового звіту
Економічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - створення умов для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку суб'єкта господарювання, забезпечення його прибутковості; - узгодження інтересів бізнесу, працівників, держави, суспільства; уникнення конфлікту інтересів; - своєчасність і повнота сплати податків та інших обов'язкових платежів; - додержання умов контрактів з контрагентами, чесність у розрахунках з ними; - дотримання конкурентного законодавства та принципів добросовісної конкуренції, запобігання таємним угодам на ринках, етичне ведення бізнесу; - чесні принципи розподілу прибутку, участь працівників в управлінні та розподілі прибутків

Напрямок реалізації	Характеристика напрямку
Екологічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження екологічного менеджменту в діяльність суб'єкта господарювання; - ідентифікація екологічних загроз в бізнесі, попередження негативного впливу на навколишнє середовище, розробка екологічної політики суб'єкта господарювання та програми її імплементації, співпраця з екологічними організаціями; - контроль за дотриманням природоохоронних вимог в процесі господарської діяльності, утилізація відходів, благоустрій території; - участь у природоохоронних акціях та моніторинг ефективності витрат на природоохоронні заходи; - підтримка іміджу торговця (виробника) екологічно чистою продукцією під відповідним брендом; - підтримка проєктів із збереження об'єктів історичної національної спадщини; - виховання культури споживання, формування розумних потреб споживачів.

Імплементація принципів соціально відповідальної діяльності в сфері торговельного підприємництва України досі не отримала належного розуміння й підтримки серед представників топ-менеджменту. Найбільшу увагу соціальній відповідальності як джерелу конкурентних переваг в стратегічній перспективі приділяють представництва іноземних суб'єктів господарювання, які приносять в Україну сучасний управлінський досвід, а також великі та середні вітчизняні підприємства, які удосконалюють свою діяльність на засадах концепції загального управління якістю. Про це свідчать результати складання Центром «Розвиток КСВ» щорічного Індексу прозорості сайтів 100 найбільших українських компаній. Індекс визначається за методикою, розроблена спільно Центром «Розвиток КСВ» та консалтинговою фірмою Beyond Business (Ізраїль), та дозволяє оцінити інформацію щодо соціальної відповідальності компаній, розміщену на їх веб-сайтах, за чотирма критеріями: звітність, зміст, навігація, доступність. Рейтинг в секторі торговельного підприємництва відображений в табл. 24.4.

Таблиця 24.4 – Індекс прозорості та соціальної відповідальності найбільших торговельних компаній України в 2016 році (Презентовано, е.р.)

Місце в рейтингу	Назва компанії	Бали
9	ТОВ «САВ-Дістрибьюшн» (Фокстрот)	43
25	ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	20

Місце в рейтингу	Назва компанії	Бали
37	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	17
49	ТОВ «Епіцентр К»	12
54	ТОВ «АТБ-маркет»	11
63	ТОВ «Фудмережа» (Велика кишеня)	10
70	ТОВ «Дієса» (Ельдорадо)	9
74	ТОВ «Фоззі-Фуд»	8

Як свідчать результати досліджень, соціальна відповідальність більшості вітчизняних суб'єктів торгівлі спрямовується, насамперед, на трудові відносини та розвиток власного персоналу, турботу про здоров'я і безпеку споживачів (рис.24.4). Менш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів та взаємодії з територіальними громадами: лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в розвиток громад, а половина – не вживає заходів з охорони довкілля (Стратегія, сл.р.).



Рисунок 24.4 - Результати опитування експертів щодо заходів соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва (Підприємства, 2016)

Нагальними **проблемами активізації** соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємства є:

- формування організаційних і нормативних умов розвитку соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу;
- посилення ролі держави у стимулюванні ініціатив соціально відповідальної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності;
- створення ефективних механізмів соціального діалогу між учасниками суспільного процесу (суб'єкти бізнесу, профспілки, владні структури, громадські організації, територіальні громади тощо);
- підвищення обізнаності щодо соціальної відповідальності бізнесу серед стейкхолдерів та загалом в суспільстві;
- поглиблення компетенцій і стимулювання суб'єктів торговельного підприємства в реалізації соціальних проектів та складанні нефінансової звітності та ін.

Провадження діяльності торговців на засадах соціальної відповідальності дозволить не лише забезпечити їх конкурентні переваги на ринку та покращити результативність бізнесу в довгостроковому періоді шляхом задоволення платоспроможного попиту споживачів, але й сформувати партнерські взаємовідносини між бізнесом, суспільством і державою; забезпечити дотримання соціальних стандартів та якості роботи з персоналом; мінімізувати шкідливий вплив на навколишнє середовище.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Де й коли було започатковано ідею соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу?
2. На яких наукових теоріях та концепціях базується сучасне розуміння соціальної відповідальності підприємства? Чим обумовлена еволюція підходів до дослідження соціальної відповідальності підприємства?
3. Охарактеризуйте сутність та роль Глобального договору ООН в поширенні ідеї соціальної відповідальності бізнесу.
4. Назвіть основні принципи Глобального договору ООН. Як вони відображені в міжнародних та вітчизняних нормативних документах?
5. Які компоненти включає соціальна відповідальність суб'єкта підприємства згідно міжнародного стандарту ISO 26000?
6. Розкрийте особливості окремих форм соціальної відповідальності бізнесу.

7. Які моделі соціальної відповідальності суб'єктів господарювання Вам відомі? В чому їх відмінність? Чим пояснюється різноманітність моделей?
8. Висвітліть сутність понять «соціальна відповідальність» та «соціальна відповідальність суб'єкта торговельного підприємництва».
9. Охарактеризуйте чинники, що зумовлюють необхідність розвитку соціальної відповідальності суб'єктів торговельного бізнесу в Україні.
10. Які переваги від провадження соціально відповідальної діяльності отримують торговці?
11. Охарактеризуйте рівні соціальної відповідальності у торговельному підприємстві.
12. Як проявляється соціальна відповідальність суб'єктів торгівлі перед споживачами?
13. Дайте характеристику напрямам реалізації соціальної відповідальності у торговельному підприємстві.
14. В чому особливості сучасного стану соціальної відповідальності суб'єктів торговельного підприємництва?
15. Які перешкоди гальмують імплементацію принципів соціально відповідального бізнесу? Яку роль повинна відігравати держава у поширенні та імплементації ідей соціальної відповідальності в суспільстві?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 24.1. Проаналізуйте сайти вітчизняних суб'єктів торговельного підприємства щодо відображення на них концептуальних засад їх соціальної відповідальності: місії та завдань соціальної відповідальності, напрямів реалізації соціально відповідальної діяльності, участі в реалізації соціальних проєктів, оприлюднення соціальної звітності та результатів соціального аудиту.

Завдання 24.2. Використовуючи офіційний сайт ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» (www.metro.ua), ознайомтеся зі стратегією соціальної відповідальності компанії.

Викремте основні заходи реалізації соціальної відповідальності за напрямами трудової, суспільної, економічної та екологічної відповідальності.

Дайте характеристику соціальних програм компанії «Дитяча планета» та «Програма екологічного лідерства».

Завдання 24.3. Використовуючи офіційні сайти мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Епіцентр К» (www.epicentrk.ua) та

торговельної компанії «Фокстрот» (www.foxtrot.com.ua), порівняйте глибину розкриття інформації про соціально відповідальну діяльність суб'єктів торговельного підприємства та систему комунікацій зі стейкхолдерами.

Розділ 25

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ТАЄМНИЦЯ

- 25.1. Поняття конфіденційної інформації та підприємницької таємниці.
- 25.2. Формування відомостей, що становлять підприємницьку таємницю.
- 25.3. Основні елементи механізму захисту підприємницької таємниці.

Навчальні цілі



Розглянути види інформації за порядком доступу



З'ясувати сутність підприємницької таємниці та її вплив на господарську діяльність підприємства



Засвоїти умови, при яких інформація підприємства може бути віднесена до підприємницької (комерційної) таємниці



Розкрити основи захисту підприємницької (комерційної) таємниці суб'єктами господарювання в умовах економічної конкуренції.



З'ясувати відповідальність за розголошення підприємницької (комерційної) таємниці.

25.1. Поняття конфіденційної інформації та підприємницької таємниці

Сьогодні в Україні, як і в інших країнах світу, в процесі підприємницької діяльності, при створенні нових технологій, в результаті інтелектуальної роботи, виникають насичені різноманітними відомостями інформаційні об'єкти, які мають комерційну цінність. Це можуть бути методики робіт, перспективні технічні рішення, результати маркетингових досліджень тощо, які націлені на досягнення підприємницького успіху.

Володіючи такою інформацією, суб'єкти підприємницької діяльності можуть досягати відповідних переваг перед конкурентами. Звідси впливає їх зацікавленість в отриманні комерційної інформації, яка поступово стає об'єктом конкуренції. При цьому, чим більше зазначена область втягується в комерційний оборот, тим відчутніше стає потреба в захисті інтересів власників підприємницької таємниці.



За підрахунками американських фахівців, втрата 20% конфіденційної інформації, веде до розорення підприємства на продовженні місяця в 60 випадках з 100 (Бондар, 2012). Сьогодні інформаційна «живучість» - один з найважливіших показників надійності підприємства. І в сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби правовий захист різного роду підприємницької інформації - невід'ємна частина менеджменту.

У країнах, де використовуються інформаційні об'єкти, що мають комерційну цінність, немає єдиного підходу до визначення поняття такої інформації. Застосовуються різні визначення: «ділові секрети», «секрети виробництва» або «ноу-хау» (know how), «торгові секрети», «конфіденційна інформація», «комерційна таємниця».

Схожа ситуація характерна і для українського законодавства. В окремих законодавчих актах України вживаються поняття суміжні з комерційною таємницею: «ноу-хау» (ст. 1 Закону України від 18 вересня 1991 «Про інвестиційну діяльність»; ст. 1 Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»), «конфіденційна інформація» (ст. 30 Закону України від 2 жовтня 1992 «Про інформацію»).

Відповідно до Закону України «Про інформацію» за порядком доступу інформація ділиться на відкриту та інформацію з обмеженим доступом (Закон «Про інформацію») (рис. 25.1).



Рисунок 25.1 – Види інформації за порядком доступу

Відкрита інформація доступна для використання всім, вона систематично публікується в офіційних друкованих виданнях (бюлетенях, збірниках), поширюється засобами масової комунікації, безпосередньо

надається зацікавленим громадянам, державним органам та юридичним особам.

Інформація з обмеженим доступом - це інформація, яка має довірчий або секретний характер.

У свою чергу, інформація з обмеженим доступом поділяється на конфіденційну, таємну та службову інформацію.

До **таємної інформації** належить інформація, яка містить відомості, що становлять державну або іншу передбачену законом таємницю, розголошення якої завдає шкоди інтересам особи, суспільства і держави. Таємною інформацією є інформація, доступ до якої обмежується виключно в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя і т.п.

До таємної інформації відноситься:

- *секретна інформація*, яка визнається державною таємницею в установленому Законом України «Про державну таємницю» порядку;
- *банківська таємниця* (ст. 1076 Цивільного кодексу України, ст. 60-62 Закону України «Про банки і банківську діяльність»);
- *професійна таємниця* - відомості, пов'язані з виконанням професійних обов'язків, : лікарська таємниця (ст. 40 Основ законодавства України про охорону здоров'я), таємниця усиновлення (ст. 226 Сімейного кодексу України), адвокатська таємниця (ст. 9 Закону України «Про адвокатуру») і таємниця вчинюваних нотаріальних дій (ст. 8 Закону України «Про нотаріат»);
- *таємниця слідства* й інша передбачена законом таємниця.

Конфіденційна інформація – це інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень, та яка може поширюватися у визначеному ними порядку за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов (Закон «Про доступ»). Термін «конфіденційність» походить від латинського слова *confidentia*, що означає «довіру до чого-небудь». Отже, якщо таємниця - це конкретний режим обмеження доступу до інформації, то конфіденційність - це ознака (умова) обмеження доступу.

Існують відмінності конфіденційної інформації від таємної (табл.25.1).

Таблиця 25.1 - Відмінності конфіденційної інформації від таємної

Таємна інформація	Конфіденційна інформація
Необхідність охорони виникає відповідно закону незалежно від волевиявлення суб'єктів відносин	Набуває свій статус лише після одностороннього оголошення

Таємна інформація	Конфіденційна інформація
Законодавство визначає зміст, суб'єктів та порядок надання інформації	Обсяг і коло осіб, які мають доступ до конфіденційної інформації, а також система (способи) її охорони, встановлюються суб'єктом самостійно
Не може бути предметом угод (купівлі / продажу) з третіми особами	Носить комерційний характер, тобто здатність інформації бути об'єктом ринкового обороту

Підприємницька таємниця є різновидом конфіденційної інформації в сфері господарської (підприємницької) діяльності. Сучасна економічна література вирізняється розгалуженою системою визначень підприємницької (комерційної) таємниці.

В Україні термін «комерційна таємниця» був введений в господарський і правовий обіг Законом України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. Під **комерційною таємницею** розуміються відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача, витік) яких може завдати шкоди його інтересам (ст. 30 Закону).

Проте, в сучасній літературі більш поширеним є застосування терміну **«підприємницька таємниця»**, яка являє собою інтегровану сукупність виробничої, технічної, комерційної і службової таємниці, збереження якої забезпечує підприємцю можливість домагатися очікуваних результатів (Донець, 2012).

Підприємницька таємниця – це право підприємця на засекречення відомостей про його діяльність, розповсюдження яких могло б завдати шкоди його інтересам. Підприємці мають право тримати в таємниці інформацію про всі напрями своєї діяльності, розповсюдження якої ослаблює їхні позиції на ринку й яка становить інтерес для конкурентів:

- результати науково-дослідницьких, проектно-конструкторських, технологічних досліджень,
- відомості про техніку та технологію виробництва, проєктовані до випуску нові види продукції, організацію виробництва,
- спеціальні технічні рішення, що стосуються методів управління виробничими чи економічними процесами.

Нарешті саме комерційний аспект таємниці пов'язаний з підготовкою та проведенням операції її учасниками. Підставою для віднесення тих або інших відомостей до розряду підприємницької таємниці може служити аналіз інформації, на підставі якого робляться висновки, що розголошення

тих чи інших відомостей може завдати шкоди підприємству. Після визначення відомостей, які стосуються підприємницької таємниці, проводиться комплекс заходів щодо її захисту.

25.2. Формування відомостей, що складають підприємницьку таємницю

Підприємцю, перш ніж вживати заходів із захисту підприємницької таємниці, необхідно дати правильні відповіді на такі запитання:

1) Які відомості не можна приховувати, захищати від одержання інформації про них?

2) Які відомості про діяльність підприємства підлягають обов'язковій охороні?

3) Які відомості економічно недоцільно приховувати від фізичних і юридичних осіб?

Рішення цих питань дозволить правильно вирішити проблему організації захисту таємниці, визначити витрати на її охорону. Тому підприємцю необхідно встановити основний перелік відомостей (інформації), що складають підприємницьку таємницю, розподілити їх за категоріями важливості в залежності від цінності для підприємства, характеру і розміру збитків, що можуть бути нанесені підприємству при розголошенні цих відомостей.

Згідно з чинним законодавством (ст. 36 Цивільного кодексу України) кожен підприємець самостійно приймає рішення про склад і обсяг відомостей, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю, визначає спосіб їх захисту. У той же час законодавством України встановлені два обмеження, що застосовуються до таких відомостей (рис.25.2).

1	<ul style="list-style-type: none">• підприємницькою таємницею не можуть бути відомості, що становлять державну або іншу передбачену законом таємницю
2	<ul style="list-style-type: none">• Кабінетом Міністрів України затверджено перелік відомостей, що не становлять підприємницьку (комерційну) таємницю (Постанова КМУ від 09.08.1993 р №611). Ці відомості використовуються при здійсненні перевірок контролюючими органами, аудиторами, при здачі звітності в різні фонди

Рисунок 25.2 - Обмеження, що застосовуються до підприємницької таємниці

До *переліку відомостей, що не можуть складати підприємницьку таємницю*, належать:

- установчі документи, документи які дозволяють займатися підприємницькою діяльністю та її окремими видами;
- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;
- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та обов'язкових платежів;
- відомості про чисельність і склад працюючих, їх заробітну платню в цілому за професіями і посадами, а також про наявність вільних робочих місць;
- документи про сплату податків і обов'язкових платежів;
- інформація про забруднення навколишнього середовища, про реалізацію продукції, яка завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри завданих при цьому збитків;
- документи про платоспроможність;
- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об'єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю;
- відомості, які відповідно до чинного законодавства підлягають розголошенню.

Зазначені відомості не є відкритими і загальнодоступними. Надаватися вони можуть тільки на підставах, встановлених законодавчими актами України.

При розробці **заходів захисту інформації** важливо встановити:

- яка інформація потребує захисту;
- кого вона може цікавити;
- які елементи інформації найбільш цінні;
- який «термін життя» цих таємниць;
- як дорого коштуватиме їх захист.

Для організації надійної системи захисту інформації слід мати чітке уявлення про канали її витоку. **Найбільш вірогідні канали витоку інформації:**

- персонал, який має доступ до інформації;
- документи, що містять цю інформацію;
- технічні засоби й системи обробки інформації;
- промисловий шпionаж.

Великі підприємства самі здійснюють спеціальні заходи щодо попередження витоку інформації. Водночас вони самі інформують споживача про результати своєї діяльності, комерційні та виробничі досягнення, але не розкривають при цьому змісту виробничих процесів. Це сприяє зростанню довіри до них з боку кредиторів, розширює ринок збуту,

підвищує курс акцій на ринку цінних паперів.

Право на підприємницьку таємницю диктується необхідністю захистити підприємство від недобросовісних конкурентів, безоплатного користування продуктами інтелектуальної діяльності: винаходами, інноваціями, комп'ютерними програмами, управлінськими рішеннями.

Для формування переліку відомостей, що підлягають захисту, створюється **група з таких фахівців**: ті, хто займається фінансовими питаннями, кон'юнктурою ринку і відомостями про конкурентів, зв'язками з іншими підприємствами, які ведуть розробку нових видів товарів, що володіють високою конкурентоздатністю, юриста та ін. Можна залучити до цієї роботи сторонніх експертів, але недоцільно розкривати їм всі конкретні відомості, що складають підприємницьку таємницю.

У залежності від виду здійснюваної діяльності, сфери підприємництва, поставленої мети перелік відомостей може змінюватися. Так, **повинні мати захист такі відомості**:

- *відомості технологічного характеру* – конструкторська документація, креслення, схеми; описи технологічних випробувань; точні дані конструкційних характеристик створюваної продукції і характер розроблювальних технологічних процесів; зведення про матеріали, з яких виготовлені окремі деталі; опис нових технологічних процесів; використовувані нові прилади, верстати, устаткування; рецептура створюваних продуктів тощо;
- *відомості науково-технічного характеру* – ідеї, відкриття, винаходи, ноу-хау; патенти; промислові зразки; окремі формули; нові методи організації виробництва і праці; тематика найважливіших наукових досліджень; результати наукових досліджень; програмне забезпечення ПК та інші наукові розробки;
- *відомості ділового характеру* – про укладені договори (контракти); підготовлені до висновку договори; дані про постачальників ресурсів і клієнтів (споживачів); огляди ринку, матеріали маркетингових досліджень; інформація про конфіденційні переговори; калькуляція собівартості товарів, структуру і ціни, рівень запланованого прибутку; плани інвестицій; стратегічні плани розвитку підприємства; дані про окремі категорії персоналу підприємства та інші відомості;
- *відомості конфіденційного характеру*, пов'язані з комерційною діяльністю, доступ до яких обмежений відповідно до законів; відомості про зміст винаходу, корисної моделі чи промислового зразка до офіційної інформації про них; відомості, пов'язані з професійною діяльністю, доступ до яких обмежений відповідно до Конституції України і законів.

Зі зміною характеру діяльності підприємства перелік відомостей, що складають підприємницьку таємницю, має змінюватися. Даний перелік

повинний бути у встановленому порядку доведений до співробітників. При цьому необхідно встановити міру зацікавленості відповідальних виконавців за збереження підприємницької таємниці, а також відповідальності при її витоку з вини окремих працівників.

25.3. Основні елементи механізму захисту підприємницької таємниці

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і впливу негативних зовнішніх і внутрішніх чинників суб'єкти господарювання змушені створювати систему захисту економічних інтересів підприємства, важливе місце в якій займає захист підприємницької таємниці.

У залежності від виду підприємницької діяльності, розмірів підприємств й інших критеріїв його функціонування механізм захисту підприємницької таємниці може кардинально змінюватися. Важливу роль відіграють і фінансово-матеріальні можливості, необхідні для організації захисту економічної безпеки.

Для комплексного вирішення всіх питань, пов'язаних із захистом підприємницької таємниці, на підприємстві створюється **власна служба безпеки**, начальник якої є заступником керівника підприємства. Однак окремими питаннями захисту економічної безпеки можуть займатися спеціалізовані охоронні підприємства, що виконують свої функції за договором з підприємством. Важливе значення має підбір висококваліфікованих фахівців служби безпеки підприємства, нормативне встановлення обов'язків співробітників і таких **функцій служби безпеки**:

- організація і забезпечення пропускового і внутрішньо-об'єктового режиму в будинках і приміщеннях, здійснення їхньої охорони, контроль за дотриманням встановленого режиму на підприємстві співробітниками, відвідувачами;
- проведення заходів щодо правового й організаційного регулювання відносин на підприємстві щодо захисту підприємницької таємниці й економічної безпеки;
- участь у розробці основних нормативних документів (інструкцій, положень), що встановлюють порядок і принципи захисту підприємницької таємниці;
- участь у розробці посадових інструкцій, обов'язків керівників підрозділів, фахівців, усіх категорій працівників;
- забезпечення схоронності документів, які містять відомості, що є комерційною таємницею, запобігання їхнього чи розкрадання чи передачі відомостей зацікавленим особам іншими способами;
- організація проведення службових розслідувань за фактами розголошення відомостей, що складають підприємницьку таємницю, втрати документів та інших порушень безпеки підприємства, а також

інші функції, що повинні бути встановлені в положенні про службу безпеки, затвердженому керівником підприємства.

До складу *механізму захисту підприємницької таємниці і безпеки підприємства входять такі підсистеми:*

- правознавство забезпечення таємниці, організаційного захисту;
- організація інженерно-технічного захисту, що є сукупністю спеціальних інженерно-технічних засобів, застосування яких забезпечує безпеку підприємства, його майна, ресурсів, а також відомостей про його діяльність;
- мотивація тих співробітників, від поведження яких залежить витік інформації, що складає підприємницьку таємницю;
- посилення різних форм відповідальності за розголошення відомостей, що наносять економічний збиток підприємства та ін.

Особливе значення має організація інженерно-технічного захисту.

Відповідальність за розголошення підприємницької (комерційної) таємниці. У кримінальному кодексі України передбачена *відповідальність за розголошення підприємницької (комерційної) таємниці підприємства:*

- згідно зі статтею 231 того ж Кодексу, умисні дії, спрямовані на отримання відомостей, що становлять комерційну таємницю, з метою розголошення чи іншого використання цих відомостей (комерційна таємниця), а також незаконне використання таких відомостей, якщо це спричинило істотну шкоду суб'єкту господарської діяльності, караються штрафом від двохсот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до п'яти років, або позбавленням волі на строк до трьох років.
- згідно із статтею 232 цього Кодексу, умисне розголошення комерційної таємниці без згоди її власника особою, якій ця таємниця відома у зв'язку з професійною або службовою діяльністю, якщо воно вчинене з корисливих чи інших особистих мотивів і завдало істотної шкоди суб'єкту господарської діяльності, карається штрафом від двохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на строк до двох років, або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк;

Ефективний захист підприємницької (комерційної) таємниці може бути забезпечений лише комплексом правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї. З кожним днем з'являються нові загрози підприємницькій таємниці, тому захист

інформації має бути безперервним процесом, який відповідає вимогам адекватної протидії найбільш актуальним загрозам.

Встановлення найсучасніших систем не може дати повної гарантії захисту, однак впровадження раціональної комбінації найбільш оптимальних засобів захисту, чітко розробленої правової регламентації захисту підприємницької (комерційної) таємниці та конфіденційної інформації дозволить захиститися від більшості загроз, ефективно використовуючи наявний бюджет і ресурси підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Законодавство України про захист підприємництва.
2. Що таке підприємницька таємниця?
3. Назвіть основні відомості, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю.
4. Як впливає витік відомостей, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю, на фінансово-економічний стан організації?
5. Дайте характеристику механізму захисту підприємницької (комерційної) таємниці.
6. Відповідальність за викрадення комерційної інформації в Україні.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 25.1. Перед фахівцями поставлено завдання розробити Перелік відомостей, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю торгового підприємства.

Розробку переліку слід проводити в такій послідовності:

1. Визначте укрупнені пункти переліку (наприклад, «Управління», «Плани» і т.п.), в рамках яких будуть уточнені конкретні відомості, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю.

2. Визначте конкретні відомості, які будуть становити підприємницьку (комерційну) таємницю для кожного з укрупнених пунктів.

3. Здійсніть перевірку розроблених відомостей, які будуть становити підприємницьку (комерційну) таємницю на відповідність вимогам законодавства України.

Слід враховувати, що розроблене положення про підприємницьку (комерційну) таємницю повинно відповідати постанові КМУ № 611 від 09.08.1993 року «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці». Цією постановою визначено перелік відомостей, які не можуть бути комерційною таємницею, а відтак, у разі включення такої інформації у вищезгадані положення суб'єктом господарювання, в подальшому їх

можна буде визнати нікчемними та такими, що не відповідають чинному законодавству, та, як наслідок, виконана робота не дасть очікуваного результату.

4. Оформіть розроблений Перелік відомостей, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю торгового підприємства, використовуючи рекомендовану форму

ЗАТВЕРДЖУЮ

«___» _____
20__р.

Перелік
відомостей, що становлять підприємницьку (комерційну) таємницю
торгового підприємства

Перелік відомостей	Ступінь секретності

* Примітки –

«СК» (строго конфіденційно) - відомості, розголошення яких може призвести до нанесення локального збитку підприємству за окремими напрямками його діяльності;

«К» (конфіденційно) - відомості, розголошення яких може завдати шкоди інтересам окремих клієнтів і співробітникам підприємства.

РОЗДІЛ 26

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТОВАРІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- 26.1. Семантичний аналіз та сучасна дефініція поняття «якість товару».
- 26.2. Оцінка якості товарів: споживчі властивості, показники якості та методи їх визначення.
- 26.3. Історичні етапи розвитку систем управління якістю.
- 26.4. Сучасні системи управління якістю.

Навчальні цілі



Формування системи теоретичних знань щодо сутності, основних завдань, принципів та систем управління якістю товарів



Набуття професійних компетентностей у сфері визначення номенклатури показників та оцінки якості товарів, формування систем управління якістю діяльності підприємницьких структур

26.1. Семантичний аналіз та сучасна дефініція поняття «якість товару»

Поняття «якість» набуло широкого вжитку у соціально-економічних відносинах. За його допомогою відзначається ступінь технологічної досконалості, функціональна ефективність, надійність, відповідність діючим стандартам, естетичність, безпечність товарів та багато інших характеристик, що поєднуються в єдину систему у межах сучасної дефініції поняття «якість».

Аналіз семантичної (змістової) генези поняття «якість» необхідно розпочати з вихідної філософської дефініції. У працях античного філософа Аристотеля, якість належить до однієї з десяти категорій, що формують загальну картину реальності. Засновник економічної науки вважав, що у загальному філософському сенсі якість виражає сукупність істотних ознак, особливостей і властивостей, які відрізняють один предмет або явище від інших, надають йому визначеність та сенс існування (Аристотель, 2006).

Подібне за семантикою визначення надає німецький філософ Г. Гегель (XIX ст.): «Якість, в першу чергу, тотожна з буттям і

визначеністю, так що щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість» (Гегель, 1974).

Якість являє собою складне, інтегральне поняття, зміст якого формується в межах різних наукових підходів: філософського, соціального, технічного, правового, економічного (табл. 26.1).

Таблиця 26.1 – Зміст поняття «якість» в межах різних наукових підходів

Науковий підхід	Зміст поняття «якість»
Філософський	Поняття «якість» відображає сутність, призначення та характеристики об'єкта, що відрізняють його від інших та обумовлюють сам факт його існування У свою чергу, призначення об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву певної сторони якості об'єкта стосовно до інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціологічний	Поняття «якість» відображає ставлення окремих суб'єктів або всього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатися як категорія, що залежить від рівня культури, релігійних і демографічних особливостей індивідів і суспільства в цілому (наприклад, сприйняття споживачами модних тенденцій в одязі)
Технічний	Поняття «якість» визначається технічними закономірностями, фізичними, електромеханічними та іншими технічними характеристиками об'єктів
Юридичний	Поняття «якість» відображає ступінь відповідності властивостей об'єкта вимогам, що встановлені у нормативно-правових документах
Економічний	Поняття «якість» розглядається як спроможність товарів задовольняти потреби споживачів, надаючи їм цінності

Таким чином, в узагальненому вигляді поняття «якість» (від лат. *quales* – властивості), можна визначити, як сукупність властивостей об'єкту, що визначають його призначення, або сутність та зміст існування.

Поєднання узагальненого змісту понять «якість» і «товар» надає можливість екстраполувати проблеми якості до підприємницької сфери та сформулювати доволі чітке визначення поняття «якість товару».

Якість товару – це сукупність властивостей об'єкту, що обумовлюють здатність задовольняти певні споживчі потреби у відповідності з його призначенням та приймати участь в обміні.

У процесі економічного розвитку семантика поняття «якість товару» набувала нових характеристик. Відповідна генеза розуміння змісту і ролі якості товарів у підприємницькій діяльності, являє собою процес детермінований розвитком економічних відносин та набуття ними ключових ознак, що є притаманними різним історичним періодам. Так, за умов індустріального етапу розвитку, якість товарів ідентифікувалася з відповідністю певним технічним вимогам та характеристикам надійності. Формування мережної економіки, що виникла на основі інформаційного суспільства, призвело до виведення на перший план інноваційних та креативних характеристик товарів (Бавико, 2016). Узагальнену періодизацію семантичної генези поняття «якість товару» наведено на рис. 26.1.



Рисунок 26.1 – Періодизація семантичної генези поняття «якість товару»

Активне використання поняття «якість товару» у практиці підприємництва бере свій початок у 20-40-х роках XX ст. Започаткування масового конвеєрного виробництва товарів актуалізувало вимоги до

технічної відповідності та надійності товарів. Основний зміст якості, полягав у відповідності визначеним шаблонам виробів. Критерії якості визначалися виробниками товарів.

У 1950-60-ті роки за умов насичення споживчих ринків товарами високого технологічного рівня та зросту конкурентної боротьби, відбувається трансформація розуміння якості товарів від технократичного до споживчого, тобто зосередженого на потребах споживачів. Якість товару розуміється, перш за все, як спроможність задовольнити потреби споживачів в межах функціональних характеристик товарів.

Наступне десятиріччя характеризувалося поєднанням тенденції щодо підвищення якості та зменшення ціни товарів. У 1980-90-ті роки розуміння якості товарів почало включати не тільки задоволення потреб, але й орієнтацію на приховані вимоги споживача, пов'язані з його очікуваннями, що знаходять втілення у технологічній новизні. Подальшого розвитку ця парадигма набула у маркетингових стратегіях формування попиту, за яких засобами реклами здійснюється маніпулювання свідомістю споживача. Цілеспрямовано формується певне уявлення про товар та його необхідні характеристики.

Сучасний період семантичної генези поняття «якість товару» відзначається поєднанням характеристик задоволення вимог споживача виробником та ступенем сприйняття споживачами виконання їх вимог, який здебільшого формується в результаті інформаційного впливу на свідомість пересічної людини.

Сучасне розуміння якості товарів формалізоване у положеннях стандартів, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO), а саме – в ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Вказаний стандарт містить таке визначення *якості*: «Ступінь до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги споживачів». У свою чергу *вимоги* це: «Сформульовані потреби чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові». Крім того, у стандарті зазначається, що термін «якість» може застосовуватися з прикметниками «низька», «добра» або «відмінна» (ДСТУ ISO 9000:2007).

Зміст сучасної дефініції поняття «якість товару» найповніше відображений в ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015). Аналіз наданих у стандарті характеристик надає підстави для формування такого визначення: *якість товарів та послуг підприємницької структури* визначається здатністю задовольняти потреби в межах їх функціонального призначення та сформувані позитивну оцінку ступеня їх цінності і корисності для замовників і споживачів.

26.2. Оцінка якості товарів: споживчі властивості, показники якості та методи їх визначення

Визначальною характеристикою якості товарів є відповідність їх споживчих властивостей вимогам споживачів.

Споживчі властивості товару – сукупність фізико-хімічних, технічних, поживних, естетичних та інших якостей, що забезпечують задоволення потреб споживачів.

Виділяють декілька груп споживчих властивостей (рис. 26.2).



Рисунок 26.2 – Класифікація споживчих властивостей товарів

Споживчі властивості є складними утвореннями: зручність використання, надійність, безпечність товару. Вони утворюються завдяки поєднанню простих властивостей. Споживчі властивості визначають вартість товару, яка у свою чергу втілюється у корисності для його покупця.

Для визначення ступеню якості товарів використовуються **показники якості**.

Показники якості – це кількісні характеристики однієї або декількох властивостей товару, що складають його якість, та розглядаються відповідно до певних умов його створення, експлуатації або споживання.

У процесі оцінки кожного товару формується **номенклатура показників якості** – сукупність показників, що відображають загальний рівень відповідності вимогам стандартів та потребам споживачів. Зміст номенклатури залежить від призначення продукції, умов її виробництва та експлуатації.

Залежно від характеру вирішуваних завдань з оцінки якості товарів показники можна класифікувати за різними ознаками (рис. 26.3).

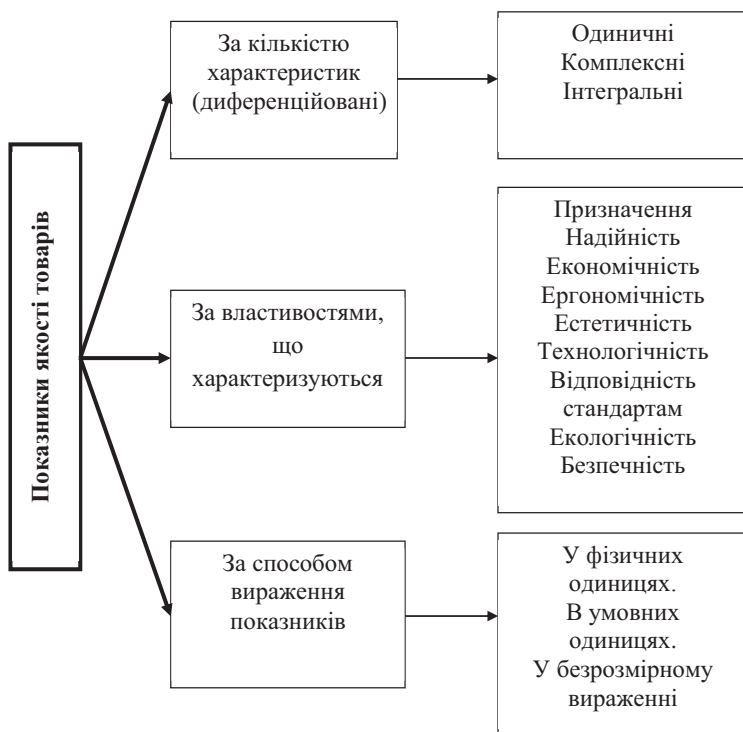


Рисунок 26.3 – Класифікація показників якості товарів

Диференційовані показники якості, поділяються на:

- *одиничні показники якості* – характеризують будь-яку одну властивість одиниці продукції або послуг (наприклад, вміст білків у 100 гр харчового продукту);

- *комплексні показники якості* – відображають сукупність декількох властивостей одиниці продукції або послуг, розраховуються на основі одиничних показників як зведений параметричний індекс (наприклад, ступінь безпечності харчових продуктів);

- *інтегральний показник якості* – це різновид комплексного показника, який обчислюється шляхом порівняння корисного ефекту від споживання певного виду продукції і загальної величини витрат на її виробництво і використання.

Номенклатура показників якості товару формується з показників, що відображають його основні характеристики.

Показники призначення характеризують властивості товарів, що визначають основні функції, для виконання яких вони призначені.

Вони поділяються на такі категорії:

- *показники функціональної і технічної ефективності* – енергетична поживність продуктів харчування, продуктивність верстата, міцність або теплопровідність тканини та ін.;

- *конструктивні показники* – габаритні розміри, коефіцієнти збираності і взаємозамінності і т.п.;

- *показники складу і структури* – процентний вміст мікроелементів, концентрація та ін.

Показники надійності характеризують властивості товарів, що визначають термін їх ефективної експлуатації:

- *безвідмовність* – властивість товару безупинно зберігати працездатність протягом визначеного часу;

- *ремонтпридатність* – властивість товару, що полягає у пристосованості його до попередження і виявлення причин виникнення відмов, пошкоджень і усунення їх наслідків протягом визначеного часу та у встановленій кількості випадків;

- *збереженість* – властивість продукції зберігати справний і працездатний, придатний до споживання стан протягом і після зберігання та транспортування. Одиничними показниками збереженості можуть бути середній термін зберігання і визначений термін зберігання;

- *довговічність* – властивість товару зберігати працездатність до настання граничного стану при встановленій системі технічного обслуговування і ремонтів. Одиничними показниками довговічності є середній ресурс, середній термін служби.

Показники економічності визначають досконалість виробу за рівнем витрат матеріальних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів на

його виробництво та експлуатацію. Це в першу чергу: собівартість, ціна, ціна споживання, сортність.

Ергономічні показники характеризують пристосованість конструкції товару до взаємодії зі споживачем (користувачем) з урахуванням фізико-біологічних особливостей людини: зручність, врахування індивідуальних потреб (наприклад, жорсткість ортопедичних матраців, що вимірюється у максимальному навантаженні на спальне місце).

Естетичні показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції і стабільність товарного виду.

Інформаційна виразність характеризує здатність товару відбивати у своїй формі естетичні уявлення і культурні норми, що склалися в суспільстві. Цілісність композиції характеризують гармонійна єдність частин і цілого, органічний взаємозв'язок елементів форми виробу і його узгодженість з ансамблем інших виробів. Вона визначає ефективність використання професійно-художніх засобів для створення повноцінного композиційного рішення.

Оцінка ергономічних та естетичних показників якості конкретних зразків проводиться експертною комісією, що складається з кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи у художньому конструюванні і участі в роботі комісій з оцінки рівня якості промислової продукції.

Показники технологічності мають відношення до таких властивостей конструкції товару, які визначають його пристосованість до досягнення оптимальних витрат при виробництві, експлуатації та відновленні заданих значень показників якості. Вони є визначальними для показників економічності. До показників технологічності відносяться:

- питома трудомісткість;
- матеріаломісткість;
- енергоємність виготовлення і експлуатації виробу;
- тривалість циклу технічного обслуговування і ремонтів.

Показники відповідності стандартам характеризують насиченість виробу стандартними, уніфікованими й оригінальними складовими частинами, які входять до його складу: деталі, вузли, агрегати, комплекти і комплекси. До цієї групи показників відносяться коефіцієнти:

- живаності;
- повторюваності;
- уніфікації виробу або групи виробів.

Екологічні показники визначають рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище у процесі експлуатації або споживання товару. До їх числа відносяться:

- вміст шкідливих домішок, що викидаються у навколишнє середовище;

- ймовірність викиду шкідливих часток, газів і випромінювань, рівень яких не повинен перевищувати гранично допустимої концентрації.

Показники безпечності характеризують особливості продукції, що забезпечують безпеку людини та інших об'єктів. До відповідних показників відносяться:

- граничний вміст важких металів;
- рівень мікробіологічного забруднення;
- рівень радіаційного забруднення;
- рівень механічної та електротехнічної безпеки.

Показник якості може бути виражений у різних фізичних одиницях виміру (наприклад, секунда, метр, м², м³, км/год, грам, вольт, ват та ін.), в умовних одиницях виміру (бал, грн., відсоток та ін.), а також бути безрозмірним (ймовірність настання очікуваної події та ін.).

Визначені у переліченій спосіб показники якості включаються до складу нормативних документів різного рівня: стандартів, технічних регламентів, санітарних норм та правил, технічних умов.

Методика оцінки рівня якості товарів передбачає певну послідовність дій (рис.26.4).



Рисунок 26.4 – Етапи оцінки рівня якості товарів

Визначення кількісних значень показників якості товарів здійснюється за допомогою двох груп методів (рис. 26.5).

Органолептичний метод ґрунтується на сприйнятті властивостей продукції за допомогою органів чуття людини (зір, слух, смак, нюх, дотик) без застосування технічних вимірювальних і реєстраційних засобів. За допомогою органолептичного методу оцінюються характеристики показників якості харчових продуктів, а також визначаються ергономічні та естетичні показники.

Розрахунковий метод передбачає обчислення значень показників якості товарів, отриманих іншими методами. Числові значення показників якості розраховуються на основі встановлених теоретичних та емпіричних

залежностей. Метод застосовується при розрахунку питомої ваги, відносної густини, вмісту окремих елементів, визначенні комплексних показників якості на основі одиничних, для визначення вартості продукції й послуг, визначення показників надійності, безвідмовності, довговічності, потужності, продуктивності, трюдомісткості тощо.

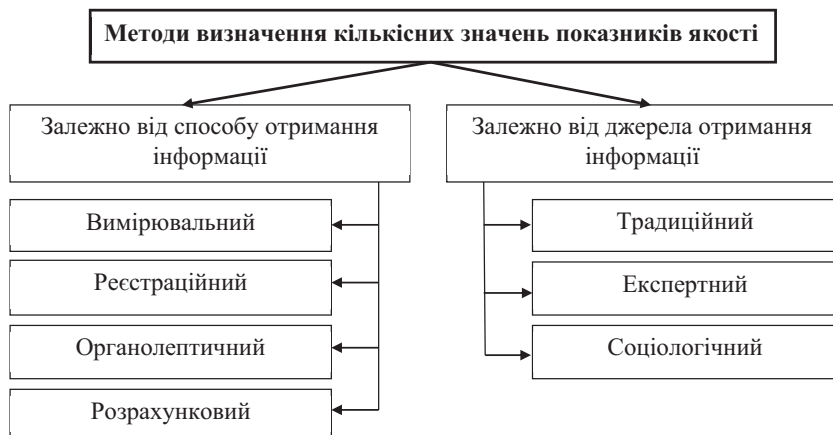


Рисунок 26.5 – Класифікація методів визначення кількісних значень показників якості

Традиційний метод передбачає отримання інформації про кількісну оцінку показників якості з традиційних джерел інформації на підприємстві: лабораторії, відділ технічного контролю тощо.

Експертний метод передбачає використання експертних оцінок під час встановлення значень показників якості. Метод базується на застосуванні досвіду та інтуїції спеціалістів-експертів та узагальнені їх думок. Використовується для визначення узагальнених показників якості.

Соціологічний метод базується на визначенні якості продукції, послуг, на основі вивчення думок реальних та потенційних споживачів про неї. Метод використовується переважно для оцінки нової продукції і послуг та проводиться шляхом усних опитувань, за допомогою анкетування, а також на нарадах, виставках, дегустаціях.

Оцінка відповідності досліджених показників якості нормативним значенням визначає рівень якості, вона проводиться декількома методами: диференційним, комплексним та змішаним.

Диференційний метод оцінки рівня якості передбачає порівняння одиничних показників товару з відповідними показниками еталонних виробів або базовими показниками стандартів. Оцінка рівня якості в

цьому методі полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), що беруться за одиницю. За диференційного методу будуються параметричні індекси за формулами:

$$q_i = P_i / P_{i0} \quad (i=1...n) \quad (26.1)$$

$$q_i^I = P_{i0} / P_i \quad (i=1...n) \quad (26.2)$$

де q_i – параметричний індекс i -го показника; P_i – значення i -го показника якості; P_{i0} – базове значення i -го показника якості; n – кількість показників.

З формул (26.1), (26.2) обирають ту, за якої збільшенню відносного значення показника відповідає поліпшення якості продукції; наприклад, відносно значення терміну служби розраховують за формулою (26.1), а матеріалоемність – за формулою (26.2). За результатами розрахунків та аналізу параметричних індексів показників якості роблять такі висновки:

- рівень якості продукції, що оцінюється, вищий або дорівнює рівню базового зразка, якщо усі значення параметричних індексів, відповідно, більші або дорівнюють одиниці;

- рівень якості продукції, що оцінюється, нижчий рівня базового зразка, якщо усі значення параметричних індексів менше одиниці.

Комплексний метод полягає у визначенні узагальненого показника якості товару. Для комплексної оцінки якості застосовують коефіцієнти вагомості всіх розрахункових показників.

Комплексний показник розраховується як зважений параметричний індекс за формулою:

$$Q_i = \sum a_i \times q_i \quad (26.3)$$

де a_i – вага i -го параметра.

Під час розрахунку зведеного параметричного індексу складним завданням є визначення ваги параметрів (коефіцієнтів). Найбільш розповсюджений експертний метод визначення вагових коефіцієнтів.

Змішаний метод оцінки рівня якості базується на спільному застосуванні одиничних та комплексних показників. За цим методом проводяться такі дії:

- найбільш важливі показники використовуються як одиничні;
- другорядні одиничні показники поєднуються у групи, для кожної з яких визначаються групові показники;
- на основі отриманої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень якості комплексним методом.

26.3. Історичні етапи розвитку систем управління якістю

Оскільки розуміння змісту і ролі якості в економічних відносинах змінювалося під впливом їх технологічного та організаційного розвитку, змінювалися і системи управління якістю. Відповідні зміни мали свою логіку і закономірності, що дає змогу виокремити шість основних історичних етапів розвитку систем управління якістю (рис. 26.6).

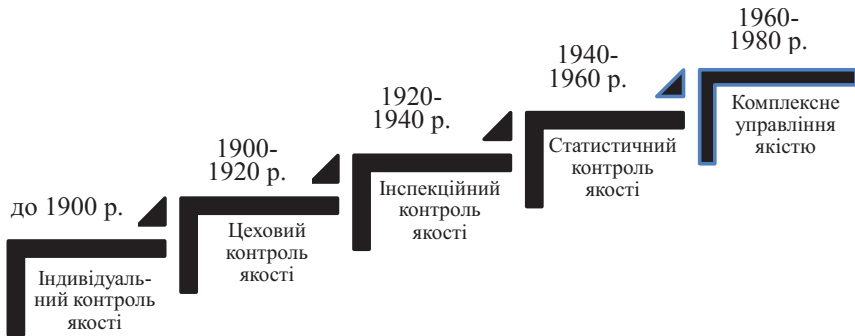


Рисунок 26.6 - Історичні етапи розвитку систем управління якістю

Індивідуальний контроль якості використовувався у виробництві до кінця XIX ст. У ті часи один працівник або невелика група були відповідальними за виготовлення всього виробу. Кожному, хто був зайнятий на тих чи інших виробничих операціях, необхідно було виконувати роботу відповідно до заданої моделі (креслення, рисунку, шаблону тощо).

Цеховий контроль якості сформувався на початку XX ст. Його використання було зумовлене розвитком промислового виробництва і поглибленням внутрішньовиробничого поділу праці. Для цього етапу характерний розподіл функцій і відповідальності за якість як між окремими працівниками, так і цеховим керівником або майстром. Цеховий майстер визначав загальні вимоги до якості продукції і відповідав за якість виконаної цехом роботи.

Інспекційний контроль – система управління якістю, що сформувалась в умовах поширення масового виробництва. Цей етап характеризується запровадженням 100%-го контролю якості вироблених товарів, який здійснювався інспекторами з якості на основі визначених у технічній документації нижньої і верхньої межі допусків та пропускних і непропускних калібрів у шаблонах виробів. Організаційний механізм інспекційного контролю, що був розроблений американським

спеціалістом Фредеріком Тейлором, передбачав:

- введення посади інспектора з якості, який здійснює вхідний та приймальний контроль;
- організацію системи професійного навчання робітників і навчання працювати з вимірювальним і контрольним устаткуванням;
- використання в якості мотивації до якісної праці штрафів та звільнень за брак (Тейлор, 1991).

Статистичний контроль – система управління якістю виробництва, що була заснована на використанні статистичних методів обробки інформації в умовах зростання промислових підприємств та збільшення обсягів виготовленої продукції.

Ускладнення процедур контролю якості призвели до його відокремлення від виробничих операцій, та організаційного оформлення у самостійний професійний вид діяльності. На промислових підприємствах стали створюватися самостійні служби технічного контролю зі штатними контролерами та начальником, який був підпорядкований керівництву підприємства.

Теоретико-методичні основи вибіркового статистичного контролю якості були закладені у розробках контрольних карт Вальтера Шухарта і таблиць вибіркового контролю якості Гарольда Доджа і Гаррі Роміга (Бенделл, 2000).

Системи управління якістю ускладнилися, тому що в них були включені служби, що використовують статистичні методи. Ускладнилися задачі в області якості, розв'язувані конструкторами, технологами і робітниками, тому що вони повинні були розуміти, що таке варіації і мінливість, а також знати, якими методами можна досягти їхнього зменшення. З'явилася спеціальність – інженер з якості, який мав аналізувати якість і дефекти виробів, будувати контрольні карти і т.п. З інспекції і виявлення дефектів увагу було перенесено на їхнє попередження шляхом виявлення причин дефектів і їхнього усунення на основі вивчення виробничих процесів та управління ними.

Розроблені в США статистичні методи, стали активно використовуватися на японських підприємствах. Більше того, вони були покладені в основу японської моделі управління якістю, що є одним з факторів швидкого економічного відтворення Японії після Другої світової війни.

Комплексне управління якістю – система, що була сформована на основі принципів обґрунтованих Едвардом Демінгом, Джозефом Джураом, Армандом Фейгенбаумом:

- перехід від контролю до управління якістю, від встановлення рівня якості до його планомірного формування;
- безперервне поліпшення якості товарів та послуг;

– керування якістю має розповсюджуватися на всі стадії створення продукції і всі рівні управлінської ієрархії.

Е. Демінг та Дж. Джуран вважаються одними з організаторів японського економічного «дива». Їм вдалось запровадити принципи комплексного управління якістю у великих японських компаніях де вони довели свою дієвість.

Філософія комплексного управління якістю знайшла своє відображення у 14 принципах Е. Демінга (Нив, 2003) (табл.26.2).

Таблиця 26.2 – Принципи комплексного управління якістю Е. Демінга

Принципи	Характеристика
Постійно поліпшувати якість виготовленої продукції і наданих послуг.	Над поліпшенням якості не можна працювати епізодично. Жорстка конкуренція вимагає безперервного руху шляхом удосконалення
Абсолютна неприпустимість невідповідностей	Щоб встояти в конкурентній боротьбі, необхідно прийняти такий стиль управління, який не припускає навіть мінімальних затримок, простоїв, помилок, дефектів. Керівництво підприємства повинне усвідомити свою відповідальність і взяти на себе лідерство у здійсненні змін
Необхідна якість продукції	Вимагати від постачальників матеріалів та організацій-закупників статистичних доказів того, що продукція має необхідну якість. Дуже важливо виключити дефекти до того, як вони з'явилися
Припинити практику закупівлі, керуючись тільки низькою ціною	Ціна не має сенсу без оцінки якості товару. Залучення найбільш дешевих постачальників позначиться далі, коли прийдеться зіткнутися з відбракуванням матеріалів, які надходять, заміною невідповідних виробів тощо, що призведе до додаткових витрат
Поліпшувати кожний процес	Адміністрація повинна постійно удосконалювати будь-яку діяльність підприємства: планування, виробництво, обслуговування тощо. Проблеми необхідно шукати і прогнозувати, а не чекати, доки з ними зіткнуться працівники
Навчати всіх працівників, у тому числі адміністрацію	Необхідно використовувати сучасні методи навчання на робочих місцях
Запроваджувати нові методи керівництва	Майстри і контролери повинні зосередити свою увагу на тому, щоб допомогти працівникам виконувати роботу якомога краще. Їхня роль - це роль «вчителя, а не судді»
Подолати страх	Необхідно розвивати і заохочувати двосторонні зв'язки між працівниками і керівниками, розкріпачувати людей так, щоб кожен міг працювати ефективно і продуктивно в інтересах підприємства. Страх руйнує гідність, мотивацію до праці, що неодмінно позначається на якості

Принципи	Характеристика
Руйнувати бар'єри між відділами	Намагаючись приховати проблеми, менеджери будують бар'єри між підрозділами або дозволяють робити це членам своїх груп
Відкидати не підкріплені лозунги і заклики	Лозунги і заклики повинні бути підкріплені відповідними діями і засобами.
Виключати кількісні норми	Такі норми повинні бути для робітників, а для адміністрації включати кількісні характеристики
Усувати бар'єри, які заважають людям пишатися своєю кваліфікацією	Перешкоди, нездоланні для працівника, призводять зрештою до згасання його творчих здібностей
Заохочувати освіту і самовдосконалення	Людам одвічно притаманне прагнення робити роботу краще, і треба їм допомагати в цьому, даючи можливість удосконалюватися і набувати додаткові знання у процесі праці
Чітко встановлювати зобов'язання керівництва вищої ланки у сфері якості	Якість закладається в кабінеті керівника

Принципи Е. Демінга орієнтують підприємства на постійну роботу з поліпшення якості, спонукають менеджерів створювати умови для постійного удосконалення діяльності підприємства, висуваючи на перше місце інтереси і прагнення людини.

Ставлячи завдання постійного поліпшення якості, Е. Демінг наголошує на тому, що чим вища якість, тим ефективнішою є підприємницька діяльність (рис. 26.7).



Рисунок 26.7 – Ланцюгова реакція поліпшення якості Е. Демінга

Е. Демінг сприяв тому, що в роботах із забезпечення якості стали широко використовувати циклічну модель управління У. Шухарта (скорочена назва PDCA) (рис. 26.8).

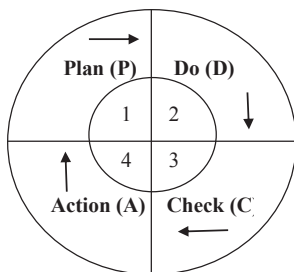


Рисунок 26.8 – Циклічна модель управління якістю PDCA

Розширивши послідовність етапів управління, запропоновану Ф. Тейлором (планування - реалізація - перевірка), У. Шухарт запропонував циклічну модель, яка розподіляє управління на чотири основні стадії:

- планування (Plan),
- реалізація (Do),
- перевірка (Check)
- коригуюча дія (Action).

Метод Шухарта, який у повсякденному вжитку одержав назву «Цикл Демінга», набув особливого поширення в Японії, де спеціалісти доповнили його стадіями цілепокладання і навчання кадрів.

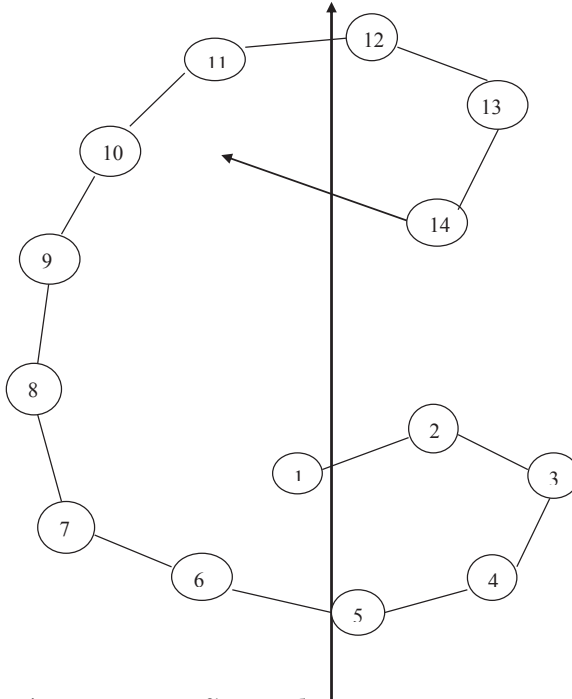
Дж. Джуран першим обґрунтував необхідність переходу від контролю якості до управління нею. Ним розроблена знаменита «спіраль якості» (спіраль Джурана) – позчасова просторова модель, яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт з управління якістю (рис. 26.9) і яка стала прообразом багатьох моделей якості, розроблених пізніше (Качество, 2004).

Дж. Джуран є автором концепції AQI (Annual Quality Improvement) – концепції постійного поліпшення якості. Поліпшення якості, на його думку, це перевищення вже досягнутих результатів роботи у сфері якості, пов'язане з прагненням людини встановити нові досягнення. У філософії менеджменту безперервне поліпшення означає, що на зміну політики стабільності приходить політика змін. Головна увага в концепції AQI зосереджується на стратегічних рішеннях, більш високій конкурентоспроможності і довгострокових результатах.

Найважливіші **принципи AQI** такі:

- планування керівництвом поліпшення якості на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності підприємства;
- розроблення заходів, спрямованих на попередження помилок у

- сфері управління якістю;
- перехід від адміністрування (наказів зверху) до планомірного управління всією діяльністю у сфері якості, в т.ч. і удосконалення адміністративної діяльності.



1) дослідження ринку; 2) розроблення проектного завдання; 3) проектно-конструкторські роботи; 4) складання технічних умов; 5) розроблення технології та підготовка виробництва; 6) матеріально-технічне забезпечення; 7) виготовлення інструменту пристосувань і контрольно-вимірювальних засобів; 8) виробництво; 9) контроль процесу виробництва; 10) контроль готової продукції; 11) випробування робочих характеристик продукції; 12) збут; 13) технічне обслуговування; 14) дослідження ринку.

Рисунок 26.9 – Спіраль Джурана

Для реалізації концепції AQI на підприємстві розробляється комплекс заходів, який передбачає:

- складання щорічної програми поліпшення якості;
- розроблення методів поліпшення якості, її вимірювання й оцінки;
- навчання статистичним методам і їх впровадження у практику;
- удосконалення організації робіт в адміністративній сфері.

Довершенням комплексної системи управління якістю стала розроблена А. Фейгенбаумом концепція загального керування якістю (Total Quality Control – TQC). Головним положенням цієї концепції є необхідність розповсюдження керування якістю на всі стадії створення продукції і всі рівні управлінської ієрархії підприємства при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів (Фейгенбаум, 1986).

Для того, щоб управління якістю було ефективним, його варто проектувати і здійснювати на ранніх стадіях створення продукції. Вимоги до виконання робіт при комплексному управлінні доцільно встановлювати у фірмових стандартах. Якість має бути планованою. На підприємстві необхідний суворий облік витрат на якість. За твердженням А. Фейгенбаума, комплексне управління якістю – це стиль керівництва, який породжує нову культуру управління підприємством.

Глобалізація економічних відносин призвела до підвищення ступеня інтеграції міжнародних ринків ресурсів і товарів, що у свою чергу підвищило рівень конкурентної боротьби. За відповідних умов концепція загального контролю якості отримала подальший розвиток у системі загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM).

TQC – передбачало керування якістю з метою виконання встановлених вимог, а TQM – додатково передбачає керування цілями і самими вимогами. Складовою частиною TQM є система заходів, що забезпечує впевненість споживача у якості продукції.

26.4. Сучасні системи управління якістю

Кінець XX ст. та перша чверть XXI ст. характеризуються формуванням систем управління якістю, що засновуються на інтеграції двох змістових елементів:

- загальний менеджмент якості (Total Quality Management);
- система управління якістю на основі стандартів серії ISO 9000.

Система загального менеджменту якості являє собою сукупність правил організації управління якістю на основі модернізації принципів, обґрунтованих Е. Демінгом, Дж. Джураном, А. Фейгенбаумом та іншими дослідниками у сфері управління якістю. Узагальнений зміст системи загального менеджменту якості може бути відображений у таких **12 принципах**:

1. Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці.

2. Погляд на виробничі відносини між працівниками, як на відносини споживача з постачальником.

3. Безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.
4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості товарів та послуг на всіх стадіях їх життєвого циклу.
5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).
6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості.
7. Безперервне підвищення компетентності працівників організації.
8. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.
9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.
10. Оптимізація співвідношення у тріаді «якість - витрати - час».
11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.
12. Безперервне поліпшення якості.

Перелічені принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка позиціонує якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем.

Формалізація визнаних на міжнародному рівні вимог до систем управління якістю була здійснена у **стандартах серії ISO 9000**. Перше видання стандартів вийшло у 1987 р. До переліку основних стандартів серії відносяться:

- ISO 9000 Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості;
- ISO 9001 Системи якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/чи розробці, виробництві, монтажі й обслуговуванні;
- ISO 9002 Системи якості, Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі;
- ISO 9003 Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі й іспитах;
- ISO 9004 Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Провідні вказівки.

У подальшому стандарти серії ISO 9000 регулярно оновлювалися з метою приведення їх змісту у відповідність до вимог економічних відносин.

На теперішній час у сфері систем управління якістю, діють стандарти:

- ISO 9000:2015 Основні положення та словник термінів (ДСТУ ISO

9000:2015);
 – ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ДСТУ ISO 9001:2015).

Головна цільова настанова систем якості, побудованих на основі стандартів ISO 9000 – забезпечення якості продукції, необхідної замовникам та надання їм доказів щодо здатності підприємства забезпечувати необхідний рівень якості.

Стандарти серії ISO 9000 не встановлюють вимоги до якості продукції. Вони встановлюють загальні вимоги до систем управління якістю, незалежно від галузевої приналежності підприємств. Наявність сертифікату про відповідність вимогам стандартів серії ISO 9000, є одним з основних факторів успішної зовнішньоекономічної діяльності.

В основу систем управління якістю, що створюються відповідно стандартів серії ISO 9000, покладено певні **принципи** (табл.26.3).

Таблиця 26.3 – Принципи формування систем управління якістю відповідно стандартів серії ISO 9000

Принципи	Характеристика
Орієнтація на замовника	Організації залежать від своїх замовників і тому мають розуміти поточні й майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань
Відповідальність керівництва	Тільки на вище керівництво покладається обов'язок з визначення завдань та організації системи управління якістю
Залучення працівників	Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їх цілковите залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації
Попередження невідповідностей	Система якості має попереджати появу різних невідповідностей і дефектів
Контроль та недопущення дефектів	Підприємство має забезпечувати гарантію того, що продукція, яка має дефекти, не потрапить до споживача
Постійне поліпшування	Постійне поліпшування загальних показників діяльності організації треба вважати незмінною ціллю організації
Офіційне визнання	Система якості має бути офіційно визнаною і мати документальне оформлення
Внутрішній аудит	Система управління якістю продукції потребує періодичного аналізу, удосконалення і контролю за її функціонуванням

Формування системи управління якістю має проводитись у такій послідовності дій:

- 1) визначення потреб і очікувань замовників та інших зацікавлених

сторін;

- 2) встановлення політики та цілей організації у сфері якості;
- 3) визначання процесів і відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- 4) визначання та забезпечування ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- 5) встановлення методів, які дають змогу вимірювати результативність і ефективність кожного процесу;
- 6) використання цих вимірів для визначання результативності та ефективності кожного процесу;
- 7) визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям і усувати їхні причини;
- 8) запровадження та застосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю.

Зміст взаємодії всіх процесів системи управління якістю визначається стандартом ISO 9001:2000 в межах схеми, що відображена на рис. 26.10.

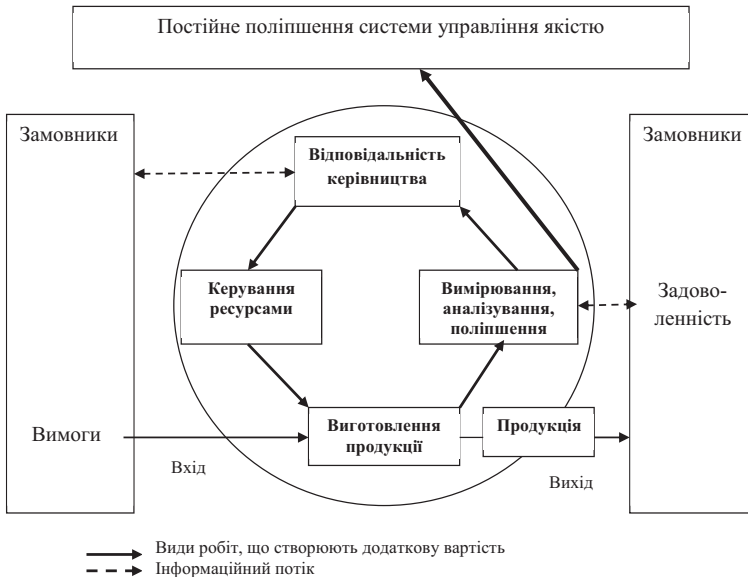


Рисунок 26.10 – Модель системи управління якістю у відповідності до стандартів серії ISO 9000

Ця модель показує, що замовники відіграють вирішальну роль у визначенні вимог щодо якості продукції. Всі складові процеси моделі

управляються за методологією «Циклу Демінга».

Стандарти серії ISO 9000 не містять жорстких правил. Управління. Вони визначають процеси, що мають бути здійснені для досягнення підприємницькою структурою визнаних на міжнародному рівні вимог.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть зміст поняття «якість», що формується в межах різних наукових підходів. Яким чином можна інтегрувати ці визначення?
2. Надайте сучасне визначення поняттю «якість товару» з огляду на його семантичну генезу.
3. Надайте перелік класифікаційних ознак та видів споживчих властивостей товарів.
4. Наведіть зміст узагальноної класифікації показників якості.
5. Надайте характеристику видів показників якості за властивостями, які вони характеризують.
6. Перелічіть основні етапи методики оцінки якості товарів.
7. Які методи використовуються для визначення кількісних значень показників якості товарів?
8. Надайте характеристику основних історичних етапів розвитку систем управління якістю.
9. В чому полягає зміст концепції загального менеджменту якості (Total Quality Management)?
10. Надайте характеристику принципів та механізму системи управління якістю на основі стандартів серії ISO 9000.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 26.1. Використовуючи інформацію, що наведена у табл. 26.5, необхідно розрахувати параметричні індекси показників якості та безпечності зразків свіжої охолодженої риби за формулами 26.1 та 26.2.

Завдання 26.2. Для визначення комплексного показника якості зразків свіжої охолодженої риби, необхідно визначити вагові коефіцієнти експертним методом, розрахувати значення показників та занести їх до табл. 26.5.

Завдання 26.3. Використовуючи формулу 26.3, необхідно розрахувати комплексний показник якості та безпечності зразків, визначити їх рейтинг. Зробити висновок про якість та безпечність зразків продукції.

Таблиця 26.4 – Номенклатура показників якості та безпечності м'яса свіжої, охолодженої риби

№	Найменування показника, одиниці вимірювання	Норма вмісту	Значення показників якості зразків свіжої замороженої риби				
			1	2	3	4	5
Показники якості (не менше)							
1	Вміст білків, г на 100 г продукту	17	17	18	19	18	18
2	Вміст жирів, г на 100 г продукту	15	10	16	14	12	16
3	Калій, г на 100 г продукту	2,2	2,2	2,1	2,4	2,5	2,5
4	Кальцій, г на 100 г продукту	0,2	0,3	0,2	0,3	0,5	0,4
5	Магній, г на 100 г продукту	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
Показники безпечності (не більше)							
1	Свинець, мг/кг	1,0	1,0	1,0	0,7	0,9	0,6
2	Кадмій, мг/кг	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
3	Миш'як, мг/кг	1,0	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
4	Ртуть, мг/кг	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1
5	Вміст радіонуклідів Бк/кг	150	120	124	125	112	110

Таблиця 26.5 – Рейтинг зразків свіжої охолодженої риби за комплексним показником якості та безпечності

№	Найменування показника, одиниці вимірювання	Ваговий коефіцієнт	Зразки свіжої замороженої риби				
			1	2	3	4	5
Показники якості							
1	Вміст білків, г на 100 г продукту	0,4	0,4				
2	Вміст жирів, г на 100 г продукту	0,3	0,2				
3	Калій, г на 100 г продукту	0,1	0,1				
4	Кальцій, г на 100 г продукту	0,1	0,15				
5	Магній, г на 100 г продукту	0,1	0,1				
	Комплексний показник якості		0,95				
	Рейтинг						

№	Найменування показника, одиниці вимірювання	Ваговий коефіцієнт	Зразки свіжої замороженої риби				
			1	2	3	4	5
Показники безпеки							
1	Свинець, мг/кг	0,2					
2	Кадмій, мг/кг	0,2					
3	Миш'як, мг/кг	0,1					
4	Ртуть, мг/кг	0,3					
5	Вміст радіонуклідів Бк/кг	0,2					
	Комплексний показник якості						
	Рейтинг						

Розділ 27

ТОРГОВЕЛЬНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

- 27.1. Торговельна безпека підприємства: сутність, системний підхід, характеристика складових.
- 27.2. Види втрат в торгівлі.
- 27.3. Заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі.
- 27.4. Технічні системи безпеки для торговельних підприємств.

Навчальні цілі



З'ясувати сутність торговельної безпеки підприємства.



Виділити основні елементи системи торговельної безпеки підприємства.



Класифікувати види товарних втрат.



Розібрати причини втрат у сфері оптово-роздрібною торгівлі.



Засвоїти заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі.



Розкрити види технічних систем безпеки для торговельних підприємств.

27.1. Торговельна безпека підприємства: сутність, системний підхід, характеристика складових

У сучасних умовах успішний розвиток і просування бізнесу в сегменті торгівлі багато в чому залежить від системи забезпечення його безпеки, виявлення і запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам, збереженню товарно-матеріальних цінностей.

У вітчизняній та зарубіжній літературі добре відоме поняття економічної безпеки підприємства, яку залежно від мети дослідження трактують по-різному. Найчастіше **економічну безпеку підприємства** розглядають як (Іванілов, 2009):

- стан захищеності усіх систем підприємства при здійсненні господарської діяльності в певній ситуації;

- стан всіх ресурсів підприємства (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій, техніки, прав) та підприємницьких здібностей, при якому можливе найефективніше їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, здатність запобігати або швидко нівелювати різні внутрішні та зовнішні загрози;
- сукупність організаційно-правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їх цілей та завдань;
- стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів, підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

Торговельна безпека є частиною економічної безпеки і включає елементи, здатні вплинути на втрати бізнесу в процесі торгівлі. Фактично торговельна безпека цілком може бути «розібрана» різними фахівцями підприємства, кожним за своїм профілем:

- кадрова частина — кадровиками,
- фінансова складова — фінансистами,
- силова — охоронним підрозділом,
- інформаційна — фахівцями із захисту інформації, тощо.

Але принципова суть виділення і об'єднання цих елементів в єдину систему полягає в тому, що для роздрібного торговельного підприємства саме ця сфера безпеки є пріоритетною і саме в ній криється необмежена кількість ризиків і максимально можливий збиток.

Торговельна безпека — це комплекс заходів, що проводяться з метою забезпечення збереження активів, стабільного функціонування торгового об'єкту і поступального розвитку роздрібного або оптового бізнесу.

Складність категорії торговельної безпеки обумовлює необхідність застосування системного підходу до її опису, моделювання і забезпечення. У цьому аспекті **систему торговельної безпеки** слід трактувати як сукупність невід'ємних її елементів (як традиційних, так і спеціалізованих для торгівлі) та взаємозв'язків між ними, створення якої має на меті постійне забезпечення її належного рівня (рис.27.1).

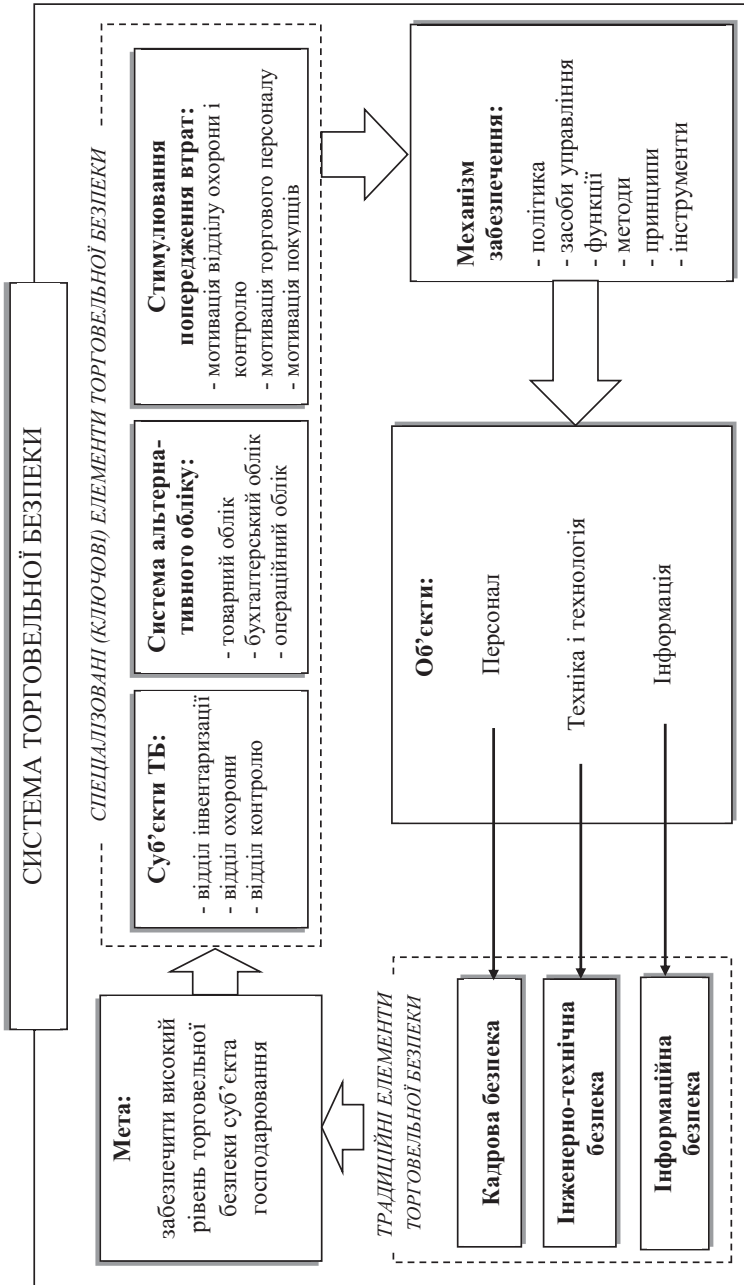


Рисунок 27.1 - Система торговельної безпеки підприємства

Як і будь-яка частина управлінської структури підприємства, система торговельної безпеки створюється для досягнення певної мети.

Основні цілі в системі торговельної безпеки — це:

- утримання невиробничих втрат від розкрадань, зловживань і недбалого відношення до товару персоналу і покупців в межах 0,5-0,3% і нижче від товарообігу при стабільно працюючій системі (умовні дані приведені для продуктової галузі роздрібною торгівлі);
- економне використання ресурсів забезпечення безпеки в оптимальному обсязі (задачу зниження втрат можна вирішувати, досягаючи їх мінімального рівня, проте витрати на цю роботу можуть бути на порядок більше самих втрат);
- підвищення рівня благонадійності персоналу і поліпшення позитивного відношення співробітників до працедавця (часто заходи по зниженню недостач пов'язані з «закручуванням гайок» відносно персоналу, що призводить до погіршення лояльності працівників і наростання зворотної реакції у вигляді саботажу, бездіяльності і відкритої протидії (у тому числі збільшення випадків крадіяства);
- збереження від 5 до 20% прибутку підприємства.

Реалізація зазначених операційних цілей дозволить досягти **головної мети** функціонування системи торговельної безпеки, а саме – забезпечити високий рівень торговельної безпеки суб'єкта господарювання, що гарантує мінімізацію втрат.

Системоформуючими елементами торговельної безпеки є

- політика підприємства та її принципи у сфері безпеки,
- механізм функціонування,
- функції суб'єктів,
- засоби та методи управління.

Політикою забезпечення торговельної безпеки підприємства варто вважати комплекс заходів, які мають економічну та правову природу і спрямовані на досягнення та підтримку високого рівня торговельної безпеки.

Об'єктом системи торговельної безпеки є все те, на що спрямовані зусилля щодо її забезпечення, а саме: персонал, інформація, техніка і технологія, трансформація стану яких призводить до зміни рівня відповідних складових (кадрової, інформаційної, інженерно-технічної) безпеки.

Всі елементи торговельної безпеки можна умовно поділити на дві групи (рис.27.2).

До **суб'єктів торговельної безпеки** відносять відділи інвентаризації, охорони та контролю, які вивчають роль, склад, структуру і інші питання,

безпосередньо пов'язані з побудовою сил і засобів торговельної безпеки.

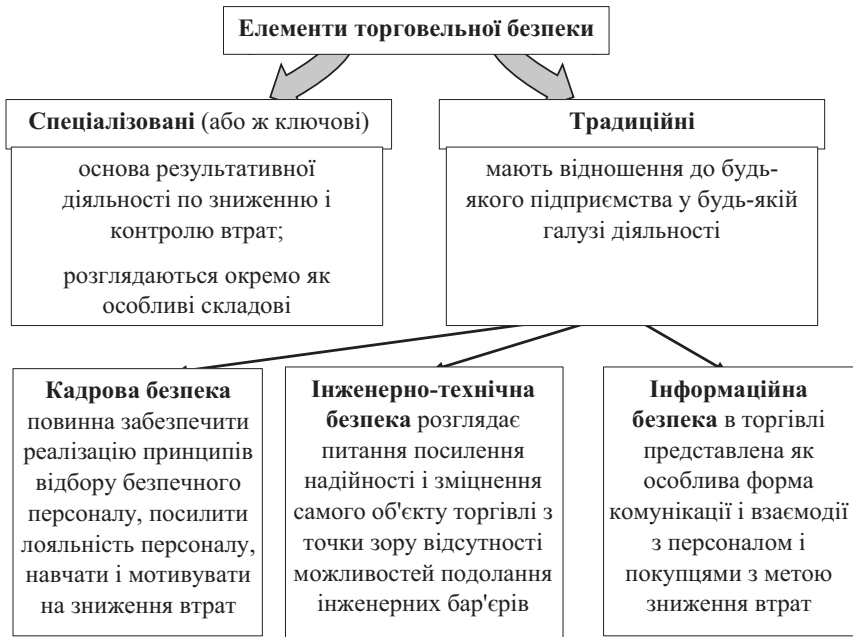


Рисунок 27.2 – Декомпозиція системи торговельної безпеки

Елемент «Система альтернативного обліку», додає цим суб'єктам свій власний контроль і облікові інформаційні потоки.

У блоці про стимулювання досліджуються питання мотивування персоналу, покупців і служби безпеки — кого на відмову від нанесення збитку, кого на активнішу діяльність по запобіганню втратам, а кого і на дбайливіше відношення до товару і грошей.

Важливою умовою забезпечення торговельної безпеки є дослідження всіх процесів, що мають відношення до втрат та виявлення вразливих місць підприємства.

Запобігання втратам — це спосіб активного впливу на чинники ризику, реалізація яких здатна нанести втрати, що полягає в проведенні заходів попереджувального характеру з метою зниження самої вірогідності виникнення ризику до мінімуму. Адже для відсутності проблеми потрібно витратити 1 долар, для її припинення — 10, а для усунення наслідків — 100 (Чумарин, 2007).

27.2. Види втрат в торгівлі

Із збільшенням частки магазинів самообслуговування, укрупненням торговельних підприємств, зростанням штату і ускладненням організаційної структури торговельних підприємств проблема втрат вийшла на перше місце в низці проблем, з якими стикаються підприємства роздрібної торгівлі.



Поняття «втрати» має ширше значення, ніж розглядається в рамках даної теми. Так, «гуру» менеджменту Пітер Друкер вважав, що: «Головне завдання бізнесу - це виживання, а головний принцип ділової економіки - не отримання максимального прибутку, а запобігання втрат» (Друкер, 2004). Тобто, втрати - це ресурси бізнесу (час, гроші, інформація та інші матеріальні і нематеріальні цінності), результатом застосування яких не став прибуток.

З точки зору торговельного підприємництва термін «втрати» характеризує більш вузький аспект діяльності підприємства.

Втрати в торгівлі – це введені в обіг і втрачені товарно-матеріальні цінності та грошові кошти.

Одним з принципових питань вивчення товарних втрат є їх класифікація (рис. 27.3).

Виділення товарних втрат *за способом встановлення* відіграє важливу роль у фінансовому обліку, а також внутрішньо-господарському контролі товарних втрат, адже проведення інвентаризації є єдиним способом встановлення фактичної наявності товарів, а отже і товарних втрат. Інвентаризовані товарні втрати виявляються в процесі інвентаризації, яка проводиться за певний період у відповідності з графіком. Таким чином, інвентаризовані товарні втрати обліковуються не відразу після їх виникнення і виявлення.

До актованих належать різні втрати, що утворюються внаслідок псування товарів; uszkodження тари; зниження якості; продукція з критичними дефектами (плоди розчавлені, uszkodжені шкідниками, з недопустимими мікробіологічними, фізіологічними захворюваннями), яку не можна використати для харчування; а також різниця між фактичною масою тари і масою трафарету. Актовані втрати списують на підставі актів, складених у встановленому порядку.

Виділення товарних втрат *залежно від характеру прояву* дозволяє виділити лише два види втрат, – втрата товару у вазі, у кількості таромісць, пачок тощо, а також втрата якості товару внаслідок

завершення терміну придатності, пошкодження упаковки, зовнішньої деформації товару.



Рисунок 27.3 - Класифікація товарних втрат (Бардаш, 2016)

Виділення товарних втрат залежно від технологічного циклу є

важливим для управлінського обліку, адже надаватиметься релевантна інформація для прийняття управлінських рішень щодо пролонгації договорів постачання та транспортування, трудових контрактів з працівниками супермаркету. Також буде акумулюватися інформація про товарні втрати центрів витрат та центрів відповідальності.

Для цілей управлінського обліку актуальним є поділ товарних втрат залежно від нормування на такі, що нормуються та такі, що є ненормованими. Даний поділ дозволить планувати обсяг товарних втрат, а отже, й дохід від операційної діяльності підприємства.

Також важливим є поділ втрат залежно від розміру на такі, що знаходяться у межах норм, та такі, що перевищують визначені норми. Така інформація є важливою для прийняття рішення про створення фінансового резерву для покриття таких втрат.

Приблизно аналогічне значення має поділ товарних втрат за причиною виникнення. Визначення товарних втрат у зазначеному розрізі надаватиме інформацію про ретельність проведення окремих господарських операцій з товарами, а також про якість заходів з фізичної охорони товарів як на складах, так і у торговельному залі.

Природні втрати товарів – є наслідком виявлення їх природних властивостей, вони виникають у цілком нормальних, оптимальних умовах виробництва, транспортування, зберігання, реалізації, споживання.

Природні втрати списують з матеріально відповідальних осіб відповідно до затверджених норм і тільки в тих випадках, коли під час перевірки фактичної наявності товарів виявиться недостача проти облікових залишків за фактичними розмірами, але не вище встановлених норм, на підставі акту інвентаризації і розрахунку, що складається і затверджується відповідно до інструкції.

Методика розрахунку природних втрат товарів на базах і складах торгових підприємств



Норми природного убутку товарів при зберіганні їх на складах і базах підприємств торгівлі встановлюються у відсотках до маси товару і застосовуються до товарів, відпущених зі складу в міжінвентаризаційний період, з урахуванням терміну їх зберігання.

При партійному обліку товарів природний убуток розраховується на підставі фактичних термінів зберігання товару, виходячи із зафіксованих в облікових документах дат надходження та відпуску партій товару.

Якщо на базах і складах підприємств облік товарних запасів ведеться в кількісно-вартісному вимірі сортовим або оперативно-бухгалтерським методом, для визначення розміру застосовуваної норми природного убутку розраховується середній термін зберігання товару ($\overline{TЗ}$).

$$\overline{TЗ} = \overline{З_T} / T_{\text{ДЕН}}$$

$\overline{З_T}$ - середньодобовий залишок товарів

$T_{\text{ДЕН}}$ - одноденний оборот товарів

Середньодобовий залишок товарів визначають шляхом ділення загальної кількості щоденних залишків товарів за міжінвентаризаційний період (**З_T**) на кількість днів в цьому періоді (**Д**):

$$\overline{З_T} = З_T / Д$$

Одноденний оборот товарів розраховується розподілом загальної кількості відпущеного за міжінвентаризаційний період товару (**Т**) на кількість днів у цьому періоді (**Д**):

$$T_{\text{ДЕН}} = T / Д$$

Визначивши середній термін зберігання товару, розраховується розмір норми природного убутку (**Н_у**). Нарахування природного убутку повинно здійснюватися з розрахунку добової норми шляхом підсумовування нарахованої кількості убутку за кожен наступну добу.

Граничний розмір природних втрат товарів (**ПВ**) визначається за формулою:

$$ПВ = T \times Н_у / 100$$

T – загальна кількість відпущеного за період товару

$Н_у$ – норма природного убутку, %

За ступенем керованості товарними втратами виділяють неминучі втрати, які утворюються в результаті природного убутку, а також при передпродажній підготовці. Ці втрати обумовлені властивостями продовольчих товарів. Управляти ними практично неможливо, тим більше уникнути. Втрати під час зберігання, підготовки до продажу, реалізації є частково керованими. Втрати товарів з простроченим терміном придатності, з втраченим товарним виглядом, можна уникнути, застосувавши організаційні і економічні методи управління. Повністю керованими є товарні втрати, причинами яких є крадіжки товарів третіми особами. Це досягається за умов ефективної організації матеріальної відповідальності, фізичної охорони товарів під час їх продажу.

Поділ товарних втрат за джерелом відшкодування (за суб'єктом відшкодування) дозволяє організувати претензійну роботу, уточнити обсяг дебіторської заборгованості, а також визначити вплив товарних втрат на фінансовий результат діяльності підприємства.

Наведена класифікація забезпечуватиме ефективний контроль товарних втрат та надаватиме необхідну інформацію для прийняття

ефективних управлінських рішень в частині управління торговельною безпекою підприємства.

Статистика втрат підприємств роздрібною торгівлі показова. Приблизно 10-15% всіх втрат має відношення до браку і природного убутку, 25-30% – втрати, обумовлені діяльністю покупців, 30-40% – доводиться на касирів і останні 15-35% – на інший персонал. Ці пропорції, залежать від асортименту торгівлі, побудови технологічних процесів, товарообороту на метр торгової площі, від того, які установи знаходяться в пішохідній доступності від магазину та інших факторів (Чумарин, 2007).

Навіть в Європі, за умов високих соціальних стандартів, високого рівня розвитку культури та соціальної свідомості, крадіжки у закладах торгівлі залишаються головною причиною товарних втрат (рис. 27.4). Їх частка складає 42 % (\$ 17,17 млрд.) від загальної суми втрат. Багато ритейлерів також засвідчують факт існування крадіжок персоналу. Втрати Європейських роздрібних продавців через не добропорядних працівників досягли \$ 10,2 млрд. та складають 25% в загальній сумі витрат. Внутрішні помилки, прорахунки адміністрації, втрати незлочинного характеру досягли \$ 9,8 млрд. або 24% (Бардаш, 2016).

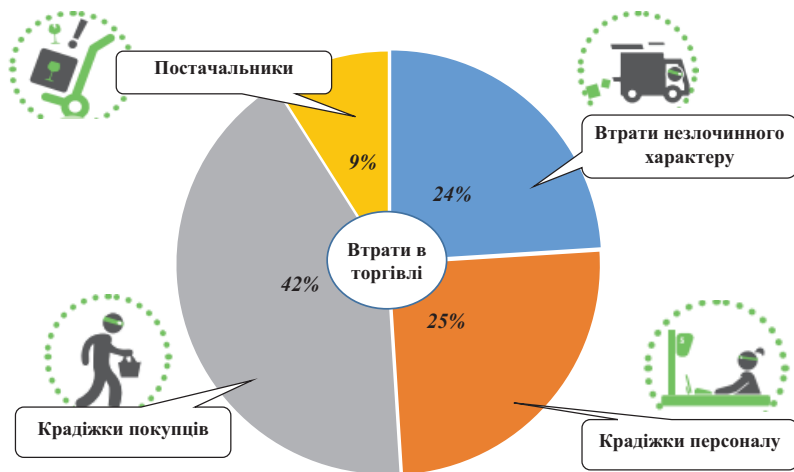


Рисунок 27.4 - Причини товарних втрат у Європі (Бардаш, 2016)

Правильне розуміння ролі того або іншого джерела на втрати конкретного торгового об'єкту і основні місця спричинення збитку дуже важливе для планування ефективних заходів протидії.

Одним з основних джерел втрат у сфері оптово-роздрібно́ї торгівлі є **розкрадання і крадіжки.**

По суб'єктному складу розкрадання діляться на такі види:

- крадіжки, що здійснюються покупцями, відвідувачами;
- розкрадання, що здійснюються персоналом;
- розкрадання, що здійснюються в змові між персоналом і покупцями, або злочинними групами, що зорганізувалися в торговельному підприємстві (склад груп може бути різний: касир - покупець, експедитор - вантажник, охоронець - продавець, бухгалтер - товарознавець тощо).

За *способом здійснення крадіжок покупцями* їх поділяють на:

- крадіжки з подальшим вживанням продуктів харчування, напоїв безпосередньо в самому торговельному підприємстві (торговому залі, підсобних, службових або складських приміщеннях) і відповідно без подальшої оплати товару;
- крадіжки дрібного, малогабаритного товару з приховуванням у власному одязі або речах, крадіжки товару з магазину шляхом надягання на себе декілька пар одягу;
- розміщення покупцем дрібного товару в упаковку з-під великого товару. Якщо в касовій зоні касир не перевіряє упаковку, а лише сканує штрих-код наданого товару, схований товар викрадається покупцем без оплати;
- підміна товару, коли покупець переклеює з дешевого товару, що знаходиться в асортименті на дорожчий штрих-код і таким чином отримує дорогий товар за низькою ціною;
- крадіжки з торгового залу, коли товар викрадається з подальшим винесенням оминаючи касову зону через суміжні та складські приміщення.

Вищезгадані види крадіжок характерні як для покупців, так і для персоналу торговельного підприємства.

Розкрадання, що здійснюються персоналом:

- розкрадання, що здійснюються при транспортуванні товару або його приймання на склад. Цей вид крадіжок може бути здійснений водієм, експедитором, коли при виконанні розвантаження виявляється недостача товару згідно прибутково-видаткових документів. Можлива також змова складських працівників, персоналу, відповідального за приймання товару з водієм, експедитором у разі, коли при розвантаженні товару, що поставляється в магазин, робиться незаконне завантаження нібито неякісного, неліквідного та ін. товару, для повернення постачальникові;
- розкрадання, що здійснюються при переміщенні товару в торговий зал або на склад у разі, коли товар визнається неякісним (повернення товару на склад);

- розкрадання, здійснювані персоналом безпосередньо в торговому залі;
- розкрадання грошових коштів касирами. Характерним способом скоєння цього злочину є те, що після оплати покупцем товару, останній не завжди забирає касовий чек. В цьому випадку касир здійснює відміну чека і викрадає готівку. Можлива також крадіжка готівки у разі, коли покупець придбає велику кількість одиниць товару, що дає можливість касирові провести один і той же товар двічі. Таким чином, покупець оплачує більшу суму. Після відходу покупця, касир робить чек на відміну проведених двічі позицій і викрадає гроші;
- розкрадання, що здійснюються касиром в змові з покупцем. Характерними особливостями цього злочину є таке: змова касира з іншою особою - покупцем, коли касир проводить через касу лише частину покупок покупця. Можлива також імітація проведення чека через касу, коли касиром закривається штриховий код і імітується сканування. Також користуючись тим, що іноді штрих-код не прочитується сканером, касир пробиває код товару вручну. У разі змови з покупцем в цій ситуації касир може пробити дешевший код.
- здійснення розкрадань групами, що сформувалися безпосередньо в торговельному підприємстві. Склад груп, може бути різним, як і способи здійснення злочинів. Можливі розкрадання, що здійснюються фахівцями відділу закупівель, фінансових працівників, товарознавців в ході замовлення товарів за свідомо завищеними цінами у зв'язку з отриманням ними хабаря, т.з. «відкату». Можливі розкрадання співробітниками охорони в змові з персоналом.

Розглянуто найбільш характерні способи здійснення крадіжок і розкрадань як персоналом, так і покупцями. Залежно від особливостей і специфіки функціонування торговельного підприємства, можливі й інші способи розкрадань.

27.3. Заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі

З метою мінімізації втрат торговельним підприємствам рекомендується (рис.27.5):

1. Виявлення причин і умов, що сприяють здійсненню розкрадань.

Якщо в ході інвентаризації було виявлено недостачі, що виникли в результаті розкрадань товарно-матеріальних цінностей, керівник підприємства спільно із службою безпеки здійснює комплексний аналіз причин і умов, які сприяли скоєнню злочинів і залишилися не виявленими службою безпеки. На основі даних аналізу керівником приймається рішення про внесення відповідних змін до діючої системи безпеки,

проводиться реінжиніринг кадрів, устаткування підприємства технічними засобами тощо.



Рисунок 27.5 - Заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі

2. Організаційні заходи щодо попередження втрат.

Організаційні заходи щодо попередження крадіжок покупцями включають:

- допуск покупців в торговий зал проводиться тільки після того, як їх особисті речі (пакети, сумки ін.) здані в камеру схову. Можливо також встановлення допуску покупців в торговий зал тільки по зареєстрованій картці клієнта. Затримані при спробах розкрадання покупці втрачають картку клієнта, реєструються в списку і в подальшому не допускаються в магазин;
- використання закритих скляних вітрин, в яких знаходяться малогабаритні дорогі товари (дрібна техніка, ексклюзивні алкогольні напої ін.). У такому разі, щоб отримати вибраний товар покупцеві необхідно звернутися до продавця, який передає цей товар не йому в руки, а на касу;
- використання методів психологічного впливу, під яким слід розуміти постійну демонстрацію присутності охорони, відеоспостереження. Додатковим заходом психологічного впливу можуть стати спеціальні оголошення, які інформують про те, що контроль в торговому залі здійснюється за допомогою відеоспостереження.

З метою запобігання розкрадань персоналом рекомендуються такі організаційні заходи:

- перевірка лояльності персоналу, що здійснюється співробітниками департаменту по персоналу і службою безпеки при прийомі на роботу шляхом вивчення автобіографічних даних, перевірки попередніх місць роботи і вивчення причин звільнення, перевірка кандидата по базах даних на предмет судимості, притягнення до адміністративної відповідальності;
- перевірка лояльності і благонадійності, схильності до розкрадань персоналу за допомогою проведення скринінгових (кадрових) перевірок з використання поліграфа. Поліграф (детектор брехні) - комплексна комп'ютерна апаратна методика виміру рівня психологічного стресу у людини, що дозволяє виявити приховану інформацію;
- проведення службою безпеки «контрольних закупівель», тестування касирів на уважність шляхом проведення аналогічним чином «контрольних крадіжок»;
- організація контролю розвантаження і прийому товару на склад керуючим персоналом підприємства, який безпосередньо присутній при прийомі товару;
- для запобігання розкрадань при поверненні товару рекомендується введення обмежень, коли продавець не має права здійснювати операції з повернення товару, а зобов'язаний лише інформувати про наявність простроченого, зіпсованого іншого некондиційного товару. Рішення про повернення товарів приймається керуючим персоналом, який здійснює контроль у разі повернення;
- для запобігання розкрадань дрібних товарів (сигарет, жуйок ін.) персоналом, а також касирами грошових коштів, рекомендується ввести правило, згідно з яким особисті речі, готівкові кошти персоналу залишаються поза торговим залом в спеціально обладнаному приміщенні. Можливе застосування маркування особистих речей;
- з метою запобігання розкраданню грошових коштів, рекомендується встановлення наступних правил: відпуск товару проводиться за цінами, встановленими на касовому апараті, що виключає можливість оформлення чека на базі сум, які вручну вводяться касиром; повернення товару та анулювання чека проводиться тільки з дозволу керуючого персоналу;
- для виявлення можливих зловживань персоналу при закупівлі товарів, рекомендується проводити маркетингові дослідження (пошук і порівняльний аналіз закупівельних цін на товари). У разі виявлення завищення цін службою безпеки здійснюється аналіз умов поставки та інші умови, за результатами чого можливо виявити зловживання співробітниками підприємства.

3. Оперативно-технічні заходи щодо запобігання розкрадань і

крадіжок.

Важлива роль в забезпеченні торговельної безпеки підприємства відводиться оперативній роботі співробітників служби безпеки. З метою виявлення осіб, як покупців, так і співробітників торговельного підприємства, які мають наміри або готуються до скоєння злочину, співробітниками служби безпеки повинна вестися безперервно оперативна робота. Для запобігання крадіжкам, разом з організацією охорони торгового залу доцільне здійснення негласне зовнішнє (візуальне) спостереження в торговому залі. З цією метою на торгових площах під виглядом покупців працюють співробітники служби безпеки, що здійснюють пошук за певними ознаками осіб, націлених на здійснення крадіжок. У разі виявлення таких, інформація передається співробітникам охорони, які в подальшому затримують правопорушників при їх виході з касової зони і документують факт спроби крадіжки.

27.4. Технічні системи безпеки для торговельних підприємств

Для побудови комплексної системи безпеки з урахуванням специфіки процесів, що застосовуються на різних торговельних підприємствах (гіпер-супермаркетах, магазинах) використовується індивідуальний підхід до їх технічного оснащення.

Для забезпечення безпеки торгових площ і складських приміщень, контролю діяльності персоналу, координації руху товарів на складах та запобігання крадіжкам і розкраданням рекомендується використання сучасних систем безпеки заснованих на інженерно-технічних і програмних засобах, з функцією фіксації, обробки і архівації даних. Метод побудови цієї системи організований за розподіленою схемою взаємозв'язку, отримання і обробки даних з подальшим аналізом, архівацією і визначенням адекватних заходів, у тому числі і оперативним реагуванням різних виконавчих пристроїв.

У сучасних торговельних підприємствах застосовуються такі **технічні засоби** (рис.27.6).

Облаштування торговельних підприємств вищезгаданими технічними засобами не є догмою, використання цих систем багато в чому залежить від специфіки функціонування конкретного підприємства. Разом з вказаними системами застосовуються охоронні сигналізації, кнопки екстреного виклику наряду поліції, неможливо також обійтися без систем оперативного зв'язку і сповіщення.

При виявленні розкрадань покупцями або співробітниками торговельного підприємства, дії даних осіб мають бути задокументовані. Про те, що трапилося негайно повідомляється в територіальний орган

Технічні системи безпеки торговельного підприємства**Системи контролю доступу**

Призначення - обмеження доступу сторонніх осіб в службові приміщення, впорядкування руху покупців в торговому залі, на входах і виходах з торгового комплексу. Принцип дії: співробітник торговельного підприємства отримує магнітну карту, яка містить інформацію, що відповідає його рівню доступу згідно посадових обов'язків і повноважень. На дверях службових приміщень встановлюються спеціальні зчитувачі карт і електронні замки. При піднесенні карти до зчитувача процесор визначає власника і рівень доступу. У складних системах всі дані про переміщення зберігаються на жорсткому диску комп'ютера для подальшого аналізу.

Системи відеоспостереження

Працюють в режимі реального часу, з можливістю ретроспективного перегляду запису і архівації даних. Сигнал з відеокамер через додаткові пристрої поступає на монітори охорони і записується на відео-носії або жорсткому диску комп'ютера. Для оперативного спостереження динамічної картини по переміщенню покупців або співробітників використовуються поворотні купольні камери.

Антикрадіжні системи

Призначення - для ефективного захисту товару, що знаходиться в торговому залі в умовах вільного доступу покупців. Складаються з антенних рамок, які встановлюються на виході з торгового залу і видають сигнал тривоги при спробі винесення неоплаченого товару; захисних пристроїв (бирки, етикетки), що закріплюються на товарі; знімних пристроїв і деактиваторів, які знімають або нейтралізують захисні пристрої.

Системи захисту товару на стелажах (вітринах)

Ефективний спосіб захисту малогабаритних дорогих товарів від крадіжок. Принцип дії: на товарі закріплюється спеціальний сенсор, що приєднується за допомогою дроту до блоку сигналізації. При спробі від'єднати сенсор, або розірвати дріт блок сигналізації подає звуковий сигнал, а світлова індикація вказує, який з сенсорів намагалися від'єднати.

Дзеркала безпеки

Призначення - запобігання спробам крадіжок товару, розміщеного на полицях і стелажах у торговому залі в місцях, що знаходяться поза зоною прямої видимості. Принцип дії: дзеркала спостереження встановлюються в торговому залі так, щоб розширити сектор огляду торговельних площ.

Рисунок 27.6 - Технічні системи безпеки торговельного підприємства

співробітників служби безпеки, передача правопорушника з доказами внутрішніх справ, співробітникам якого і повинен бути переданий правопорушник. Наявність відеозапису, актів і доповідних записок його вини у скоєному гарантує неможливість позовних вимог затримуваної особи до торговельного підприємства.

За всіма фактами виявлених розкрадань керівництву служби безпеки необхідно проводити службові розслідування, вивчати умови, що сприяють розкраданню, розробляти і впроваджувати механізми їх усунення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність торговельної безпеки підприємства
2. Охарактеризуйте основні елементи системи торговельної безпеки підприємства
3. Дайте характеристику товарних втрат в торгівлі
4. Основні причини товарних втрат в торгівлі
5. Охарактеризуйте заходи щодо виявлення та запобігання втрат в торгівлі
6. Назвіть основні технічні системи безпеки, що використовуються на торговельному підприємстві.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 27.1. Визначити природні втрати від зберігання продуктів, якщо відомо % втрат від одиниці виміру (табл. 27.1.):

Таблиця 27.1. – Інформація для розрахунку суми природних втрат

п/п	Найменування харчового продукту	Один. виміру	% втрат одиниці продукту	К-ть	Сума природних втрат
1.	Спирт етиловий	л	0,01	100	
2.	Маргарин	кг	0,0008	350	
3.	Масло вершкове	кг	0,0009	400	
4.	Цукор	кг	0,0005	100	
5.	Лимон	кг	0,06	50	
6.	Крупа гречана	кг	0,0001	150	
7.	Помідори	кг	0,09	50	

Завдання 27.2. Підприємство займається оптовою торгівлею

сільськогосподарською продукцією. При проведенні інвентаризації зерна насипом середньою масою 1500 ц з 1 по 31 жовтня була виявлена нестача 130 кг. Визначити необхідну норму до списання природних втрат зерна (табл. 27.2.).

Таблиця 27.2 - Норма природних втрат зерна під час зберігання, %

Найменування продукції	Терміни зберігання	У складах		На майданчиках і в сапетках
		насипом	у тарі	
Пшениця, жито, ячмінь	до 3 місяців	0,07	0,04	0,12
	до 6 місяців	0,09	0,06	0,016
	до 1 року	0,115	0,09	-

Завдання 27.3. На складі торговельного підприємства яловичина морожена зберігалась 12 діб. Норма природного убутку яловичини мороженої при 3-добовому терміні зберігання встановлена в розмірі 0,08%. За кожну наступну добу зберігання до 10 діб норма збільшується на 0,01%, після 10-добового зберігання за кожну добу норма збільшується на 0,005%. Розрахувати норму природного убутку за весь період зберігання яловичини на складі.

Завдання 27.4. На складі проведено зняття залишків ковбаси варено-копченої станом на 15 травня. Попередня інвентаризація була проведена 15 березня. Таким чином, інвентаризаційний період склав 61 добу. Норма природного убутку ковбаси варено-копченої встановлена при середньому терміні зберігання 4 доби - 0,086%.

Надходження, відпуск і залишки ковбаси варено-копченої на підставі даних бухгалтерського обліку за весь інвентаризаційний період визначались в таких кількостях:

Дата	Залишок товарів на початок дня (кг)	Надійшло товарів за день (кг)	Відпущено товарів за день (кг)	Залишок товарів на кінець дня (кг)
16 березня	-	851	-	851
17 березня	851	-	710	141
18 березня	141	225	290	76
.....				
15 травня	1249	-	778	471
Разом за інвентаризаційний період	-	-	13848	58443

Визначити розмір природного убутку ковбаси варено-копченої.

Завдання 27.5. Протягом року на складі приймалося і витрачалося зерно пшениці в таких обсягах (див. табл.27.3).

Таблиця 27.3. - Прибутково-видаткова відомість пшениці

Дата	Приход, кг	Вологість, %	Сміттеві домішки, %	Витрачання, кг	Вологість, %	Сміттеві домішки, %	Залишок на 1 число наступ- ного місяця, кг
серпень	100500	15	1	-	-	-	100500
вересень	200350	16	0,5	-	-	-	300850
жовтень	-	-	-	-	-	-	300850
листопад	199150	15	1	-	-	-	500000
грудень	-	-	-	-	-	-	500000
січень	-	-	-	105000	14	1	395000
лютий	-	-	-	4500	15	1	390500
березень	-	-	-	-	-	-	390500
квітень	-	-	-	-	-	-	390500
травень	-	-	-	-	-	-	390500
червень	-	-	-	-	-	-	390500
липень	-	-	-	300000	15	0,5	90500
серпень	-	-	-	8500	14	0,7	-
всього	500000		-	494500	-	-	2948850

Недостача склала 5500 кг пшениці, вона може бути виправдана зміною вологості зерна, кількістю сміттевої домішки і природним убутком. Визначити чи є не виправдані втрати.

Розділ 28

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЛОГІСТИКА

- 28.1 Сутність логістики, логістичної діяльності та управління логістикою
- 28.2. Логістичний підхід - основа теорії та практики логістики
- 28.3. Об'єкти управління в підприємницькій логістиці
- 28.4. Логістичне управління в системі підприємницької логістики

Навчальні цілі



Ознайомитися із сутністю та змістом підприємницької логістики.



Опанувати науково-теоретичні засади організації логістичної діяльності та їх особливості у сфері підприємництва.

28.1. Сутність логістики, логістичної діяльності та управління логістикою

Одним із засобів досягнення цілей суб'єкта підприємницької діяльності вважається використання логістики як інструмента управління рухом матеріальних ресурсів в процесі їх просування до проміжних та/або остаточних споживачів. У вітчизняній літературі **логістику** традиційно розуміють як «...науку про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача у відповідності з інтересами і вимогами останнього, а також передачі, зберігання і обробки відповідної інформації» (Родников, 2000).

Розуміння логістики як управлінської діяльності в практиці підприємництва останнім часом зміщується в напрямку комплексної діяльності у сфері бізнесу, пов'язаної з доставкою матеріальних ресурсів і виконанням необхідних для її здійснення операцій (рис.28.1.).



Так, визначення логістики, сформульоване Європейською логістичною асоціацією (ELA), до змісту логістики, поряд з управлінськими функціями планування, обліку і контролю, відносить функцію реалізації процесу просторово-часового переміщення товарів; Американська рада з управління логістикою (CLM) теж вважає однією із складових логістики

безпосередню діяльність з переміщення елементів матеріального потоку; провідні фахівці ЄС трактують логістику як «сукупність дій, котрі неодноразово повторюються до того часу, поки сировина з вихідного матеріального продукту перетворюється (трансформується) на виробництві у готовий товар, який буде доставлений в необхідне місце» (Круминьш, 2007).

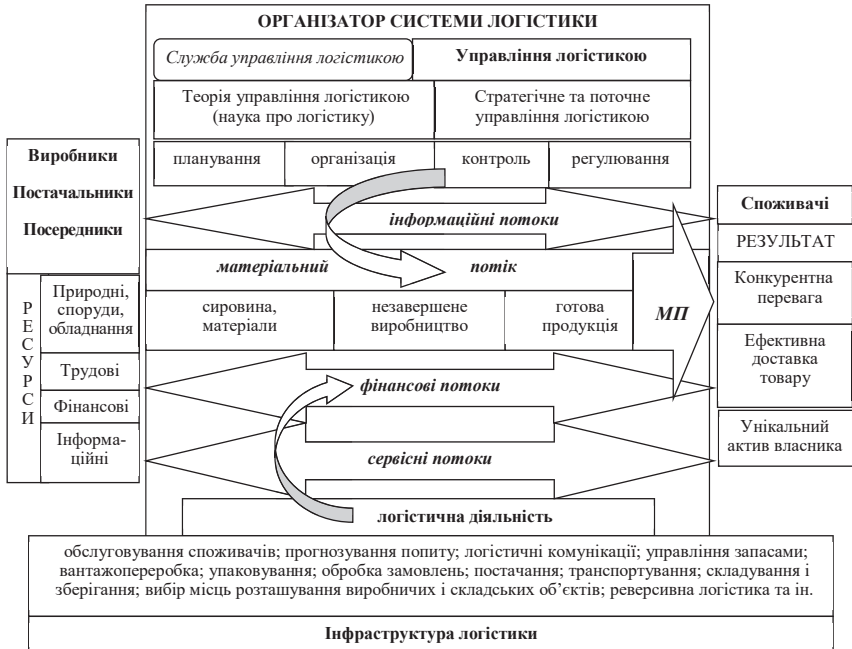


Рисунок 28.1 - Структурний склад і функціональна взаємодія елементів сфери логістики (розроблено за (Сток, 2005))

Логістика включає безпосередню операційну діяльність з переміщення елементів матеріального потоку, формування інфраструктури логістики та діяльність з управління даним комплексом («менеджмент логістики», «управління логістикою») в умовах включення економічного суб'єкта в процеси взаємодії з постачальниками і проміжними чи остаточними споживачами в т.зв. ланцюгах постачань. Принципова схема організаційної структури ланцюга постачань відображена на рис.28.2.

Організація, планування, контроль і регулювання матеріального потоку, починаючи з отримання замовлення і закупівлі сировини і

матеріалів для забезпечення виробництва товарів, і подальше - через виробництво та розподіл – доведення його з оптимальними витратами ресурсів до кінцевого споживача відповідно до вимог ринку, виступає як **управління ланцюгом постачань** в логістичному ланцюгу; при цьому під **логістичним ланцюгом** розуміють «...лінійно упорядковану множину фізичних і/або юридичних осіб, котрі виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача» (Родников, 2000).

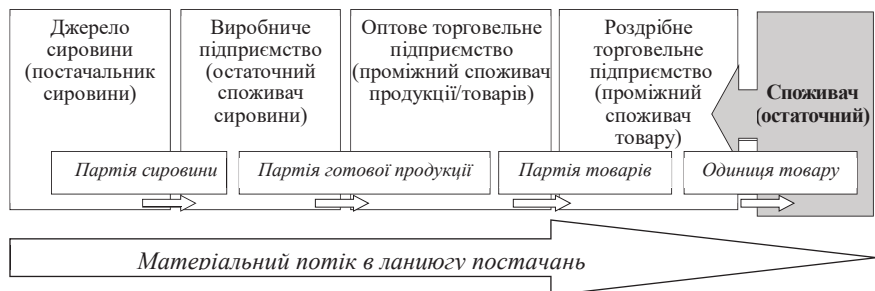


Рисунок 28.2- Ланцюг постачань як чинник утворення матеріального потоку в логістиці

Найпростіший логістичний ланцюг включає лише виробника і споживача, між якими на договірній основі організовується повторюваний процес постачання партій певної продукції/товарів (ланцюг постачань), який супроводжується рухом відповідних інформаційних повідомлень, фінансів, послуг тощо. Саме виконання у певному часовому періоді логістичних операцій з переміщення у просторі матеріальних ресурсів (продукції, товарів) дає підстави говорити про існування між зазначеними суб'єктами матеріальних, а також пов'язаних з ними супровідних (інформаційних, фінансових, сервісних) потоків, які є основними об'єктами управління в такій економічній системі.

В організаційних межах окремого суб'єкта господарювання, задіяного в ланцюгу постачань, має місце:

1. комплекс операційної логістики, зміст якого становлять роботи з реалізації таких логістичних функцій, як: матеріально-технічне забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами та засобами виробництва, транспортування матеріальних ресурсів/продукції між просторово розосередженими виробничими об'єктами, складування ресурсів/продукції, внутрішньовиробничий розподіл незавершеної та готової продукції, формування запасів та їх витрачання і контроль,

фізичний розподіл продукції, обслуговування споживачів (логістичний сервіс);

2. **діяльність з управління логістикою** (менеджмент логістики), яка в Глосарії до Стандарту з логістики ЕІА визначається як «частина управління ланцюгом постачань, котра планує, здійснює і контролює ефективність прямого та зворотного потоків і зберігання товарів, а також пов'язаних з ними послуг та інформації, між точкою відправлення і пунктом споживання з метою задоволення вимог клієнтів» (Supply, 2006).

Діяльність з управління логістикою (за визначенням ЕІА) включає управління вхідним та вихідним транспортуванням, автопарком, транспортуванням матеріалів, складуванням, виконанням замовлень, проєктуванням логістичної мережі (управління розташуванням і розвитком мережі основних та інфраструктурних об'єктів), управління запасами, постачанням/плануванням попиту, а також управління т.зв. «3PL» (сторонніми, зовнішніми) постачальниками логістичних послуг (Supply, 2006).

Поєднання комплексу операційної логістики та менеджменту логістики в організаційних межах суб'єкта підприємництва трактується як його **логістична діяльність** (окремий вид господарської діяльності, її функціональна складова) і визначається як «бізнес-логістика», «логістика суб'єкта підприємництва», або ж як «підприємницька логістика».

Підприємницька логістика – це комплекс процесів з організації, реалізації та управління матеріальними й супутніми (інформаційними, фінансовими, сервісними, іншими) логістичними потоками суб'єкта підприємництва, що здійснюється ним (у взаємодії з іншими суб'єктами господарювання) шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій з метою доведення матеріальних (товарних) потоків до кінцевих споживачів товарів.

28.2. Логістичний підхід - основа теорії і практики логістики

В сучасних літературних джерелах визначають різні види логістичної діяльності суб'єктів підприємництва (рис.28.3).

Відповідно до виду логістичної діяльності та змісту логістичних процесів, які перебувають в центрі уваги менеджменту логістики, виділяють окремі **функціональні сфери логістики** - виробничу, закупівельну, збутову, складську, транспортну, інформаційну логістику тощо. В класичному варіанті відповідальність за зазначені сфери логістики покладається на окремі **структурні підрозділи** (функціональні служби, департаменти, відділи) підприємства, які, залежно від

виконуваної функції відносно матеріального потоку, реалізують закріплені за ними логістичні бізнес-процеси та забезпечують конкретні логістичні функції (наприклад, діяльність з постачання матеріальних ресурсів покладається на відділ постачання, склад сировини та матеріалів, внутрішньовиробниче транспортне господарство тощо).

Об'єктом управління в підприємницькій логістиці є матеріальні та супровідні (інформаційні, фінансові, сервісні, кадрові) потоки на всьому шляху їх руху від первинного джерела сировини через різноманітні виробничі, складські і транспортні ланки до кінцевого споживача.

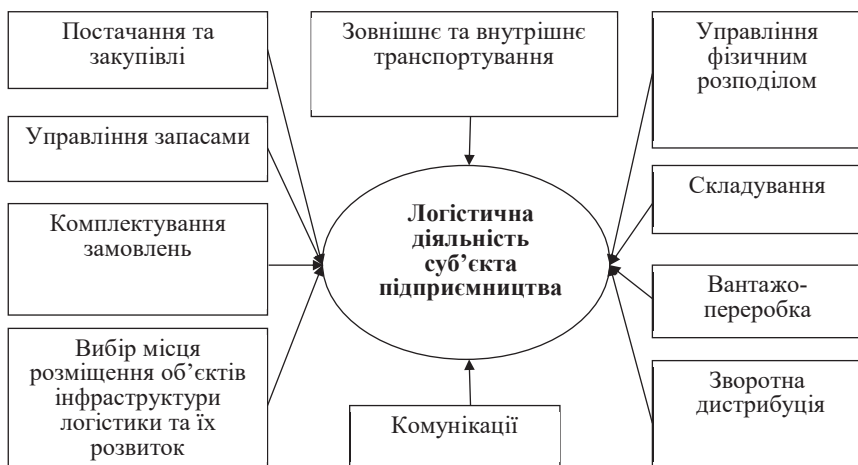


Рисунок 28.3 - Основні види логістичної діяльності суб'єкта підприємництва

Метою управління логістикою суб'єкта підприємництва є оптимізація матеріального потоку в фазах виробництва, матеріального забезпечення самого виробництва та збуту продукції шляхом здійснення відносно кожного логістичного потоку відповідних управлінських функцій (організація, планування, регулювання, координація, контроль, облік та аналіз, коригування тощо). Управління логістикою спрямовано на координацію та оптимізацію всіх складових елементів логістичної діяльності підприємства, а також інтеграцію його логістичної діяльності з іншими функціями, включаючи маркетинг, продажі, виробництво, фінанси, інформаційні технології.

Завданням управління логістикою підприємства є інтеграція логістичної діяльності даного суб'єкта господарювання з іншими контрагентами в процесі здійснення руху та управління потоками на всій

довжині логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» на засадах логістичного підходу та заснованого на його ідеях типу управління - логістичного менеджменту.

Сутність логістичного підходу концептуально відображена через твердження, що:

1) об'єктом логістики є єдиний потоковий процес руху матеріальних ресурсів, над якими виконуються логістичні операції;

2) оптимізація руху матеріальних та відповідних їм потоків забезпечується завдяки інтеграції діяльності всіх учасників операцій з даними потоками із створенням логістичних ланцюгів і логістичних систем;

3) визначальною умовою під час побудови логістичних формувань є орієнтація на інтереси кінцевого споживача (Чудаков, 2001), а специфіка логістичного підходу проявляється у виділенні єдиної функції управління матеріальними потоками та інтеграції окремих ланок товаропровідного ланцюга у сферах виробництва та обігу в єдину систему (Міценко, 2013) з орієнтацією на **ЛОГІСТИЧНИЙ МІКС** «7R (rights)»: забезпечення для відповідного споживача (групи споживачів з однорідними вимогами) наявності відповідного продукту у відповідній кількості, у відповідному стані (з відповідним рівнем якості), у відповідному місці, у відповідний час за відповідними цінами і з бажаним рівнем сервісу.

Основною передумовою для реалізації такого завдання є організаційна, технологічна, інформаційна і технічна єдність поточкових процесів у логістичних системах. Вважається, що **ЛОГІСТИКА БАЗУЄТЬСЯ НА ТАКИХ ОСНОВАХ:**

- техніка як сукупність всіх технічних засобів і обладнання, забезпечуючих і супроводжуючих матеріальні, інформаційні й інші потоки;
- технологія як сукупність послідовних взаємопов'язаних процесів і операцій опрацювання матеріального потоку, починаючи з первинного джерела сировини і закінчуючи кінцевим споживачем;
- математика як засіб вирішення різноманітних оптимізаційних задач, що базуються на отримуваній статистичній і динамічній інформації про рух матеріальних і нематеріальних потоків у системах;
- економіка підприємства та інфраструктури, яка визначає критерії логістичної діяльності.

Логістичний підхід об'єктивно передбачає забезпечення організаційної єдності учасників шляхом створення логістичних формувань як форми забезпечення взаємодії виробничих, торговельних, транспортних підприємств; видове різноманіття таких об'єднань охоплює такі організаційні утворення, як логістичний канал, логістичний ланцюг, логістична мережа, логістична система.

Найбільш актуальним видом логістичних формувань є **логістичний ланцюг**, який утворюється в результаті вибору конкретних учасників процесу просування матеріального потоку від постачальника до споживача із частково упорядкованої множини різноманітних посередників, об'єднаних в логістичному каналі. Логістичний ланцюг формує основу (каркас організаційної структури) логістичної системи.

Логістична система – це складна організаційно завершена (структурована) економічна система, яка складається із взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та відповідаючими їм потоками елементів (ланок), сукупність котрих, межі та завдання функціонування об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу і/або зовнішніми цілями (Сергеев, 1997). З врахуванням масштабів логістичних процесів логістичні системи поділяються на макро- та мікрологістичні системи:

- макрологістична система – крупна система організації та управління матеріальними потоками, яка охоплює підприємства промисловості, посередницькі, торговельні та транспортні організації різних відомств, розташованих в різних регіонах країни або країнах;
- мікрологістична система – внутрішньовиробнича логістична система, яка створюється в організаційних межах окремого суб'єкта господарювання, є підсистемою (структурною складовою) макрологістичної системи і до складу якої входять технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою (виробничі, торговельні підприємства, територіально-виробничі комплекси).

Мікрологістична система суб'єкта господарювання створюється з метою опрацювання матеріального потоку у внутрішньовиробничому логістичному ланцюгу, ланками якого є підрозділи підприємства, задіяні в процесах просторово-часової трансформації цього матеріального потоку, що виконують відповідні логістичні функції, операції, задачі, бізнес-процеси (рис.28.4). При цьому ланки логістичного ланцюга є одночасно і ланками логістичної системи підприємства.

Реалізація логістичних функцій у межах логістичної системи може бути забезпечена лише за наявності відповідної логістичної інфраструктури (сукупність матеріально-технічних об'єктів, які є засобами просторово-часового перетворення **логістичних потоків** – елементи матеріально-технічної бази задіяних до логістичних процесів підприємств, об'єкти загальної ринкової інфраструктури економіки, віднесені до сегменту її логістичної інфраструктури).

Складовою логістичного підходу вважається комплекс положень і принципів логістичного менеджменту.

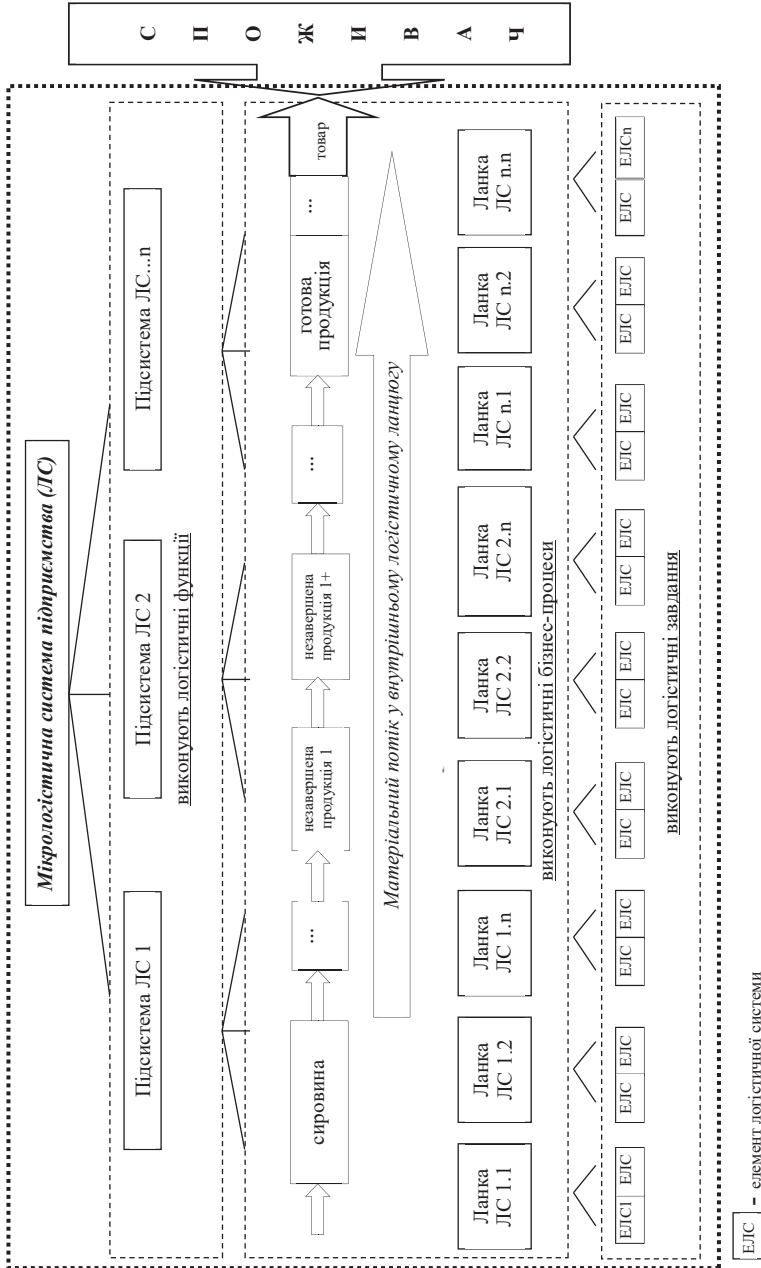


Рисунок 28. 4 - Структура мікрологістичної системи (удосконалено за (Шкодіна, 2013))

Концептуальні положення логістичного менеджменту передбачають:

- реалізацію принципу системного підходу при дослідженні та створенні логістичних систем;
- індивідуалізацію вимог щодо технологічного, під'ємно-транспортного обладнання і промислової продукції (яка формує матеріальний потік);
- гуманізацію технологічних процесів, створення сприятливих умов праці і запобігання шкідливому впливу на зовнішнє середовище;
- облік (і врахування під час прийняття управлінських рішень) логістичних витрат на всій довжині логістичного ланцюга;
- розвиток послуг сервісу на сучасному рівні, забезпечення гнучкості, надійності та високої якості; спроможність логістичних систем до адаптації в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Реалізація цих концептуальних положень має бути забезпечена завдяки дотриманню фундаментальних принципів (рис.28.5).

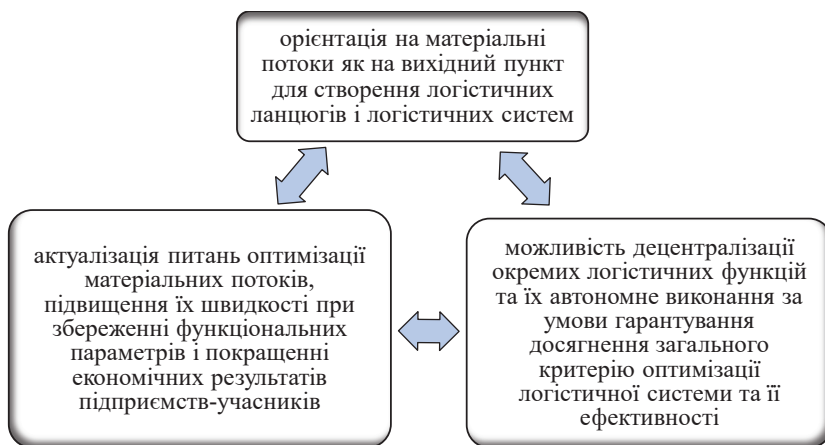


Рисунок 28.5 – Фундаментальні принципи логістичного менеджменту

Завдяки реалізації логістичного підходу підприємства досягають таких конкурентних переваг, як

- зменшення вартості і часу опрацювання замовлення на 20-40%;
- скорочення часу виходу на ринок на 15-30%;
- зменшення витрат на закупівлі на 5-15%;
- зменшення складських запасів на 20-40%;
- збільшення прибутку на 5-15%.

28.3. Об'єкти управління в підприємницькій логістиці

Головним об'єктом управління в сфері підприємницької логістики є *потік матеріальних ресурсів*, під яким розуміють будь-яку множину об'єктів, які сприймаються як єдине ціле, що існує як процес у певному часовому інтервалі. Кількісно потік вимірюється в абсолютних одиницях за визначений період часу.

Кожен конкретний потік можна достатньо повно ідентифікувати за допомогою характеристики його основних параметрів, якими є: пункт виникнення потоку, пункт його погашення, проміжні пункти, через які проходить потік, траєкторія руху потоку, довжина шляху, який проходить потік, швидкість і час руху потоку, інтенсивність потоку та ін.

В процесі аналізу й управління рухом даних об'єктів різноманіття потоків у логістиці класифікують за різними ознаками (рис.28.6). Поділ потоків за видом субстанції передбачає виділення потоків матеріальних, інформаційних, фінансових, сервісних та ін.

Попри наявність певної сукупності множини елементів, які формують конкретний логістичний потік, необхідною умовою його існування є також стан руху зазначених елементів завдяки виконанню над ними певних логістичних операцій.

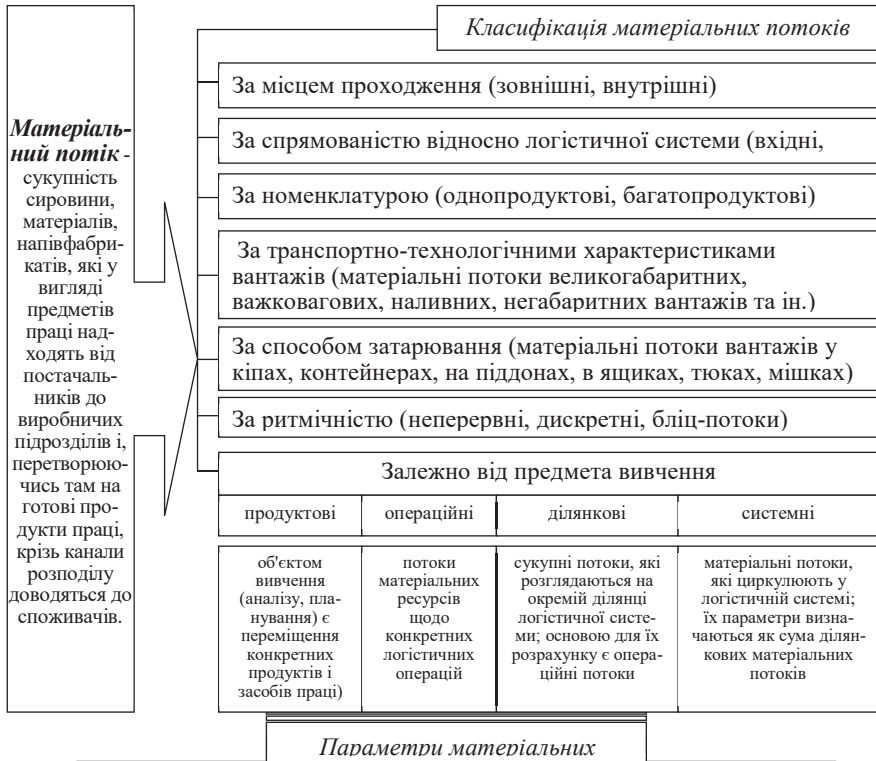
Під **логістичною операцією** розуміють сукупність дій, спрямованих на перетворення матеріального та/або інформаційного потоку; частину логістичного процесу, що виконується на одному робочому місці.



Прикладом логістичних операцій можуть бути елементарні дії з опрацювання одиниці вантажу (комплектування, завантажування у транспортний засіб, розвантажування тощо), інформації (приймання чи передавання замовлення, розробка маршруту руху транспортного засобу), фінансового потоку (оплата товару, оплата за вантажно-розвантажувальні роботи) тощо.

Укрупнену групу логістичних операцій, які спрямовані на реалізацію певних (глобальних, загальних або часткових) цілей створюваної логістичної системи, прийнято визначати як **логістичну функцію**. Логістичні функції поділяють на

- *базисні* (постачання, виробництво, збут, рециклінг),
- *ключові* (транспорткування, управління виробничими процедурами, закупівлями, запасами, підтримування стандартів обслуговування споживачів, управління процедурами замовлення, ціноутворення, фізичний розподіл)
- *підтримуючі* (перевезення, складування, вантажопереробка,



- номенклатура, асортимент і кількість продукції;
- габаритні характеристики (обсяг, площа, лінійні розміри);
- вагові характеристики (загальна маса, вага брутто, вага нетто);
- фізико-хімічні характеристики вантажу;
- характеристики тари (упаковки);
- склад вузлових об'єктів (початкові, кінцеві й проміжні пункти та їх зв'язки) та елементів технічного, організаційного і економічного змісту;
- інтенсивність/кількість матеріальних ресурсів, які проходять через певні пункти за одиницю часу;
- наявність і розміри запасів у вузлових об'єктах;
- умови договорів купівлі-продажу (передачі у власність, постачання);
- умови транспортування та страхування, способи переміщення;
- фінансові (вартісні) характеристики;
- взаємозв'язок потоків (комплектування, підсортування);
- умови виконання інших операцій фізичного розподілу, пов'язаних із переміщенням продукції;
- укрупнені групи логістичних показників: структурні показники; показники продуктивності логістичної системи; показники економічності; показники якості

Рисунок 28.6 - Класифікація та параметри матеріальних потоків у логістиці

оперативні (традиційні, пов'язані з безпосереднім управлінням упакування, повернення тари, забезпечення запчастинами, збирання повторно використуваних матеріалів, інформаційна комп'ютерна підтримка).

Загальне різноманіття логістичних функцій прийнято також поділяти на дві укрупнені групи:

1) *виробничі* (матеріальні), пов'язані з безпосереднім виконанням операцій з перетворення матеріальних потоків для забезпечення діяльності підприємства і обслуговуючих його матеріальних систем (транспортної, складської, торговельної) та задоволення потреб кінцевого споживача у конкретній продукції, товарах, послугах;

2) *управлінські* (пов'язані зі збором інформації і прийняттям рішень), в межах яких виділяють:

– матеріальними потоками в логістичних системах, функції: управління в системі матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємств; запасами в ході виробництва; розподілом продукції у сфері збуту тощо);

– координаційні (узгоджене оперативне планування закупівельної, виробничої і збутової діяльності підприємств: виявлення і аналіз потреб в матеріальних ресурсах різних фаз і частин виробництва; аналіз освоєних підприємством ринків і прогнозування їх поведінки; обробка інформації щодо замовлень і клієнтури та ін.).

Логістичні операції та логістичні функції в сучасній літературі визначаються як **логістичні активності**, в яких у межах логістичних функцій виконуються відповідні логістичні процеси.

Логістичний процес – упорядкована в часі сукупність логістичних операцій та процедур, які забезпечують зміну параметрів простору (розміщення), часу, форми властивостей логістичних потоків, їх видового складу та кількісної і якісної структури, необхідних для досягнення мети логістики – задоволення потреб конкретних споживачів у відповідних матеріальних ресурсах (продукції, товарах).

Прикладами логістичних процесів можна визнати: перевізний процес; процес вантажопереробки на складі; постачання підприємства сировиною; відвантаження готової продукції зі складу виробничого підприємства, доставки товарів у магазини чи товаропостачання зі складу підприємства оптової торгівлі, прогнозування потреби в перевезеннях, формування господарських зв'язків з поставок товарів, управління складськими операціями, планування, контроль і регулювання потоків та ін. (рис.28.7).



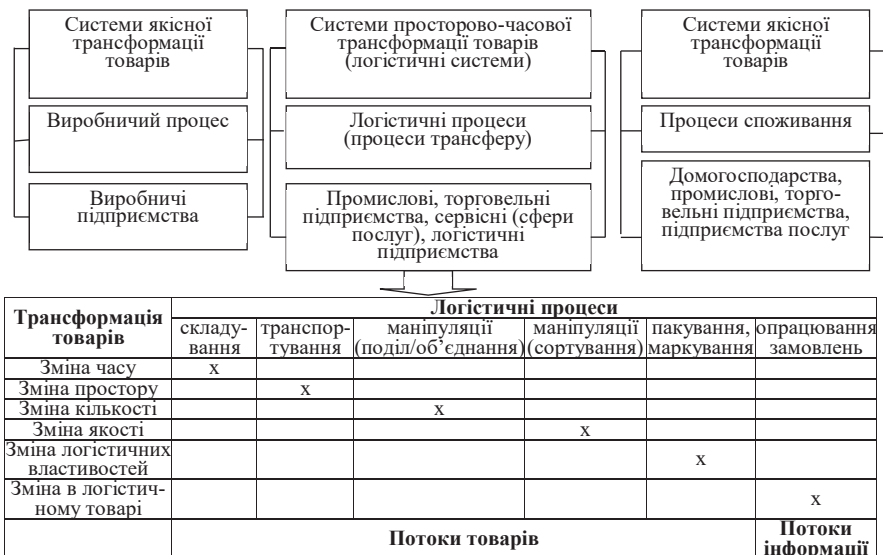


Рисунок 28.7 - Основні логістичні процеси та їх роль у перетворенні логістичних потоків (Крикавський, 2005)

28.4. Логістичне управління в системі підприємницької логістики

Необхідною умовою досягнення цілей кожного суб'єкта підприємництва, є забезпечення високого рівня управління його логістичною діяльністю. **Управління логістикою** охоплює такі елементи:

- інтелектуально-кадрове забезпечення управління логістикою (персонал служби управління логістикою),
- науково-теоретичне і методичне підґрунтя управління логістикою,
- засоби забезпечення управління логістикою (інформаційне, правове, організаційне забезпечення, забезпечення умов праці логістичного персоналу),
- здійснення адміністрування логістичних процесів (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та ін.).

Специфіка суб'єктів підприємництва, більшість з яких відноситься до суб'єктів малого бізнесу, зумовлює практично цілковиту відсутність в їх організаційних структурах відокремлених служб (відділів) управління логістикою та зосередження відповідних функцій з адміністрування логістичних процесів в компетенції власника або топ-менеджера підприємницького формування.

Поняття «**управління логістикою**» означає послідовність дій управлінського персоналу відповідних функціональних ланок у процесі управління потоками вздовж логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи підприємства» (Шкодїна, 2013).

Управління логістичною діяльністю підприємства - це безперервний ітеративний процес, здійснюваний єдиним комплексом послідовних процесів логістичної діяльності підприємства через реалізацію функцій управління: прогнозування; планування; організації; здійснення контролю; аналізу; регулювання тощо (Коніщева, 2005).

Комплекс завдань управління логістикою конкретного суб'єкта господарювання в найбільш загальному вигляді охоплює (Окландер, 2004; Окландер, 2008):

- формування системи логістики відповідно до її концептуальних принципів і положень;
- розробку та реалізацію стратегії логістики відповідно до ринкової стратегії підприємства; комплексне управління логістичною системою підприємства з метою раціоналізації потокових процесів; координацію взаємопов'язаних функцій управління підприємством;
- вирішення проблем специфіки підприємства.

Розширений перелік функцій управління логістикою включає (Чудаков, 2001):

- формування господарських зв'язків з постачання товарів і надання послуг, їх розвиток, коригування та раціоналізацію;
- визначення обсягів і напрямів матеріальних потоків;
- прогнозні оцінки потреби в перевезеннях;
- визначення послідовності просування матеріальних ресурсів, продукції, товарів через місця складування;
- розвиток, розміщування та організацію складського господарства;
- управління запасами в сфері виробництва;
- управління перевезеннями та іншими операціями на шляху руху вантажів до пунктів призначення;
- організацію виконання операцій, що безпосередньо відбуваються перед перевезенням товарів і що завершують їх (упаковування, маркування, підготовка до перевезень);
- управління складськими операціями.

Змістом управління логістикою та його основною характерною рисою є цілеспрямований вплив на просторово-часову синхронізацію логістичних процесів при формуванні логістичних потоків (Фролова, Логістичне, 2005), орієнтованість на оптимізацію параметрів

життєдіяльності логістичної системи в цілому та окремих її ланок; безперервність управління; ситуаційність логістичного управління; оперативність та економічна доцільність, гнучкість управління матеріальними та інформаційними потоками (Фролова, Механізми 2005), що дозволяє підприємству досягати максимально можливих результатів за умови ефективного використання логістичного потенціалу. Особлива роль в системі управління логістикою належить таким способам вирішення проблем управлінської діяльності, як мислення системними категоріями, категоріями повних витрат, вартості та користі, ефективності, обслуговування клієнта (Крикавський, 2005).

Систему поглядів щодо принципів, які визначають характер та спрямованість управлінських рішень з реалізації функцій планування, організації, контролю, регулювання матеріального потоку та загалом логістичної діяльності підприємств-учасників інтегрованої економічної системи, а також способів, прийомів, порядку і процедур імплементації зазначених рішень в практику їх господарської діяльності» (Миценко, 2013) розглядають як **концепцію управління логістикою**.

Зміст концепції управління логістикою розкривається через комплекс положень і принципів логістики, а їх реалізація має бути забезпечена завдяки дотриманню зазначених у п. 2 фундаментальних принципів. Також, до **принципів** управління логістикою відносять: системність; комплексність; координацію дій усіх ланок логістичної системи; інтеграційність зв'язків; впровадження ефективної інформаційної бази; адаптованість; моніторинг надійності та якості функціонування кожного елемента логістичної системи; організацію обліку витрат; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; принцип розвитку логістичного сервісу; принцип загального управління якістю (TQM «Total Quality Management»); принципи інтегрованої логістики.

Поєднання цих принципів у єдиній системі управління потоками дозволяє забезпечити:

- оптимізацію запасів в інтегрованій економічній системі, скорочення витрат на їх утримання та вивільнення іммобілізованих фінансових ресурсів;
- скорочення тривалості виробничо-логістичного циклу завдяки ліквідації непродуктивних витрат часу в процесі руху кожного елемента матеріального потоку вздовж логістичного ланцюга на основі чіткого планування, організації та інтеграції окремих етапів; зростання оборотності виробничого капіталу;
- зменшення транспортних витрат завдяки раціоналізації організаційних схем матеріало- та товаропросування та оптимізації використання транспортних засобів;

- оптимізацію транспортно-технологічних схем опрацювання вантажів на основі механізації вантажно-розвантажувальних робіт і зменшення обсягів ручної праці;
- зниження собівартості продукції та зростання її конкурентоздатності.

Зважаючи на це, саме логістичному менеджменту як певному типу управління логістичними процесами (та логістичною діяльністю загалом), який найбільшою мірою можна характеризувати як «логістико-орієнтоване управління», притаманні такі функції, як системоутворююча, інтегруюча, регулююча та результуюча, котрі в багатьох вітчизняних джерелах характеризуються як функції логістики.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення логістики, логістичної діяльності та менеджменту логістики, поясніть різницю в даних поняттях
2. В чому полягає логістичний підхід? Охарактеризуйте його зв'язок з «логістичним міксом»
3. Поясніть сутність терміну «підприємницька логістика», назвіть основні види логістичної діяльності, що формують дане поняття
4. Поясніть зміст концепції логістики (логістичного менеджменту), розкрийте суть основних концептуальних положень і принципів логістичного менеджменту.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні об'єкти менеджменту логістики. Дайте визначення матеріального потоку, назвіть та охарактеризуйте види матеріальних потоків
6. Поясніть терміни «логістична операція», «логістична функція», «логістичний процес», охарактеризуйте їх співвідношення в системі логістичної діяльності.
7. Що таке логістичний ланцюг, які його основні елементи? Які інші види логістичних формувань Вам відомі?
8. Наведіть визначення логістичної системи, поясніть різницю між макро- і мікро-логістичними системами, назвіть їх основні елементи, охарактеризуйте специфіку зв'язків між ними
9. Охарактеризуйте основні функції служби логістики на підприємстві. В чому полягають особливості організації логістики в сфері підприємництва?
10. Назвіть та охарактеризуйте типовий комплекс завдань та функцій менеджменту логістики конкретного суб'єкта господарювання, а також їх поділ за функціонально-фазовим поділом
11. Що Ви розумієте під поняттям «логістична стратегія», яким є її місце в системі менеджменту суб'єкта підприємництва? Назвіть основні елементи логістичної стратегії суб'єкта підприємництва. Які види логістичних стратегій можуть обирати суб'єкти підприємництва у сфері логістики?

12. Поясніть суть поняття «мікрологістична концепція», назвіть найбільш розповсюджені з-поміж них
13. В чому суть і різниця між «шттовхаючими» та «втягаючими системами» управління матеріальними потоками?
14. Що вивчає виробнича логістика? Якою є характерна особливість об'єктів виробничої логістики? Наведіть приклади об'єктів виробничої логістики
15. В чому суть діяльності з фізичного забезпечення діяльності підприємства? В чому суть збутової діяльності підприємства? Розкрийте зв'язок підсистем розподільчої та закупівельної логістики.
16. В чому суть збутової діяльності підприємства? Якими є основні функції збутової логістики на макро- та мікро-економічному рівнях?
17. Поясніть суть терміну «система управління запасами», назвіть і охарактеризуйте основні системи управління запасами в логістиці, охарактеризуйте відмінності між ними та умови їх застосування.
18. Перерахуйте основні завдання транспортної логістики, встановіть їх зв'язок з організацією руху матеріальних потоків.
19. Як вирішуються основні проблеми ефективної роботи складів у логістичних системах? Охарактеризуйте основні завдання складської логістики на макро- та мікро-економічному рівні.
20. Що Ви розумієте під термінами „інформація”, „логістична інформаційна система”? Які три групи логістичних інформаційних систем виділяють з врахуванням цільового призначення? Які завдання вирішуються з допомогою кожної з них?

Розділ 29

ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЛОГІСТИКИ

- 29.1. Стратегії та концепції організації підприємницької логістики.
- 29.2. Реалізація логістичних функцій суб'єкта підприємництва на засадах інтегрованої логістики.
- 29.3. Функціонально-фазовий поділ логістики.

Навчальні цілі



Опанувати науково-теоретичні засади організації логістичної діяльності та їх особливості у сфері підприємництва.



Набути основних компетентностей щодо управління логістикою в окремих функціональних сферах підприємницької логістики.

29.1. Стратегії та концепції організації підприємницької логістики

Логістична діяльність суб'єкта підприємництва може бути ефективною лише за умови визначення та формалізації цільових пріоритетів і способів їх забезпечення у формі логістичної стратегії як складової компоненти загальної стратегії підприємства.

Логістична стратегія - довгостроковий план дій, що розпочинається із визначення цілей і стратегій обслуговування споживачів, рішення у якому приймаються ієрархічно та в ітеративному режимі (від стратегічних до структурних), котрий включає інтегрування логістичної діяльності за ключовими елементами (обслуговування споживачів, проектування ланцюгів поставань, стратегія формування мережі, проектування складу і його операцій, управління транспортуванням, матеріальний менеджмент, інформаційні технології, управління організацією та змінами) та функціональними сферами логістики.

Логістичну стратегію слід розглядати як різновид функціональної стратегії суб'єкта підприємництва, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей за рахунок оптимізації потокових процесів (оптимізації рівня запасів, мінімізації часу переміщення матеріалів і виробів, забезпечення високого рівня логістичного сервісу, забезпечення

мінімального рівня загальних витрат у логістичному каналі).

Зміст логістичної стратегії суб'єкта підприємництва, спрямованої на реалізацію логістичної місії в межах загальної корпоративної місії та стратегії, охоплює:

- визначення корпоративної логістичної місії,
- конкретизацію місії підприємства та постановку цілей логістичної системи (які мають бути конкретними та вимірюваними),
- визначення критеріїв досягнення встановлених цілей в конкретний момент часу,
- розробку заходів з реалізації стратегії та забезпечення досягнення цілей в межах загального управління логістичними потоками.

Необхідною **передумовою формування логістичної стратегії** суб'єкта підприємництва є наявність чітко визначеної загальної корпоративної стратегії, яка, залежно від корпоративної місії, поточного стану господарської діяльності, впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, може передбачати орієнтацію на зростання, стабілізацію становища на ринку або ж скорочення діяльності.

Відповідно до цього, у сфері логістичної діяльності суб'єкт підприємництва може обирати логістичну стратегію, пов'язану із:

- скороченням загальних операційних логістичних витрат;
- підвищенням продуктивності логістичної інфраструктури;
- підвищенням якості логістичного сервісу;
- підтриманням балансу «витрати/сервіс»;
- аутсорсингом логістичної діяльності.

Серед сукупності рішень з реалізації визначеної підприємством логістичної стратегії важливе місце займають **мікрологістичні концепції управління матеріальними потоками**, тобто - обрані суб'єктом підприємництва принципові підходи до організації процесів планування і реалізації руху матеріального потоку, які об'єднуються в межах двох принципово відмінних класів організації логістичні системи:

- «штовхаючі» (push-system)
- «витягуючі» (pull-system).

Мікрологістичні концепції управління матеріальними потоками відображаються як сукупність певних принципів та підходів до організації логістичних процесів, способів ініціювання руху матеріального потоку, особливостей його планування, управління формуванням і використанням запасів товарно-матеріальних цінностей, що відрізняються сферами застосування і рівнями їх реалізації у формі програмних продуктів (т.зв. корпоративних інформаційних систем управління, КІС управління), які забезпечують підготовку та прийняття рішень відповідно до прийнятих принципів, правил та алгоритмів:

власне мікрологістичні концепції управління матеріальними потоками

(«Just in Time» («JIT»)), «Kanban», MRP-I/II, DRP-I/II, LP («Lean Production»), ROP («Reorder point»), QR («Quick response method»), CR («Continuous replenishment»), AR («Automatic replenishment») тощо);

створені для реалізації мікрологістичних концепцій програмні продукти (КІС управління).

Особливості застосування цих програмних продуктів є предметом аналізу в окремих функціональних сферах логістики.

Різниця в управлінні матеріальними потоками на засадах штовхаючих і витягуючих систем пов'язана з відмінностями в традиційній і логістичній концепції організації виробництва (табл.29.1).

Таблиця 29.1 - Характерні ознаки традиційної і логістичної концепції організації виробництва

Ознаки традиційної концепції організації виробництва	Ознаки логістичної концепції організації виробництва
Низький рівень виробничої інтеграції	Високий рівень виробничої інтеграції
Орієнтація на максимізацію обсягів випуску продукції	Забезпечення гнучкості виробництва продукції
Оптимізація функції виробництва	Оптимізація матеріального потоку
Високий рівень використання виробничих потужностей	Висока пропускна спроможність парку обладнання
Надлишки у вигляді матеріалів для забезпечення виробництва додаткової продукції	Надлишки у вигляді потужностей
Подовжений годинний цикл диспозиції	Дуже скорочений цикл диспозиції, наявність добових і годинних проміжків
Високий рівень готовності продукції, що виготовляється	Низький або середній рівень готовності продукції до кінцевого споживання
Масове виробництво, орієнтоване на виробничу програму та складування готових виробів	Виробництво, орієнтоване на замовлення клієнтів, тобто - на попит.

Для традиційної концепції організації виробництва характерними є підходи, які реалізуються в мікрологістичних концепціях класу «штовхаючі системи», в той час, як ідеї логістичного підходу є підґрунтям для мікрологістичних концепцій класу «витягуючі системи».

Штовхаючі системи – системи організації виробництва, в котрих предмети праці, які надходять на виробничу дільницю (рис.29.1), безпосередньо цією дільницею від попередньої технологічної ланки не замовляються (їх обсяг визначений встановленим плановим завданням).

Штовхаючі системи (і моделі управління потоками, закладені в відповідних корпоративних інформаційних системах управління типу

MRP) є характерними для традиційних методів організації виробництва. Вони є зразком т.зв. «зовнішнього управління»: планування виробництва здійснюється службою планування суб'єкта господарювання і доводиться у вигляді планових завдань до кожного окремого відділу, в т.ч. до підрозділів виробництва і закупівель; спроможність таких систем до саморегулювання є мінімальною.

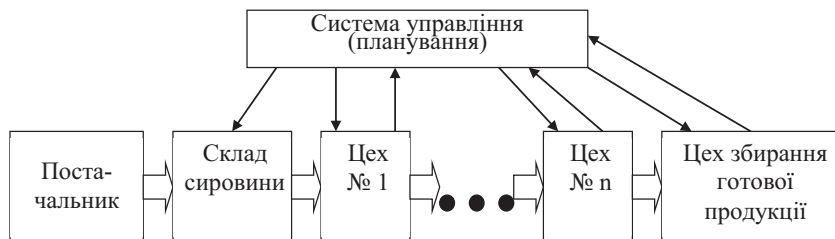


Рисунок 29.1 - Принципова схема штовхаючої системи управління матеріальним потоком у межах внутрішньовиробничої логістичної системи

Штовхаючі системи характеризуються високим рівнем автоматизації управління, який дозволяє:

- забезпечувати поточне регулювання і контроль виробничих запасів;
- в реальному масштабі часу узгоджувати і оперативно коригувати плани і дії різних служб підприємства.

В сучасних варіантах корпоративних інформаційних систем управління даного класу вирішуються різноманітні завдання прогнозування, широко застосовуються імітаційне моделювання та інші методи дослідження операцій. Штовхаючі системи мають природні межі своїх можливостей: чим більше факторів по кожній із чисельних ділянок підприємства повинна врахувати керуюча система, тим досконалішим і дорожчим має бути її програмне, інформаційне і технічне забезпечення. Ідеї мікрологістичних концепцій класу «штовхаючі системи» в практиці управління логістикою втілюються шляхом впровадження програмних продуктів (КІС управління), які детально описані в літературі під назвами «система MRP-1» (Materials Requirements Planning) та «система MRP-2» (Manufacturing Resources Planning).

Витягуючі системи (і моделі управління потоками, закладені у відповідних КІС управління типу «Kanban», «OPT» та ін.) є характерними для **логістичної концепції** та пов'язаних з нею методів організації виробництва, що передбачають «внутрішнє управління» матеріальним потоком. «Витягуюча система» являє собою систему організації

виробництва, в котрій предмети праці (сировина, деталі, напівфабрикати тощо) подаються на наступну технологічну операцію з попередньої лише в міру необхідності (рис.29.2).

У цих системах центральний підрозділ управління по суті не втручається в обмін матеріальними потоками між різними дільницями, не встановлює для них поточних виробничих завдань:

- виробнича програма кожної окремої виробничої ланки визначається розміром замовлення наступної (в технологічному процесі) ланки;
- центральна система управління ставить планове завдання лише перед кінцевою ланкою виробничого технологічного ланцюга (стратегічне планування з мінімальним рівнем деталізації), а оперативне планування передається виконавчим відділам у межах сфер їх компетенції.

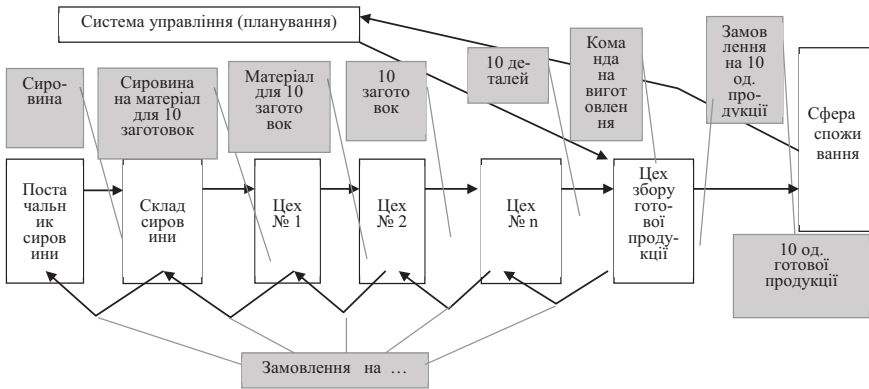


Рисунок 29.2 - Витягаюча система управління матеріальним потоком у межах внутрішньовиробничої логістичної системи

В таких системах матеріальний потік “витягується” кожною наступною ланкою, причому персонал окремого підрозділу спроможний оцінити набагато більше специфічних факторів, які визначають розмір оптимального замовлення, ніж це могла б зробити центральна система управління. Завдяки цьому досягається необхідна гнучкість управління.

До класу «витягуючих систем» відносяться такі мікрологістичні концепції: «Just in Time» (і пов’язана з нею «Kanban-система») та «OPT» (Optimised Production Technology).

Подальшого розвитку ідеї логістичного підходу до управління

матеріальними потоками набули в таких мікрологістичних концепціях, як: концепція «Худого виробництва» (LP «Lean production»); концепція «Реагування на попит» (DDT «Demand-driven Techniques») та її варіанти «Метод визначення точки замовлення (перезамовлення)» (ROP «Reorder point»), «Метод швидкого реагування» (QR «Quick response method»), «Концепція неперервного поповнення» (CR «Continuous replenishment»), «Концепція автоматичного поповнення запасів» (AR «Automatic replenishment»), концепція загального управління якістю TQM (total quality management), «Концепція управління запасами постачальником VMI (vendor managed inventory)», «Концепція логістики, орієнтованої на час життєвого циклу виробу TBL (time-based logistics)», «Концепція логістики, орієнтованої на створення доданої вартості VAD (value-added logistics)», концепція «CSRP (customer synchronized resource planning – «Система планування ресурсів, синхронізована зі споживачем») та ін.

Концепція SCM (Supply chain management) передбачає об'єднання в єдиній інтегрованій системі всіх учасників ланцюга постачань, що розглядаються як відкриті економічні системи, та управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками на засадах синхронізації бізнес-процесів, що забезпечують рух цих потоків, та моделей планування й управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками і споживачами вздовж ланцюга постачань.

Серед програмних продуктів, які реалізують ідеї зазначених мікрологістичних концепцій, поряд з системами «MRP-1» (Materials Requirements Planning), «MRP-2» (Manufacturing Resources Planning), «kanban», «OPT», все більшого поширення набувають програмні продукти, які орієнтовані на забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства, що отримали назву «ERP-систем».

29.2. Реалізація логістичних функцій суб'єкта підприємництва на засадах інтегрованої логістики

Реалії економіки України, в якій понад 90% суб'єктів господарювання складають суб'єкти малого підприємництва, обумовлює потребу в практичній імплементації логістичних концепцій, які б забезпечували спроможність суб'єктів підприємництва до інтеграції з іншими партнерами по логістичному ланцюгу завдяки раціональній

організації комплексу логістичної діяльності та створенню ефективної системи логістики на засадах концепції інтегрованої логістики.

Концепція інтегрованої логістики орієнтована на ідеї наскрізного управління основними і супутніми потоками в інтегрованій структурі бізнесу: «проєктування - закупівлі - виробництво - розподіл - продаж - сервіс». Вона передбачає об'єднання в межах єдиної логістичної системи суб'єкта підприємництва всіх функціональних сфер логістичної діяльності, в яких задіяне дане підприємство, з метою її оптимізації завдяки використанню концепцій TQM, JIT, LP, VMI, SCM, TBL, VAD, ERP, CSRP тощо та активному застосуванню інформаційних технологій і орієнтованих на логістику програмних продуктів.

В межах системи логістики залежно від домінуючого комплексу логістичних функцій та операцій можуть організовуватися такі **підсистеми логістичної системи**, як закупівельна, збутова, виробнича, маркетингова, інформаційна, складська, транспортна, з управління запасами, рециклінгу, сервісна, фінансова тощо.

Кожна із зазначених служб може розглядатися як організаційна ланка внутрішньовиробничого логістичного ланцюга і логістичної системи підприємства, а належні їй виробничі засоби разом із технічним оснащенням – як матеріальні об'єкти внутрішньої логістичної інфраструктури. Необхідно забезпечувати тісну взаємодію даних підрозділів з іншими службами підприємства – економіки і фінансів, обліку і контролю, маркетингу та ін.

Інтегрована система логістики суб'єкта підприємництва охоплює взаємопов'язані ланки та елементи логістичної системи, що функціонують в межах адміністративно відокремлених підприємств (служба постачання, склади матеріалів, виробничі підрозділи, служба збуту, склади готової продукції, диспетчерська служба (служба обробки інформації та зв'язку), транспортний підрозділ тощо). Завдання організації логістичної діяльності суб'єкта підприємництва на засадах концепції інтегрованої логістики мають бути вирішені шляхом формування відповідної системи менеджменту логістики, яка охоплює персонал служби управління логістичною діяльністю даного суб'єкта, правові, організаційно-управлінські та методичні засади взаємодії всіх зазначених елементів системи та управління нею, сформовані на базі науково-теоретичного підґрунтя (теорії) управління логістикою, засоби зв'язку та управління (що є компонентами інформаційної підсистеми логістичної системи підприємства), а також комплекс діяльності зазначеного персоналу з логістичного адміністрування. Функції управління логістикою в межах окремих фаз виробничо-комерційного циклу суб'єкта підприємництва¹

¹ на прикладі виробничого підприємства

представлено в табл. 29.2.

Необхідною умовою реалізації зазначених логістичних функцій та здійснення логістичних процесів є створення на підприємстві **логістичної інфраструктури**, тобто комплексу засобів (будівлі, споруди, обладнання, тара і засоби упакування, шляхи сполучення, канали зв'язку та ін.), що обслуговують функціонування системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріального потоку підприємства з усіма необхідними процедурами до споживача.

Таблиця 29.2 - Функції управління логістикою в межах окремих фаз виробничо-комерційного циклу суб'єкта підприємництва

Сфера управління логістикою	Функції управління логістикою
Сфера забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреб суб'єкта підприємництва у матеріально-технічних ресурсах; - встановлення раціональних господарських зв'язків з постачальниками; - планування та організація матеріально-технічного забезпечення виробництва; - організація закупівель матеріально-технічних ресурсів; - організація зберігання матеріалів та підготовка їх до виробничого споживання; - організація забезпечення діяльності різних підрозділів підприємства; - управління виробничими запасами на складах підприємства; - розробка та контроль програм економії матеріальних ресурсів; - контролювання кредиторської заборгованості та її скорочення; - розробка та виконання узгоджених з іншими підрозділами планів-графіків руху матеріальних ресурсів тощо
Сфера виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - планування виробництва (за підсумками вивчення ринку і потреб споживачів); - розробка планів-графіків виробничих завдань підрозділам підприємства та руху продукції, узгодженого сферами забезпечення та збуту; - встановлення норм незавершеного виробництва та контроль за їх виконанням; - участь у завантаженні виробничих потужностей замовленнями споживачів; - контроль за кількістю та якістю готової продукції; - розробка та впровадження виробничих нововведень; - контролювання собівартості виробництва готової продукції тощо

Сфера управління логістикою	Функції управління логістикою
Сфера збуту	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення попиту на продукцію та послуги підприємства; - формування портфеля замовлень споживачів; - участь у завантаженні виробництва замовленнями споживачів; - планування збуту; - визначення каналів збуту; - нормування запасів готової продукції та організація їх зберігання; - розробка планів перевезення готової продукції та організація його виконання; - організація роботи розподільчого (логістичного) центру; - укладення узгоджень з покупцями та контроль за їх виконанням тощо

Логістична інфраструктура призначена для виконання таких завдань:

- складування продукції в спеціальних ємностях і спорудах;
- переміщення продукції за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів;
- захист продукції з використанням складських приміщень, яка вимагає системи пакування, передачі інформації;
- перетворення інформації логістичних процесів.

Завдання служби логістики полягає в тому, щоб організувати логістичні процеси, які в сукупності були б оптимальними для даної сфери і логістичної системи суб'єкта підприємництва в цілому.

В зв'язку з цим особливу увагу привертає до себе роль аутсорсингу логістичної діяльності. **Логістичний аутсорсинг** - передавання стороннім організаціям (суб'єктам ринкової інфраструктури) логістичних функцій та процесів, які не є основними в діяльності підприємства, з метою оптимізації логістичних витрат та ефективної організації руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків (в останньому випадку підприємство чітко визначається зі своїми ключовими компетенціями, а неосновні (другорядні) передає в аутфорсинг). Найчастіше до аутсорсингу спонукають:

- потреба швидко скоротити витрати,
- бажання зосередити власні обмежені ресурси на стратегічних категоріях,
- прагнення систематично підвищувати рівень персоналу і систем підприємства.

Основними видами аутсорсингу в сфері логістики є ІТ-аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг у сфері послуг (у сфері фінансів та бухгалтерського обліку). Завдяки

використанню аутсорсингу близько половини вітчизняних підприємств можуть скоротити свої логістичні витрати на 10-30%, адже 70% логістичних витрат припадає на транспортні витрати, 25% – на зберігання товарів (продукції) на складах, 5% – на управління логістичними потоками (Гірна, 2010). Можливі **ризики** і загрози від використання логістичного аутсорсингу:

- втрата контролю за процесами/функціями, що передані аутсорсинговій компанії;
- виток інформації, що становить комерційну таємницю підприємства;
- несвоєчасне чи не належне виконання переданих аутсорсеру функцій;
- банкрутство аутсорсингової компанії та ін.

29.3. Функціонально-фазовий поділ логістики

Формування інтегрованої системи логістики суб'єкта підприємництва, передбачає її оптимізацію загалом та параметрів окремих її елементів. Виділення в комплексі господарської діяльності суб'єктів підприємництва основних видів діяльності зумовлює відповідний поділ виробничо-комерційного циклу підприємства на окремі послідовні фази:

- матеріального забезпечення виробництва (постачання матеріалами),
- виробництва,
- збуту продукції;
- переробки використаної продукції та її утилізації.

Також в питаннях управління логістикою підвищується роль процесів транспортування, складування та управління запасами, інформаційного забезпечення. Логістична діяльність з реалізації логістичних функцій в цих фазах має свої особливості щодо змісту логістичних процесів, реалізовуваних завдань, застосовуваних прийомів, способів вирішення тих чи інших логістичних завдань, що зумовлює виділення окремих функціональних сфер логістики – виробничої, закупівельної, збутової, транспортної, складської, сервісної (управління замовленнями), інформаційної, зворотної, управління запасами тощо.

Виробнича логістика - підсистема логістики, яка охоплює сферу логістичної діяльності з планування, реалізації та управління матеріальним потоком на виробничому підприємстві. Завдання виробничої логістики стосуються організації, реалізації та управління матеріальними потоками всередині підприємств, які створюють матеріальні цінності або надають такі матеріальні послуги, як зберігання, фасування, розважування, укладання та ін. До виробничої логістики

відносяться також матеріальні послуги з транспортування вантажів у випадку, коли для внутрішньовиробничого переміщення вантажів використовується власний транспорт. Характерною рисою об'єктів вивчення у виробничій логістиці є їх територіальна компактність. Виробнича логістика розглядає внутрішньовиробничі логістичні системи, до яких відносяться промислове підприємство, оптове підприємство, яке має складські приміщення, вузлова вантажна станція залізниці, морський або річковий порт та ін.

Метою виробничої логістики є зниження витрат і підвищення якості продукції в процесі перетворення матеріального потоку в технологічних процесах виробництва готової продукції. Комплекс завдань внутрішньовиробничої логістики в межах виробничої програми включає:

- оперативно-календарне планування і формування детального розкладу виробництва готової продукції;
- оперативне управління технологічними процесами у виробництві;
- загальний контроль якості, підтримання стандартів якості продукції та відповідного сервісу;
- стратегічне та оперативне планування процесів постачання матеріальних ресурсів;
- організацію внутрішньовиробничого складського господарства; прогнозування, планування і нормування витрачання матеріальних ресурсів у виробництві;
- організацію роботи внутрішньовиробничого технологічного транспорту;
- контроль та управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеної продукції і готової продукції на всіх рівнях внутрішньовиробничої складської системи і в технологічному процесі виробництва;
- внутрішньовиробничий фізичний розподіл матеріальних ресурсів і готової продукції;
- інформаційне і технічне забезпечення процесів управління внутрішньовиробничими матеріальними потоками;
- автоматизацію і комп'ютеризацію управління матеріальними (інформаційними, фінансовими) потоками у виробництві.

Даний комплекс завдань повинен вирішуватись з точки зору:

- оптимізації (мінімізації) рівнів усіх запасів матеріальних ресурсів, незавершеної продукції і готової продукції в межах виробничо-технологічного циклу і складської системи;
- оптимізації роботи внутрішньовиробничого транспортно-складського комплексу;
- скорочення часу виробничо-технологічного циклу;
- зменшення всіх логістичних витрат у виробництві готової

продукції.

Основою побудови ефективної системи логістики є виробничий розклад, за допомогою якого можна знайти відповіді на питання: хто, що, де, коли і в яких кількостях буде виробляти і визначати встановлювані диференційовані для кожного структурного виробничого підрозділу об'ємні та часові характеристики матеріальних потоків. Управління матеріальними потоками в межах внутрішньовиробничих логістичних систем базується на застосуванні зазначених раніше мікрологістичних концепцій та програмних продуктів (систем MRP-I, MRP-II, kanban, OPT, LPта ін.), що відносяться до класів штовхаючих та витягуючих систем організації виробництва.

Закупівельна логістика – сфера логістики, яка охоплює процес руху сировини, виробничих і допоміжних матеріалів, а також комплектуючих виробів та запасних частин з ринку закупівель до складів виробничого підприємства через мережу проміжних складів постачальників (або безпосередньо з ринку закупівель на склади підприємств), а також процес руху готової продукції аналогічними шляхами до складів торговельного підприємства.

Основними функціями закупівельної логістики в межах управління матеріальними потоками є:

- забезпечення адекватного і повного задоволення потреб виробництва;
- вибір джерела постачання; збір інформації про кон'юнктуру ринку сировини, матеріалів та ін.;
- розміщення замовлення; реалізація замовлення; перевірка платіжних документів і їх оплата;
- складання облікових документів і карточок; підтримання відносин з постачальниками.

Основи економічної ефективності закупівельної логістики становлять пошук і закупівля необхідних товарів задовільної якості за мінімальними цінами. **Основні елементи** закупівельної логістики:

- аналіз параметрів та структури товарних потоків;
- аналіз і визначення потреби в товарах,
- розрахунок кількості товарів, які слід замовляти; - вибір методу закупівель;
- виявлення і вивчення джерел надходження товарів і їх постачальників;
- аналіз конкурентоспроможності товарів різних виробників;
- вибір постачальників;
- встановлення господарських зв'язків з постачальниками (укладення договору);
- погодження ціни;

- формування і надання замовлень на постачання товарів;
- облік і контроль за кількістю, якістю товарів і термінами поставок;
- організація транспортування товарів до підприємства торгівлі та розміщення товарів на складі.

Збутова логістика – сфера логістики, яка охоплює процес планування, реалізації та контролю за збутом товарів кінцевому споживачу, що забезпечує ефективну організацію збуту виготовленої продукції та послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку, в тому числі організацію збутової діяльності, включаючи оптовий і роздрібний продаж товарів, їх транспортування, складування, упакування тощо.

Організація управління постачанням, просуванням матеріального потоку, забезпечення збуту, удосконалення технологій транспортних перевезень, складського господарства, планування і контроль цієї діяльності є предметом вивчення збутової логістики.

Основними **завданнями** збутової логістики на *макроекономічному* рівні є:

- вибір схеми розподілу матеріального потоку;
- розміщення розподільчих центрів на логістичному полігоні (побудова мережі складських об'єктів);
- організація управління системами доставки вантажів.

Завданнями збутової логістики на *мікроекономічному* рівні є:

- планування процесу реалізації;
- отримання і обробка замовлень;
- упакування, комплектування, виконання інших операцій, які передують відвантаженню;
- відвантажування;
- доставка, контроль за транспортуванням; 6/ післяреалізаційне обслуговування.

Ключовими **рішеннями** збутової логістики є: раціоналізація вибору схеми розподілу матеріального потоку і структури каналу, аналіз доцільності залучення складської ланки в логістичний ланцюг, вибір тактики відвантажування товарів, вибір оптимального місця розташування складу, забезпечення сумісності і неперервності матеріального потоку шляхом гармонізації товаропросування.

Складська логістика – сфера логістики, що охоплює процеси організації, реалізації та управління матеріальними потоками під час їх проходження через систему складів. Основною метою створення складської системи з погляду логістики є забезпечення ритмічності спільної роботи, організованості та взаємодії різних учасників логістичного ланцюга (виробничих, торговельних, транспортних підприємств).

Основні функції складів у сфері логістики:

- складування (розміщування та укладання в місця зберігання) та відносно тривале зберігання матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, продукції, товарів);
- контроль кількісних та якісних параметрів матеріальних потоків;
- перетворення виробничого асортименту в торговий;
- перетворення матеріальних потоків, унітизація вантажів, їх упакування та транспортування;
- забезпечення логістичного сервісу в системі обслуговування.

Основні завдання складської логістики на *макроекономічному* рівні:

- прийняття рішення щодо доцільності існування і використання в логістичному ланцюгу складу як окремого його елемента;
- вибір між організацією власного складу і використанням послуг складів загального користування;
- визначення загальної кількості складів у логістичному ланцюгу;
- визначення місця розташування на полігоні обслуговування і потужності кожного складу.

Основні завдання складської логістики на *мікроекономічному* рівні:

- визначення потужності складу та конкретного місця розташування складу (“прив’язка до місцевості”), уточнення розмірів необхідної ділянки для його організації;
- визначення параметрів основних функціональних зон і дільниць складу;
- вибір схеми і організація процесу складування вантажів;
- вибір системи складу;
- прийняття рішень щодо якісних та кількісних параметрів основних техніко-технологічних елементів складської системи;
- моделювання функціонування транспортно-складських комплексів і обслуговування клієнтів;
- управління потоково-транспортною системою складу;
- визначення ефективності функціонування складської системи тощо.

Логістика запасів. Складська логістика тісно корелює з управлінням запасами матеріальних ресурсів, продукції, товарів, які опрацьовуються на складах. Управління запасами полягає у визначенні розміру необхідного запасу (норми запасу) і створенні системи управління запасами (системи контролю за фактичним розміром запасу і вчасним його поповненням до встановленої норми). У *вужькому розумінні* під системою управління запасами розуміють сукупність правил і показників, які визначають момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів; в *широкому розумінні*, система управління запасами - це сукупність принципів, правил, заходів та засобів обліку, контролю, планування та організації руху запасів у часі та просторі як за загальним обсягом, так і за їх структурою.

Логістична система управління запасами в системах підприємницької логістики передбачає планування обсягу та структури запасів з метою неперервного забезпечення споживача певним видом матеріального ресурсу, стійкості номенклатури матеріальних ресурсів (продукції, товарів), ритмічності виробничого процесу та безперервного використання даних ресурсів. Досягненню цієї мети підпорядковуються такі завдання:

- визначення необхідного розміру поточного рівня запасу на складах різних рівнів логістичної системи та його облік в будь-який момент часу;
- структуризація запасів за їх важливістю та/або частотою споживання;
- визначення розміру гарантійного (страхового) запасу;
- розрахунок розміру замовлення; - визначення інтервалу часу між замовленнями (між двома безпосередніми моментами поповнення запасів).

Управління запасами пов'язане із розробкою та використанням організаційно-економічних систем управління запасами, все різноманіття яких можна звести до трьох основних типів, котрі відрізняються принципами поповнення запасів і способами обробки інформації:

- система з фіксованим розміром замовлення;
- система з постійним рівнем запасу (з фіксованим інтервалом замовлення);
- система з фіксованим розміром замовлення і нижньою межею розміру запасу.

Транспортна логістика – сфера логістики, яка охоплює процеси організації, реалізації та управління переміщенням вантажів транспортом загального користування. Основним завданням транспортної логістики є забезпечення узгодженості дій безпосередніх учасників транспортного процесу з метою якісної доставки (продукції) товарів

Комплекс завдань транспортної логістики включає:

- планування перевезень вантажів;
- створення транспортних систем, в т.ч. транспортних коридорів і транспортних ланцюгів;
- забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу;
- спільне й узгоджене планування транспортного процесу з виробничим і складським процесами;
- вибір виду транспорту для перевезення;
- вибір типу транспортного засобу;
- вибір перевізника;
- визначення раціональних маршрутів доставки вантажів;

- управління системою доставки вантажів;
- аналіз і вибір транспортних тарифів, контроль собівартості перевезень тощо.

Фундаментальним питанням транспортної логістики є завдання проектування систем доставки вантажів (товарів) і календаризації та маршрутизації перевезень вантажів.

Інформаційна логістика - сфера логістики, яка охоплює процеси організації, реалізації та управління інформаційними потоками та інформаційним забезпеченням логістичної діяльності учасників логістичних формувань. Основним завданням інформаційної логістики є створення ефективних логістичних інформаційних систем різного типу (планові, диспозитивні, виконавчі) та їх впровадження у практику виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання, задіяних у різноманітних логістичних формуваннях, з метою забезпечення прийняття управлінських рішень з врахуванням особливостей виробничої сфери і сфери обігу за рахунок використання комп'ютерної техніки, інформаційних технологій та за допомогою методів моделювання.

Сервісна логістика - сфера логістики, яка охоплює процеси організації, реалізації та управління сервісними потоками, тобто - діяльності з надання комплексу логістичних послуг в процесі руху матеріального потоку, які виконуються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування виробничих і невиробничих споживачів елементів матеріального потоку (матеріальних ресурсів, готової продукції, товарів). Предметом логістичного сервісу є комплекс логістичних послуг, а його об'єктами – різноманітні споживачі матеріального потоку на різних стадіях його руху. Сферою реалізації логістичного сервісу є не лише сфера розподілу та товарного обігу, але й виробнича сфера і транспорт, адже логістичний сервіс може організовуватися не лише щодо кінцевої продукції, але й щодо матеріальних ресурсів, які реалізуються виробничим споживачем, задіяним до складу логістичного ланцюга з просування певної продукції.

Логістичний сервіс повинен базуватися на принципах:

- обов'язковості пропозиції;
- необов'язковості використання (вільний вибір послуги споживачем);
- еластичності переліку послуг;
- зручності надання послуг;
- оптимізації ціни послуг (раціональна цінова політика);
- інформаційної віддачі (забезпечення зворотнього зв'язку для отримання інформації про якість послуг та обслуговування).

Визначальну роль в формуванні системи логістичного сервісу відіграє управління логістичним циклом замовлення. **Логістичний цикл**

замовлення - багатоетапна взаємообумовлена процедура, яка включає:

- приймання і попереднє опрацювання інформації про замовлення;
- конфігурування замовлення;
- передавання замовлення в службу управління замовленнями;
- визначення джерел виконання замовлення;
- планування виконання замовлення;
- моніторинг і контроль виконання і доставки замовлення споживачеві.

Основними цілями управління замовленнями в сервісній логістиці є:

- визначення часу виконання замовлення відповідно до вимог споживачів;
- висока якість управління замовленнями, що проявляється в мінімальних втратах під час доставки замовлень і максимальних очікуваннях щодо якості продукції (товарів) та логістичного сервісу;
- зменшення загального розміру запасів в інтегрованій логістичній системі (мережі);
- зростання ефективності інвестицій в матеріально-технічну базу учасників;
- підвищення спроможності задовольняти замовлення безпосередньо з виробничих підрозділів і зменшення запасів продукції в інших ланках логістичного ланцюга (мережі);
- зменшення загальних логістичних витрат.

Зворотна логістика (логістика рециклінгу, реверсивна логістика) - частина процесу управління ланцюгом постачань, що містить у собі всі види діяльності, пов'язані із зворотним (в порядку повернення) рухом товару на склад (або виробництво) постачальника або продавця, рухом, контролем і анулюванням повернення. Зворотна логістика реалізовує традиційні для логістики функції транспортування та управління запасами, але в цьому випадку центральним процесом є одержання продукту назад від споживача, а не просування продукту до споживача. Зворотна логістика - це сфера логістики, яка охоплює процеси організації, реалізації та управління вхідними (збір і відновлення некондиційних і неліквідних товарів, збір і зберігання тари і пакувальних матеріалів) і вихідними (повернення постачальникам, здавання, реалізація для альтернативного використання) зворотними потоками, основними причинами виникнення яких є:

- наявність у партіях товарів, які завозяться вантажоодержувачам, продукції (товарів) з виробничим браком або з невідповідністю якості вимогам стандартів;
- необхідність повернення продукції, яка поставлена з порушенням вимог договору, помилково, в неналежній кількості, повернення торговцем товарів постачальнику у випадку, якщо вони не були реалізовані протягом визначеного в угоді терміну;

- необхідність повернення постачальникам тари багаторазового використання, інвентарної тари постачальників, матеріалів і продукції, що підлягають повторному використанню, знешкодженню або утилізації, переміщення торговельного та офісного обладнання, що надавалося в оренду, та ін.;
- управління товарними запасами, яке базується на недостатньо точному прогнозуванні майбутнього попиту;
- недоліки в логістичній інфраструктурі систем розподілу, транспортування і складування.

Використання логістичних концепцій і методів, відпрацьованих на практиці, дозволяє правильно будувати логістичний ланцюг руху товарів не тільки в прямому, але й у зворотному напрямку.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Наведіть визначення логістичної системи, поясніть різницю між макро- і мікро-логістичними системами, назвіть їх основні елементи, охарактеризуйте специфіку зв'язків між ними
2. Охарактеризуйте основні функції служби логістики на підприємстві. В чому полягають особливості організації логістики в сфері підприємництва?
3. Назвіть та охарактеризуйте типовий комплекс завдань та функцій менеджменту логістики конкретного суб'єкта господарювання, а також їх поділ за функціонально-фазовим поділом.
4. Що Ви розумієте під поняттям «логістична стратегія», яким є її місце в системі менеджменту суб'єкта підприємництва? Назвіть основні елементи логістичної стратегії суб'єкта підприємництва. Які види логістичних стратегій можуть обирати суб'єкти підприємництва у сфері логістики?
5. Поясніть суть поняття «мікрологістична концепція», назвіть найбільш розповсюджені з-поміж них.
6. В чому суть і різниця між «штовхаючими» та «витагуючими системами» управління матеріальними потоками?
7. Що вивчає виробнича логістика? Якою є характерна особливість об'єктів виробничої логістики? Наведіть приклади об'єктів виробничої логістики
8. В чому суть діяльності з фізичного забезпечення діяльності підприємства? В чому суть збутової діяльності підприємства? Розкрийте зв'язок підсистем розподільчої та закупівельної логістики.
9. В чому суть збутової діяльності підприємства? Якими є основні функції збутової логістики на макро- та мікро-економічному рівнях?
10. Поясніть суть терміну «система управління запасами», назвіть і

- охарактеризуйте основні системи управління запасами в логістиці, охарактеризуйте відмінності між ними та умови їх застосування
11. Перерахуйте основні завдання транспортної логістики, встановіть їх зв'язок з організацією руху матеріальних потоків
 12. Як вирішуються основні проблеми ефективної роботи складів у логістичних системах? Охарактеризуйте основні завдання складської логістики на макро- та мікро-економічному рівні.
 13. Що Ви розумієте під термінами „інформація”, „логістична інформаційна система”? Які три групи логістичних інформаційних систем виділяють з врахуванням цільового призначення? Які завдання вирішуються з допомогою кожної з них?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 29.1. З метою формування системи логістики підприємства визначити оптимальний порядок об'їзду клієнтів під час централізованого завезення товарів автотранспортом постачальника за кільцевим маршрутом та розробити графік завезення товарів і час прибуття автомобіля на склад під завантаження на наступний рейс за таких умов: оптове торговельне підприємство обслуговує 3 магазини, розташованих на території адміністративного району відповідно до рис.29.4.

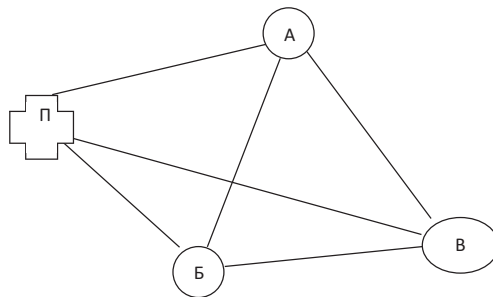


Рисунок. 29.4 – Схема розташування підприємств – учасників системи товаропостачання з оптового торговельного підприємства

Відстані між постачальником (умовно позначеним як П) та магазинами складають відповідно: ПА – 15 км; ПБ – 12 км; ПВ – 22 км; АБ – 14 км; АВ – 13 км; БВ – 16 км.

В магазини товари завозяться у колісних малогабаритних контейнерах у таких кількостях (в розрахунку на 1 рейс): А - 5 конт.; Б – 3 конт.; В – 4 конт. В якості критерію оптимізації маршруту прийняти

мінімізацію вантажної роботи автомобіля.

Для формування графіка завезення товарів слід врахувати, що завантажування автомобіля у постачальника розпочинається о 9 год. 00 хв. і триває до 9 год. 30 хв., середня швидкість руху автомобіля з вантажем – 42 км/год, час розвантажування в кожному з магазинів – 10 хв., додатковий час на заїзд (маневрування) в магазини – по 3 хв/заїзд,

Завдання 29.2. З метою формування системи логістики підприємства здійснити та обґрунтувати вибір потенційного перевізника швидкокопсувних товарів. Для цього використати сформовану систему можливих суттєвих критеріїв, самостійно встановити важливість кожного критерію, на основі заданої інформації щодо експертних оцінок по кожному з перевізників розрахувати інтегральний критерій і на його основі вибрати перевізника (табл. 29.3 – 29.4). Результати обчислень сформувати у вигляді табл.29.5.

Пропонований перелік критеріїв оцінювання перевізників: «Наявність спеціалізованого транспорту»; «Надійність обслуговування (відсутність зривів у роботі транспорту)»; «Надання послуг з експедирування та виконання вантажних робіт»; «Тарифи на транспортні послуги»; «Мінімальні терміни доставки».

Таблиця 29.3 – Важливість критеріїв оцінки перевізників

Критерій	Важливість, %
K1	5
K2	30
K3	10
K4	15
K5	40

Таблиця 29.4 - Експертні оцінки перевізників

Перевізник	Експертні оцінки				
	K1	K2	K3	K4	K5
A	4	9	6	8	6
B	6	8	7	5	7
C	5	7	8	4	9
D	7	4	5	9	8

Таблиця 29.5 - Результати розрахунку інтегрального показника оцінки перевізників

Критерій	Назва критерію	Важливість критерію, %	Оцінка критеріїв для перевізника							
			А		В		С		D	
			Експертна	Зважена	Експертна	Зважена	Експертна	Зважена	Експертна	Зважена
.....										
.....										

Завдання 29.3. З метою формування системи логістики підприємства в межах комплексу робіт з товарного забезпечення здійснити та обґрунтувати вибір одного із двох можливих постачальників – підприємств А і В, які виробляють товари однакового функціонального призначення та виду за приблизно однакової якості та ціни.

Недолік підприємства А полягає в тому, що воно розташовано від споживача далше, ніж підприємство В (відстань від покупця до підприємства А – 420 км, до підприємства В – 300 км).

Поряд з цим, товари, які постачаються з підприємства А, упаковуються ним у вантажні пакети, сформовані на плоских піддонах, завдяки чому існує можливість проводити розвантажувальні роботи механізованим способом. В той же час, підприємство В постачає товари в картонних коробках, котрі необхідно розвантажувати ручним способом.

Перевезення товарів передбачено здійснювати транспортом загального користування на умовах оплати лише прямого перевезення (оплата зворотнього рейсу транспортного засобу не здійснюється у зв'язку з використанням його для перевезення продукції іншого замовника). Тарифи на перевезення вантажів на відстань до 400 км встановлено в розмірі 0,8 грн./км, понад 400 км – 0,7 грн./км.

При механізованому розвантажуванні задіяний 1 оператор електронавантажувача та 1 вантажник, при ручному способі виконання цих робіт задіюється бригада з 4 чол. Подальші операції з переміщення вивантажених товарів виконуються електронавантажувачем.

Тривалість розвантажування механізованим способом пакетованих вантажів із залізничного вагона складає 1,5 години, тривалість розвантажування вантажу ручним способом – 4,5 години.

Погодинна ставка робітника на дільниці розвантажування встановлена розмірі 6 грн./год., погодинна ставка водія-оператора електронавантажувача – 12 грн/год

Розділ 30

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

- 30.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур.
- 30.2. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур.
- 30.3. Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур.
- 30.4. Базисні умови поставки товарів Інкотермс.

Навчальні цілі



Розглянути сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур, ключові аспекти її державного регулювання



Засвоїти основні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур та міжнародні правила торгівлі Інкотермс

30.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур

Усі підприємницькі структури є виробниками конкурентоспроможної продукції, мають право самостійного здійснення експортно-імпортних операцій. У зв'язку з цим у господарській діяльності будь-якої підприємницької структури-виробника, яка виходить на зовнішній ринок, суттєве значення може мати зовнішньоторгова діяльність.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур є сферою їх господарської діяльності, пов'язаною з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом та імпортом продукції і послуг, виходом підприємницьких структур на зовнішній ринок.

Будучи складовою всієї роботи підприємницької структури, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на основі сукупності, тобто відшкодування валютних витрат підприємницької структури за рахунок

валютних доходів.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур має суттєві **відмінності** від внутрішньогосподарської діяльності, до яких відносять:

- валютну основу зовнішньоекономічної діяльності;
- державне регулювання, зовнішньоекономічної діяльності;
- систему світових цін, діючих на зовнішньому ринку.

Зовнішньоекономічну діяльність підприємницькі структури реалізують:

на рівні держави, яка спрямовує зовнішньоекономічну діяльність на встановлення міжнародних основ співробітництва, створення правових і торгово-політичних механізмів, що стимулюють розвиток і підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків;

на рівні окремих структур шляхом укладання та виконання підприємницькими структурами контрактів з іноземними партнерами.

Відповідно до чинного законодавства України **зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД)** — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної підприємницької діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види незалежно від форми власності та інших ознак після державної реєстрації їх як учасників зовнішньоекономічної діяльності.

Напрями зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур:

- обмін товарів,
- науково-технічне співробітництво (обмін досягненнями науки й техніки та спільне здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт),
- спеціалізація,
- кооперування,
- надання економічного і технічного сприяння створенню спільних підприємств,
- фінансово-кредитні відносини та ін.

Основою зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур становить зовнішня торгівля, тобто продаж і придбання товарів на зовнішньому ринку.

Основним з напрямків зовнішньоекономічної діяльності підприємництва є **зовнішньоторгова діяльність**, яка становить собою обмін товарами в матеріально-речовій формі і послугами, пов'язаними із здійсненням товарообігу. В основі зовнішньоторговельної

підприємницької діяльності лежать зовнішньоторгові операції.

Зовнішньоторгова операція — комплекс заходів (економічних, валютно-фінансових і правових), які використовують суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності різних країн з метою здійснення і вдосконалення зовнішньої торгівлі: вивчення ринку конкретного товару, його реклама, створення збутової мережі, проробка комерційних пропозицій, проведення переговорів, укладання і виконання контрактів (рис.30.1).



Рисунок 30.1 – Зовнішньоторгова операція і її види



У даний час поглиблено комплексний характер операцій у всіх видах зовнішньоекономічних зв'язків. Так, наприклад, купівлю-продаж товарів може супроводжувати купівля-продаж ліцензій, а поставку комплексного устаткування ведуть поряд зі здійсненням дослідно-конструкторської роботи.

Необхідною **передумовою і обов'язковою умовою** зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур є виконання ряду операцій, пов'язаних із забезпеченням просування товарів від виробника-продавця до покупця, транспортних, транспортно-експедиторських і страхових операцій, а також операцій, пов'язаних із веденням міжнародних розрахунків.

Зовнішньоторгові операції здійснюються на основі укладання угод. До поняття «**торгова угода**» відносять всі угоди, пов'язані з обміном товарів у матеріально-речовій формі та наданням послуг.

Під **міжнародною торговою угодою** розуміють договір між двома або кількома підприємствами-партнерами у різних країнах щодо поставки товару або надання послуг згідно із погодженими умовами. Її виконання супроводжує платіж в іноземній валюті стосовно до однієї або обох сторін, крім угод по товарообмінних операціях.

Вихід на зовнішній ринок підприємницькі структури можуть здійснювати:

- самостійно;
- через зовнішньоторгові підприємства-посередники, тобто спеціалізовані зовнішньоторгові підприємства.

У міжнародній практиці зовнішньоторгові підприємства-посередники, реалізують на світовому ринку продукцію малих і середніх підприємств, але інколи до їх послуг вдаються і великі підприємства, які не мають свого зовнішньоторгового апарату.

Крім цього, зовнішньоторгові підприємства надають інші посередницькі послуги, зокрема:

- кредитування покупців,
- укладання контрактів з транспортними і страховими компаніями,
- посередництво в платіжних операціях тощо.

Зовнішньоторговельні підприємства часто здійснюють передпродажну доробку продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність. У даний час більше половини світового товарного обміну здійснюють через зовнішньоторговельні підприємства-посередники. Їх залучення має на меті підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій, використати кон'юнктуру, надати всі необхідні торгові послуги.

Таким чином, окремі підприємницькі структури або група підприємств, які виходять на міжнародний ринок, можуть самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, створюючи при цьому зовнішньоторговельні підприємства, які можуть створюватися:

- з загальним балансом з підприємницькою структурою;
- з самостійним балансом з правом юридичної особи.

У випадку невеликого обсягу зовнішньоекономічної діяльності підприємницькі структури можуть удаватися до послуг посередницьких організаційних, до яких належать зовнішньоторговельні об'єднання, різні об'єднання підприємницьких структур, створених для здійснення експортно-імпортних операцій (асоціації, консорціуми, торгові дома тощо).

Критерієм вибору способу виходу на міжнародний ринок служить

мінімізації витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Менеджери, управлячі господарською, у тому числі і зовнішньоекономічною діяльністю підприємницької структури, повинні знати валютно-фінансові, правові аспекти виходу на світовий ринок, кон'юнктуру ринку, систему цін і визначити ефективність здійснення експортно-імпортних операцій. Таким чином, **забезпечення різноманітності форм і методів зовнішньоекономічної діяльності підприємницької структури** — це уміння не тільки управляти підприємницькою діяльністю, приймати рішення про реалізацію продукції, вибираючи найефективніші способи збуту продукції, послуг на різних зовнішніх ринках з урахуванням їх кон'юнктури.

30.2. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур

Держава бере активну участь у розвитку ЗЕД шляхом ціле-спрямованого впливу на певні сфери й об'єкти цієї діяльності. Цей вплив здійснюється за допомогою **комплексу інструментів регулювання**, які поділяються на

- валютно-політичні,
- торговельно-політичні, інструменти, які впливають на реальну ситуацію з міжнародним обміном товарами. Найважливішими інструментами є мито та нетарифні торговельні обмеження.

Мито — це податок, який держава накладає на товар, що перетинає державний кордон або кордон митної зони. Мито є не тільки джерелом доходів держави, а й так званою тарифною перешкодою для торгівлі. За напрямом товарних потоків мито розрізняють:

- ввізне,
- вивізне,
- транзитне.

Для сучасної світової економіки характерна тенденція поступового переходу від тарифних до нетарифних методів регулювання. **Нетарифні методи** поділяють на:

- кількісні обмеження (контингентування та ліцензування);
- «добровільні» обмеження експорту;
- приховані методи торговельної політики (технічні бар'єри, внутрішні податки і збори, політика в рамках державних закупівель, вимога про вміст вітчизняних компонентів);
- фінансові методи регулювання торговельних потоків (субсидії, кредитування, демпінг);
- неекономічні методи регулювання (торговельні договори, правові режими).

Найпоширенішою **формою нетарифних обмежень** зовнішньої торгівлі як у світі в цілому, так і в Україні, є ліцензування та квотування (контингентування). Ці інструменти використовуються Україною в особі її державних органів у таких випадках:

- в разі різкого погіршення розрахункового балансу України, якщо негативне сальдо його перевищує на відповідну дату від загальної суми валютних вимог України;
- в разі досягнення встановленого Верховною Радою України рівня зовнішньої заборгованості;
- в разі значного порушення рівноваги з певних товарів внутрішньому ринку України, особливо з сільськогосподарської продукції, продуктів рибальства, продукції харчової промисловості та промислових товарів народного споживання першої необхідності потреби;
- за необхідності забезпечити певні пропорції між імпортною та вітчизняною сировиною у виробництві;
- за необхідності здійснення заходів у відповідь на дискримінаційні дії інших держав;
- в разі порушення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності правових норм цієї діяльності, встановлених законом (як санкція запроваджується режим ліцензування);
- відповідно до міжнародних товарних угод, які укладає або до яких приєднується Україна (запроваджується режим квотування).

Рішення про встановлення режиму ліцензування та квотування експорту (імпорту) приймається Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України з визначенням списку конкретних товарів, що підпадають під режим ліцензування та квотування, і строків дії цього режиму по кожному товару.

Іншим інструментом нетарифного регулювання ЗЕД є правовий режим для іноземних суб'єктів господарської діяльності на території країни. Так, в Україні діють:

- *національний режим*, який означає, що іноземні суб'єкти господарської діяльності мають обсяг прав та обов'язків, не менший ніж суб'єкти господарської діяльності України. Національний режим застосовується щодо всіх видів господарської діяльності іноземних суб'єктів цієї діяльності, пов'язаної з їх інвестиціями на території України, а також щодо експортно-імпортних операцій іноземних суб'єктів господарської діяльності тих країн, які входять разом з Україною до економічних союзів;
- *режим найбільшого сприяння*, який означає, що іноземні суб'єкти господарської діяльності мають обсяг прав, преференцій та пільг щодо мит, податків та зборів, якими користується та/або буде

користуватися іноземний суб'єкт господарської діяльності будь-якої іншої держави, щодо якої діє згаданий режим, за винятком випадків, коли зазначені мита, податки, збори та пільги по них встановлюються в рамках спеціального режиму, визначеного нижче. Режим найбільшого сприяння надається на основі взаємної угоди суб'єктам господарської діяльності.



Держава здійснює захист прав та законних інтересів суб'єктів ЗЕД за межами України відповідно до норм міжнародного права. Такий захист здійснюється через дипломатичні і консульські установи, державні торговельні представництва, що представляють інтереси України, а також іншими способами, визначеними в Господарському кодексі України). Важливу роль тут грають торговельно-економічні місії у складі дипломатичних представництв України за кордоном, що представляють і захищають в державі перебування інтереси України у сфері ЗЕД. Діяльність торговельно-економічних місій організовується Міністерством економічного розвитку і торгівлі України. Зокрема, вони приймають заходи по захисту інтересів України, прав і законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності України в країні перебування, встановлюють контакти, ведуть переговори з державними установами, організаціями, суб'єктами підприємницької діяльності держави перебування, сприяють розвитку торговельно-економічних зв'язків України тощо.

30.3. Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур

Визначення ефективності ЗЕД підприємницьких структур здійснюється за допомогою певних показників.

Коефіцієнт ефективності експорту. Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати. Це відображає базовий коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_{e.б.} = \frac{B_e}{C_T + T_P + O_P}, \quad (30.1)$$

де $E_{e.б.}$ – базовий коефіцієнт ефективності експорту; B_e – виручка від експорту; C_T – собівартість товару; T_P – транспортні витрати; O_P – організаційні витрати.

Якщо $E_{e.б.} > 1$, експорт ефективний. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

Для визначення ефективності експорту розрахунку тільки базового

коефіцієнт ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати, чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни. Для цього служить **альтернативний коефіцієнт ефективності експорту**:

$$E_{e.a.} = \frac{B_e - C_T - T_p - O_p}{B_e - C_T}, \quad (30.2)$$

де $E_{e.a.}$ – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту; B_v – внутрішня виручка (виторг від продажу товару усередині країни);

Якщо $E_{e.a.} > 1$, експорт ефективний.

Якщо обидва коефіцієнти більше одиниці, експорт товару ефективний.

Якщо $E_{e.b.} < 1$, а $E_{e.a.} > 1$, то експорт неефективний, так як експортні витрати перевищують експортний дохід.

Якщо $E_{e.b.} > 1$, а $E_{e.a.} < 1$, то експорт неефективний, тому що прибуток від продажу товару усередині країни буде вищим, ніж від його експорту.

Якщо обидва ці коефіцієнти менше одиниці, то експорт товару неефективний з вищенаведених причин.

Якщо підприємство збирається надалі використовувати валюту, отриману в результаті експорту або імпорту, то для аналізу ефективності продажу валюти використовується **коефіцієнт ефективності продажу валюти**. Цей коефіцієнт застосовується тоді, коли підприємство збирається продати валюту, а отримані гривневі кошти покласти в банк під відсотки. Потім, коли настане термін операції з використанням валюти, купити валюту за гривневі кошти. Альтернативою цьому є вкладення валюти в банк на безвідсотковий валютний рахунок (рахунок, по якому не нараховуються річні відсотки).

$$E_{п.в.1} = \frac{K_{пок} \cdot (1 + I_{гр})^T}{K_{пр1}}, \quad (30.3)$$

де $E_{п.в.1}$ – коефіцієнт ефективності продажу валюти; $K_{пок}$ – курс покупки валюти на день, передбачуваного продажу; $I_{гр}$ – річний відсоток по гривневих вкладах; T – кількість років (періодів, за які нараховується відсоток); $K_{пр1}$ – коефіцієнт (передбачуваний) продажу валюти на день її передбачуваного продажу.

Якщо $E_{п.в.1} > 1$, продаж валюти ефективна.

При розгляді ефективності імпорту важливе значення має

призначення імпортованого товару. Для того, щоб імпорт товару споживання був вигідний, необхідно, щоб імпортний дохід перевищував імпортні витрати. Це відображає базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання:

$$E_{i.t.c.p.b} = \frac{B_v}{C_i + T_p + O_p}, \quad (30.4)$$

де $E_{i.t.c.p.b}$ – базовий коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання; B_v – внутрішня виручка від продажу товару, що імпортується; C_i – вартість імпортованого товару; T_p – транспортні витрати; O_p – організаційні витрати.

Якщо $E_{i.t.c.p.b} > 1$, імпорт товару ефективний.

Як і у випадку з експортом товару, для визначення ефективності імпорту необхідно розрахувати альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання:

$$E_{i.t.c.p.a} = \frac{B_v - C_i - T_p - O_p}{B_v - C_v}, \quad (30.5)$$

де $E_{i.t.c.p.a}$ – альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту товарів споживання; C_v – вартість вітчизняного товару, аналогічного імпортному;

Якщо $E_{i.t.c.p.a} > 1$, імпорт товару ефективний.

Важливо пам'ятати, що всі показники повинні бути представлені в гривневому еквіваленті.

30.4. Базисні умови поставки товарів Інкотермс

Інкотермс (англ. Incoterras, International commerce terms) – це комплект низки міжнародних правил з тлумачення широко використовуваних торговельних термінів в області зовнішньої торгівлі. Ці міжнародні правила торгівлі є стандартними умовами договорів купівлі-продажу, які регламентують моменти передачі права власності на товар та всіх пов'язаних із цим ризиків (табл. 30.1) **Інкотермс встановлює правила**, які регулюють питання пов'язані з доставкою товарів від продавця до покупця.

Це включає власне перевезення, відповідальність за експортне та імпорнтне очищення товарів, відповідального за сплату доставки, митного оформлення, та страхування ризиків на шляху транспортування товарів у залежності від означених стандартних умов поставки. Вони розробляються і

публікуються Міжнародною торговою палатою (англ. International Chamber of Commerce, скорочено ICC).

Таблиця 30.1 – Умови договорів купівлі-продажу Інкотермс 2010

Умова поставки	Зміст терміну
EXW (Франко завод)	означає, що продавець вважається таким, що виконав свої обов'язки з постачання, коли він надає товар у розпорядження покупця на своєму підприємстві чи в іншому названому місці (наприклад: на заводі, фабриці, складі тощо). Продавець не відповідає за завантаження товару на транспортний засіб, а також за митне очищення товару для експорту
FCA (Франко перевізник)	означає, що продавець доставить товар, який пройшов митне очищення, зазначеному покупцем перевізнику до названого місця. Слід зазначити, що вибір місця постачання вплине на зобов'язання по завантаженню і розвантаженню товару на даному місці. Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця, то продавець несе відповідальність за відвантаження. Якщо ж постачання здійснюється в інше місце, продавець за відвантаження товару відповідальності не несе. Даний термін може бути використаний під час перевезення будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення
FAS (Франко вздовж борту судна)	означає, що продавець виконав постачання, коли товар розміщений уздовж борта судна на причалі або на ліхтерах у зазначеному порту відвантаження. Це означає, що з цього моменту усі витрати й ризики втрати чи пошкодження товару повинен нести покупець. За умовами терміну FAS на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Однак, якщо сторони бажають, щоб покупець узяв на себе обов'язки з митного очищення товару для експорту, то це повинно бути чітко обговорене у відповідному доповненні до договору купівлі-продажу
FOB (Франко борт)	означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в названому порту відвантаження. Це означає, що з цього моменту усі витрати й ризики втрати чи пошкодження товару повинен нести покупець. За умовами терміну FOB на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися тільки під час перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом. Якщо сторони не збираються поставити товар через поручні судна, слід застосовувати FCA
CFR (Вартість і фрахт)	означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в порту відвантаження. За умовами терміну CFR на продавця покладається обов'язок по митному очищенню

Умова поставки	Зміст терміну
	товару для експорту. Даний термін може застосовуватися тільки під час перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом
CIF (Вартість, страхування і фрахт)	означає, що продавець виконав постачання, коли товар перейшов через поручні судна в порту відвантаження. Продавець зобов'язаний оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару в зазначений порт призначення, але ризик втрати або ушкодження товару, як і будь-які додаткові витрати, що виникають після відвантаження товару, переходять із продавця на покупця. За умовами терміну CIF на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Термін застосовується тільки під час перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом
CIP (Фрахт/ перевезення та страхування оплачені до)	означає, що продавець доставить товар названому їм перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення. Це означає, що покупець бере на себе всі ризики і будь-які додаткові витрати після доставки таким чином товару. Однак, за умовами CIP на продавця також покладається обов'язок по забезпеченню страхування від ризиків втрати й ушкодження товару під час перевезення на користь покупця. Отже, продавець укладає договір страхування й оплачує страхові внески. Покупець повинен брати до уваги, що відповідно до умов терміну CIP від продавця потрібно забезпечення страхування з мінімальним покриттям. За умовами терміну CIP на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися під час перевезення товару будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення
CPT (Фрахт/ перевезення сплачено до)	означає, що продавець доставить товар названому їм перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до названого пункту призначення. Це означає, що покупець бере на себе всі ризики втрати чи пошкодження товару, як і інші витрати після передачі товару перевізнику. За умовами терміну CPT на продавця покладається обов'язок по митному очищенню товару для експорту. Даний термін може застосовуватися під час перевезення товару будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення
DAT (Поставка на терміналі)	означає, що продавець виконав своє зобов'язання по постачанню, коли він надав покупцеві товар, розвантажений з транспортного засобу в узгодженому терміналі зазначеного місця призначення. Під терміналом розуміється будь-яке місце, у т.ч. авіа/авто/залізничний карго термінал, причал, склад тощо. Продавець несе всі ризики по доставці товару і його розвантаженні

Умова поставки	Зміст терміну
	на терміналі. Продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності або сплачувати імпорتنі мита при ввезенні товару. Даний термін може застосовуватися при поставках будь-яким видом транспорту
DAP (Поставка в пункті)	означає, що продавець виконав своє зобов'язання по постачанню, коли він надав покупцеві товар, готовий до розвантаження з транспортного засобу, що прибув в узгоджене місце призначення. Продавець несе всі ризики, пов'язані з доставкою товару в узгоджене місце призначення. Продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності або сплачувати імпорتنі мита при ввезенні товару. Даний термін може застосовуватися при поставках будь-яким видом транспорту
DDP (Поставка зі сплатою мита)	означає, що продавець надає товар, що пройшов митне очищення і не був розвантажений із прибулого транспортного засобу у розпорядження покупця в названому місці призначення. Продавець зобов'язаний нести усі витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням товару, включаючи (де це буде потрібно) будь-які збори для імпорту в країну призначення (під словом «митом» тут розуміється відповідальність і ризики за проведення митного очищення, а також за оплату митних формальностей, митних мит, податків і інших зборів). Термін DDP припускає максимальні обов'язки продавця

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які відмінності має зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур від внутрішньогосподарської діяльності?
2. Що є передумовою і обов'язковою умовою зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур?
3. Що означає режим найбільшого сприяння?
4. Що регламентують міжнародні правила торгівлі Інкотермс?
5. Охарактеризуйте постачання товарів на умовах CFR.
6. Охарактеризуйте постачання товарів на умовах DAT.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 30.1. Оцініть, чи вигідно підприємству експортувати продукцію або вигідніше продавати свою продукцію всередині держави. При цьому відомо, що підприємство може отримати виручку від експорту в сумі 200 тис. грн, а виручка від продажу всередині країни становить 180 тис. грн. Собівартість складає 45 тис. грн, транспортні витрати при експорті складають

25 тис. грн, витрати на організацію – 15 тис. грн.

Завдання 30.2. Оцініть ефективність імпорту. Внутрішня виручка товару, що імпортується, складає 700 тис. грн, при цьому вартість усієї партії товару складає 510 тис. грн, транспортні та організаційні витрати разом 95 тис. грн.

Завдання 30.3. Оцініть ефективність продажу валюти. Підприємство збирається продати валюту, а отримані гривневі кошти покласти в банк під відсотки. Курс покупки валюти на день продажу – 27 грн, річний відсоток – 25 %, термін нарахування – 10 років, а курс продажу валюти – 26 грн.

Завдання 30.4. Підприємство має договір, згідно з яким на експорт буде реалізовано 2000 виробів за ціною 92 ГО. Розмір накладних витрат наведено в табл.30.2.

Таблиця 30.2 – Накладні витрати при експорті виробів

Назва показника	Сума, тис. ГО
Навантаження на транспорт	2,1
Доставка до основного транспорту	1,2
Експортні формальності	6,5
Страховання основного перевезення	3,5 % вартості товару
Навантаження на основний транспорт	7,6
Оплата основного транспорту	45,3
Розвантаження з основного транспорту	0,5
Імпортні формальності	5,7
Доставка від основного транспорту	0,9
Розвантаження на складі покупця	0,7

Розрахуйте експортну ціну на умовах постачання EXW, FOB, CIF.

ЛІТЕРАТУРА

1. DESI by components [Electronic resource]. – Available at: [http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={"indicator": "DESI", "breakdown-group": "DESI", "unit-measure": "pc_DESI", "time-period": "2016"}](http://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={).
2. Doll, J., and Eisert, U. (2014). Business Model Development and Innovation, a Strategic Approach to Business Transformation. The Business Transformation Journal, Vol.11, pp. 7-15.
3. Fleischner, M.H. (2011). SEO made Simple. Strategies for Dominating the World's Largest Search Engine / M.H. Fleischner. – Second edition, USA, 128 p.
4. Gassmann, O., Frankenberger, K., and Csik, M. (2015). The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. FT Press.
5. Grappone, J. (2011). Search Engine Optimization. An Hour a Day / J. Grappone, G. Cousin. – Third edition. – Wiley Publishing, Inc., 411 p.
6. [https://Downloads/Маркетинг_Учебник_для_бакалавров%20\(2\).pdf](https://Downloads/Маркетинг_Учебник_для_бакалавров%20(2).pdf)
7. Measuring the Digital Economy OECD Report [Electronic resource]. – Available at: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/measuring-the-digital-economy/summary/english_1443d3d7-en#page1.
8. Negroponte, N. (1995). Being Digital. Knopf. Paperback 1st edition, 243 p.
9. Stahl G.K., Björkman I., Farndale E. et al. Six principles of effective global talent management//Sloan Management Review. 2012. № 53. P. 25–42.
10. Supply Chain and Logistics Terms and Glossary [Електронний ресурс] // Updated October 2006. – Режим доступу : www.logisticsservicelocator.com/resources/glossary03.pdf
11. The BVCA Private equity and Venture Capital Report on Investment Activity. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bvca.com.uk/>
12. The Digital Economy and Society Index [Electronic resource]. – Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
13. Western NIS Enterprise Fund [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wnisef.org/uk/>
14. Zakharova O. Development of entrepreneurship in economy of Ukraine: motivators and demotivators of entrepreneurs' activity / O. Zakharova, L. Prodanova, O. Kotliarevsky // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 45, Частина II / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси: ЧДТУ, 2017. – С.11-21.
15. Агєєв Є.Я., Шахматова Т.В., Піча С.В. Ціноутворення : теорія та практикум : навч. посібник Л. : Новий Світ-2000, 2012.- 374 с.
16. Алейнікова О.В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник / О.В. Алейнікова, Н.М. Притула. – Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.
17. Анисимов, А.Л. Коллективные договоры и соглашения и их социально-правовое значение // Трудовое право. – 2003. – № 1. – С.17-23.

18. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В.В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Т. 23, вип. 4. – С. 9-18.
19. Алопій В. В. Соціальна функція торгівлі / В. В. Алопій // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 4. – С. 93-104.
20. Алопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В. М. та ін. Організація торгівлі: Підручник; 2-ге вид., перероб. та доп./за редакцією В. В. Алопія. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 632 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/12230327/marketing/psihologichni_aspekti_protseesu_prod_azhu_tovariv#91
21. Аристотель. Метафізика / Пер. П. Первова и В. Розанова. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 608 с.
22. Бавико О.Є. Семантична генеза поняття якості у підприємницькій діяльності та стандартах з управління якістю / О.Є. Бавико // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 12. – С. 6-9.
23. Базілінська О.Я., Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник /О. Я. Базілінська – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 328 с (с.5-6) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/pdf/80.pdf>
24. Балабан П. Ю. Організація торгівлі : навч. посіб. для самостоят. вивч. дисципліни студентами напрямку підгот. 6.030510 «Товарознавство і торговельне підприємництво» програми проф. спрямування «Торговельне підприємництво» ПУЕТ / П. Ю. Балабан ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі» (ПУЕТ), Каф. комерц. діяльності і підприємництва. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 214 с.
25. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусев О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
26. Бардаш С.В. Класифікація товарних втрат супермаркетів / С.В. Бардаш, І.В. Копчикова// Облік і фінанси №3 (73) 2016. – с.8-15.
27. Безпарточний М. Г. Вплив інфраструктури ринку на діяльність торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Інноваційна економіка. – 2014. – № 5. – С. 212–216.
28. Безпарточный М.Г. Современные подходы к управлению персоналом торговых предприятий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2351/1/Безпарточный%20М.Г._7.pdf
29. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / М. І. Белявцев, В. Н. Воробйов, С. І. Гриценко [та ін.]; за заг. ред.: М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
30. Бенделл Т. Наставники по качеству: Сборник кратких очерков о самых знаменитых зарубежных деятелях в области качества: Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – 48 с.
31. Бильчак В.С., Пурьжова Л.В. Экономическая активность малого предпринимательства: Монография / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В. С. Бильчака. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2008. – 181 с.

32. Біленький О. Ю. Інфраструктура товарного ринку : навч. посіб. / Біленький О. Ю., Казакова О. Б. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу і комерц. справи. – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2010. – 225 с.
33. Білик М. Д., Фінансовий аналіз: навч. посібник / М. Д Білик., О. В Павловська., Н. М Притуляк., Н. Ю. Невмержицька– К.: КНЕУ, 2005. – 592 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://ubooks.com.ua/books/000222/inx5.php>
34. Болотіна Н.Б. Трудове право України: Підручник. – К.: Вікар, 2004. – 725 с.
35. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Болтянська Л.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 667 с.
36. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
37. Браим И. Этика делового общения / И. Браим. – Минск, НКФ «Экоперспектива», 1996. – 208 с.
38. Бусыгин О. Техники влияния на покупателя [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.src-master.ru/article24958.html>
39. Бюджетний кодекс України із змінами та доповненнями станом на 14 травня 2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
40. Ваксман Р.В. Рекламна діяльність: проблеми господарсько-правового забезпечення [Текст]: монографія /Р.В. Ваксман. – Харків: Юрайт, 2014. – 205 с.
41. Варналій З. С. Мале підприємництво України: моніторинг, інфраструктура, кадри / З. С. Варналій [и др.] ; НДІ приватного права і підприємництва Академії правових наук України. – К. : НДІ приватного права і підприємництва АПрН України, 2002. – 60 с.
42. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
43. Виды и примеры бизнес моделей, 2018. Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9965-biznes-model-primery>
44. Виробнича підприємницька діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msd.in.ua/virobnichya-pidpriyemnicka-diyalnist/>
45. Волкович О. Ю. Проблеми розмежування понять «організаційно-господарське управління» та «державне управління» у діяльності господарських товариств / О. Ю. Волкович // Форум права. – 2008. – № 2. – С. 38-43.
46. Волкович О. Ю. Проблеми розмежування понять «організаційно-господарське управління» та «державне управління» у діяльності господарських товариств / О. Ю. Волкович // Форум права. – 2008. – № 2. – С. 38-43.

47. Втілення цифрової адженди – 2020 зробить Україну конкурентною на глобальному ринку [Електронний ресурс] / Торгово-промислова палата України. – Режим доступу: <https://www.ucci.org.ua/press-center/uccinews/vtilliennia-tsifrovoyi-adzhiendi-2020-zrobit-ukrayinu-konkurientnoi-u-na-global-nomu-rinku>.
48. Гаєвська Л. М. Підприємництво та його оподаткування : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. М. Гаєвська, О. І. Марченко, Т. В. Паєнтко ; Держ. податк. служба України, Нац. ун-т держ. податк. служби України. – 2-ге вид., перероб. та допов. – Ірпінь : НУДПСУ, 2014. – 316 с.
49. Гайдаєнко О. М., Управлінський аналіз: навчальний посібник / О. М. Гайдаєнко, Н. С. Шевчук, – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2015. – 151 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>
50. Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2006.
51. Гамбург І. А. Правове регулювання припинення суб'єктів господарювання в Україні / І. А. Гамбург, О. М. Фролов // Право України. – 2011. – № 1. – С. 111-121.
52. Гамбург І. А. Правове регулювання припинення суб'єктів господарювання в Україні / І. А. Гамбург, О. М. Фролов // Право України. – 2011. – № 1. – С. 111-121.
53. Гаркуша Н.М., Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посібник / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська.– К.: Знання, 2012. – 591 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://znannia.com.ua/product/modeli_i_metodi_priinyattya_rishen4_v_analizi_ta_auditi_navchl_posibil_215ge_ans4ka_olol_k16_20121_591_sl6_tv1_pal16_8stl_10_pr191
54. Гегало В.П. Бізнес-планування: навч.посіб. / В.П.Гегало, Г.О.Гончаров. – К.:Видавничий дім «Професіонал», 2008. 240с.
55. Гегель Г. Энциклопедия философских наук, ч. 90. – М.: Наука, 1974. – 540 с.
56. Гірна О. Б. До питання аутсорсингу в ланцюгу поставок / О. Б. Гірна // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 6. – Т. 4. – С. 167-170. – (Економічні науки).
57. *Говард Гарднер*. Структура розуму: теорія множинного інтелекту = Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligence. — М.: «Вільямс», 2007. — 512 с.
58. Гой І. В. Підприємництво [текст] : навч. посіб. / І. В. Гой, Т. П. Смельянська – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.
59. Гой І.В. Підприємництво : навч. посіб. / І.В. Гой, Т.П. Смельянська. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.
60. Гоподарський кодекс України із змінами та доповненнями станом на 02 серпня 2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
61. Господарський кодекс України /Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

62. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 28. – Ст. 533.
63. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 28. – Ст. 533.
64. Григорак М. Ю. Логістична інфраструктура : навч. посіб. / Григорак М. Ю., Костюченко Л. В., Соколова О. Є. ; Укр. логист. асоц. – К. : Логос, 2013. – 398 с. :
65. Гурова И.П. Этика международных экономических отношений: учебн. пособие / И.П. Гурова. – М.: Дело, 2004. – 408с.
66. Гуророва О.О. Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуророва / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327 с.
67. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности / Джонатан Гэбэй. - Пер. с англ. К.Ткаченко. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. - 368 с.
68. Дворовецька Г.В. Соціологія труда / Г. В. Дворовецька, В. П. Махнорілов. – К.: Вища школа, 1990. – 90 с.
69. Дмитриченко Л.И. Малый бизнес в системе предпринимательства: моногр. / Л.И. Дмитриченко, А.Н. Химченко. – Донецк: Каштан, 2005. – 180с.
70. Дмитриченко Л.І. Еволюція трудової мотивації та її криза в українському суспільстві / Л.І. Дмитриченко, В.І. Якименко, О.М. Михайлова // СХІД. – 2010. – №2. – С. 24-27.
71. Добротворский И. Практика продаж. – М. 2006. – 748 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.e-reading.club/bookreader.php/107130/Dobrotvorskiiii - Praktika prodazh.pdf](https://www.e-reading.club/bookreader.php/107130/Dobrotvorskiiii_-_Praktika_prodzah.pdf)
72. Добрынин А. П. и др. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий (BIM, PLM, CAD, IOT, Smart City, BIG DATA и другие) //International Journal of Open Information Technologies. – 2016. – Т. 4. – №. 1. – С. 4-11.
73. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергєєва О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб. / За заг. ред. Донець Л.І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472с.
74. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва / Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 320 с.
75. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.
76. ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». – К.: Держстандарт України, 2007. – 24 с.
77. ДСТУ ISO 9000:2015 Основні положення та словник термінів. – К: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 49 с.
78. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. – К: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 30 с.
79. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. / [С. М. Рогач та ін.] Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ : Компринт, 2016. – 394 с.

80. Економіка підприємства: навч. посіб. – Львів, 2017. – 406 с.
81. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Посохов [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 380 с.
82. Економіка підприємства: навч. посіб. / С.М. Рогач [та ін.]; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ: КОМПРИНТ, 2015. – 391 с.
83. Єрмак С. О. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні / С.О. Єрмак, О.О. Лісниченко. – Ефективна економіка. – №3. – 2015.
84. Єрмак С.О. Генезис та сучасні тенденції розвитку теорії інновацій / С.О. Єрмак // Вісник ДонНУЕТ. – 2016. – Спец. випуск №1(65). – С.89-101.
85. Єрмак С.О. Інноваційні форми фінансування створення і розвитку малого підприємництва / С.О. Єрмак, Л.Д. Костакова, В.В. Плотницька // Науковий журнал «Проблеми економіки. – 2017. – №2. – С. 264-270.
86. Жилінська О. Аудит новаторських ідей як попередній етап бізнес-плану стартап-проектів / О. Жилінська, М. Чуйко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2014. – Вип. 8. – С. 16-21.
87. Закон України «Про державні цільові програми» із змінами та доповненнями станом на 02 грудня 2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
88. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314)
89. Закон України «Про захист економічної конкуренції» із змінами та доповненнями станом на 18 травня 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
90. Закон України «Про захист прав споживачів» із змінами та доповненнями станом на 10 червня 2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
91. Закон України «Про інформацію» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 48, ст.650)
92. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» №2157-III від 21.12.2000 р. (Редакція від 10.06.2012 р.) [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>.
93. Закон України «Про підприємництво» із змінами та доповненнями станом на 5.04.2015 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
94. Закон України «Про рекламу»: за станом на 16 листопада 2017 р. / Відомості Верховної Ради (ВВР). - 2018. - №6-7. – ст.38.
95. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
96. Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 02.12.1997 № 671/97-ВР (Редакція станом на 01.01.2016). Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/671/97-%D0%B2%D1%80>.

97. Занковський А.Н. Организационная психология: учебн. пособие / А.Н. Занковский. – М.: Флинта: МПСИ, 2004. – 648с.
98. Заярна Н.М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. для самост. роботи студентів / Заярна Н.М.; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 367 с.
99. Збірник кейсів з торговельних дисциплін / [І. В. Юрка, В. В. Лісіца, О. М. Михайленко та ін.]; за заг. Ред. Юрка І. В. – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 105 с.
100. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування : з чого починається створення успішних брендів. - К. : Знання-Прес, 2004.- 199 с.
101. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2008. – 397 с.
102. История развития управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/istoriya-razvitiya-upravleniya-personalom>
103. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
104. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
105. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с
106. Ізмайлова К. В., Фінансовий аналіз: навч. посібник / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2001. – 152 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://labook.com.ua/book_finansovij-analiz_795/3_rozdil-1-meta-zmst-zavdannya-fnansovogo-analzu
107. Ілляшенко, Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Н.С. Ілляшенко, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 63-74.
108. Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК: навч.посібник. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 275 с.
109. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>.
110. Інформаційний лист Вищого господарського суду України від 7 квітня 2008 р. № 01-8/211 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arbitr.gov.ua/news/709/>.
111. Інформаційний лист Вищого господарського суду України від 7 квітня 2008 р. № 01-8/211 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arbitr.gov.ua/news/709/>.
112. Інфраструктура товарного ринку : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Калюжна, В. Ф. Клочан, Т. Я. Іваненко, В. С. Кушнірук. – Миколаїв : [Миколаїв. держ. аграр. ун–т], 2011. – 284 с.
113. Інфраструктура товарного ринку: продовольчі товари : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. О. Шубін [та ін.]; ред. О. О. Шубін; Донецький національний ун–т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. – К. : Знання, 2009. – 565 с.

114. Калетнік Г.М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Г.М. Калетнік, А.Г. Мазур, О.Г. Кубай. – К. : "Хай-Тек Прес", 2011. – 428 с.
115. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 417-420. – URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_72.pdf.
116. Кампі О. Ю. Правові аспекти припинення суб'єктів господарської діяльності із спільного інвестування / О. Ю. Кампі // Форум права. – 2011. – № 3. – С. 337-344.
117. Кампі О. Ю. Правові аспекти припинення суб'єктів господарської діяльності із спільного інвестування / О. Ю. Кампі // Форум права. – 2011. – № 3. – С. 337-344
118. Карпіщенко, М.Ю. Технологія проведення ринкових досліджень: конспект лекцій / укладач М. Ю. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – 91 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/44971-ekhnolog%D1%96ja_provedennja_rink/1.html
119. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч.посіб. / В.А.Карпов. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
120. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством / Под ред. Дж.Джурана: Пер. с англ. – В 3-х томах. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
121. Киселев И.Я. Трудовое право России и зарубежных стран. международные нормы труда. – М., 2005. – 546 с.
122. Князь С. В. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: організаційно-методичні аспекти : навч. посіб. / С. В. Князь, Н. П. Яворська ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 103 с.
123. Ковальчук С.В., Гвоздецька І.В., Синиця С.М. Маркетингова цінова політика : навч. посібник Л. : Новий Світ-2000, 2011.- 352 с.
124. Колесник М.В. Комерційна діяльність посередницьких підприємств: конспект лекцій / М.В. Колесник, С.В. Петровська, О.М. Петровський. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2008. – 48с.
125. Колугін А. С. Класичне значення стартапа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://constructor.ru/finansy/chto-takoe-startap.html>.
126. Комаров Е. Инновационный менеджмент: Внедрение (освоение) нововведений / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2000. – № 1.
127. Комерційна діяльність на ринку товарів та послуг (за ред. проф. Апопія В.В., проф. Гончарука Я.А.). – Львів, Видавництво ЛКА, 2001. – 450 с.
128. Кондратюк І.В., Малініна М. Я. Професійні продажі: Навчальний посібник. / За наук. ред. М. Г. Бойко. – Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. – 192 с.
129. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств / Н. Й. Коніщева, Н. В. Трушкіна // Економіка промисловості. – 2005. – № 1. – С. 114-123.

130. Конституція України : станом на 30.09.2016 року : відповідає офіц. текстові. – [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
131. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
132. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой] — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
133. Котляревський О. В. Регуляторне забезпечення мотиваційного механізму розвитку підприємницької діяльності в економіці України : автореф... канд. екон. наук : 08.00.03 / Котляревський Олександр Володимирович. – Одеса, 2018. – 24 с.10.
134. Краткий обзор бизнес-направлений для начинающих (<http://vseproip.com/biznes-ip/o-biznese-ip/biznes-dlya-nachinayushih.html>):
135. Краткий словарь современных понятий и терминов / под общ. ред. В.А. Макаренко.– 3-е изд. – М.: Республика, 2000. – 544 с.
136. Крикавський Є. В. Логістичне управління / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005.– 684 с.
137. Криковцева Н.О. Комерційна діяльність / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдєєнко, Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
138. Крицкая М. 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую, 2018. Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/5030>
139. Круминьш Н. Логистика в Восточной Европе : справочник по управлению системами логистики / Н. Круминьш, К. Витолиньш. – Рига, 2007. – 191 с.
140. Кузнецова Н. Теорія та практика формування інтернет-підприємництва в Україні / Н. Кузнецова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – Вип. 121-122. – С. 110-113.
141. Кукурудза І. І. Державне регулювання економіки : навч.–метод. посіб. для підгот. бакалаврів галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво» / І. І. Кукурудза ; Черкас. нац. ун–т ім. Богдана Хмельницького. – Черкаси : ЧНУ ім. Богдана Хмельницького, 2014. – 127 с.
142. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч.посібник / Г.І Купалова. – К.: Знання, 2008. – 645 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://libfree.com/183427379-ekonomikateoriya_ekonomichnogo_analizu_kupalova_gi.html
143. Куценко, В. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / В. М. Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/pdf/158.pdf>
144. Литвин Б. М., Стельмах М. В. ЛІ 64 Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: «ХайТек Прес», 2008. — 336 с. <http://divovo.in.ua/finansovij-analiz-navchalenij-posibnik.html>
145. Литвин Б. М., Фінансовий аналіз: навч. Посібник / Б. М Литвин., М. В Стельмах. – К.: «ХайТек Прес», 2008. 336 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/book_FIN_ANALIZ.pdf

146. Лісіца В.В. Державне регулювання діяльності роздрібних торговельних мереж в Україні в контексті світового досвіду / В.В. Лісіца // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – №3(7). – С.79-89.
147. іфінцев Д. С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення [Електронний ресурс] / Д. С. Ліфінцев // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505>
148. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 1998. – С. 16.
149. Лучко М.Л. Етика бізнеса – фактор успеха / М.Л. Лучко. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 320с.
150. Майстерня своєї справи, msd.in.ua/logika-pidpriyemnickoi-diyalnosti
151. Майстерня своєї справи, msd.in.ua/logika-pidpriyemnickoi-diyalnosti]
152. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.
153. Маркетинг: Підручник з грифом МОН України / Павленко А.Ф., І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак, М.А. Окландер та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук., проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. — К: КНЕУ, 2008. — 600 с.
154. Маркетинг: Підручник з грифом МОН України. — 4-те вид. / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов, М.А. Окландер та інші // Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. — 648 с.
155. Маслак В. О. Ринкова інфраструктура та її вплив на економічне зростання виробництва: теоретичні та прикладні засади : монографія / Маслак В. О., Маслак О. О., Жежуха В. Й. ; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. – Л. : [б. в.], 2010. – 204 с.
156. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О.В. Антоноука, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.
157. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004. – 704 с.
158. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М. Черваньова, О.І.Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
159. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
160. Мілаш В. С., Господарське право: навч. посіб. для підготовки до іспитів / В. С. Мілаш. – Х.: Право, 2015. – 324 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/224/1-20.pdf>

161. Міценко Н. Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем / Н. Г. Міценко // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 111-116.
162. Мішеніна, Г. А., Дослідження ринку: конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Ю. Т. Матвєєва. – Суми: Сумський державний університет, 2015. – 185 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/41358/1/ginok.pdf>
163. Міщук Г. Ю. Ринкова інфраструктура : навч. посіб. : для студ., які навчаються за напрямами підготов. «Управління персоналом і економіка праці», «Менеджмент» / Г. Ю. Міщук, О. О. Шишкіна ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2011. – 164 с.
164. Мойсеєнко І.П. Інвестування: навч. посіб. / І.П. Мойсеєнко. – К.: Знання, 2006. – 490 с.
165. Молчанов И. Профессионализм продавцов как важная составляющая мерчандайзинга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psyfactor.org/merchan4.htm>.
166. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств», від 6 вересня 2006 року № 290
167. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / Стичинський Б.С., Зуб І.В., Ротань В.Г. – К.: АСК, 2002. – 1024 с.
168. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: Пер. с англ. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 150 с.
169. Нуралиев, С.У. Маркетинг: учебник / Д.С. Нуралиева, С.У. Нуралиев. – М.: ИТК "Дашков и К", 2014. – 362 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
170. Обоснование хозяйственных решений и оценивание рисков: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 6.030504 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства; авт.-сост. Н. И. Данько, Г. В. Довгаль]. – Х.: Изд-во НУА, 2010. – 192 с.
171. Окландер М. А. Логістика : підруч. / М. А. Окландер. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
172. Окландер М. А. Логістична система підприємства : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
173. Окландер М.А. Логістика: Навчальний посібник з грифом МОН України / М.А. Окландер — Київ: Зовнішня торгівля, 2005. — 234 с.
174. Окландер М.А. Логістика: Підручник з грифом МОН України / М.А. Окландер — Київ: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.
175. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика [текст]: навч. посіб. з грифом МОН України / М.А. Окландер, М.В. Кірносова — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 208 с.

176. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика [текст]: Навч. посіб. з грифом МОН України / М.А. Окландер, О.П. Чукурна — Київ: Центр учбової літератури, 2012. — 240 с.
177. Окландер М.А. Поведінка споживача [текст]: навч. посіб. з грифом МОН України / М.А. Окландер, І.О. Жарська — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 208 с.
178. Окландер М.А. Промислова логістика: Навчальний посібник з грифом МОН України / М.А. Окландер, О.П. Хромов — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 222 с.
179. Орт М., Эфрон М. Управление талантами. М.: Азбука-бизнес, 2014. — 224 с.
180. Осовська Г.В. Осовський О.А Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006. — 664 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
181. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: «Альпина Паблицер», 2012 — 290 с.
182. Офіційний сайт «УК «АЛЬЯНС. ВЕНЧУРНИЙ БІЗНЕС» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://venture-biz.ru/>.
183. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: Навч. посібник. - К.: Каравела, 2006.- 408 с.
184. Перше в Україні спеціалізоване онлайн видання, присвячене інтернетбізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ain.ua/>.
185. Перше в Україні спеціалізоване онлайн видання, присвячене інтернетбізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ain.ua/>.
186. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: учебник / Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. — 352с.
187. Пивоваров М. Г. Мале підприємництво: становище, реформування, стратегія розвитку : монографія / М. Г. Пивоваров, В. М. Порохня ; Класич. приват. ун–т. — Запоріжжя : Класич. приват. ун–т, 2013. — 343 с.
188. Пилипенко П.Д. Проблеми регулювання соціального партнерства у проєкті трудового кодексу України // Кодифікація трудового законодавства України: стан та перспективи. — Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2004. — С.28-30.
189. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін [та ін.] ; Нац. ун–т «Львів. Політехніка». — Львів : Растр–7, 2017. — 194 с.
190. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
191. Підприємницька діяльність та економіка підприємства: навч. посіб. — Дніпро, 2016. — 440 с.
192. Підприємницьке право: підручник / [за ред. О.В. Старцева]. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Істина, 2005. — 600 с.

193. Підприємницьке право: підручник / [за ред. О.В. Старцева]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Істина, 2005. – 600 с.
194. Підприємства на ринку товарів і послуг: соціальний діалог і соціальна відповідальність : монографія / Під ред. Н. Г. Міщенко. – Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2016. – 246 с.
195. Пікуль В.С. Що таке стартап? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://3222.ua/article/scho_take_startap.htm.
196. Податковий кодекс України із змінами та доповненнями станом на 26 липня 2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
197. Покатаєва О. В. Державне регулювання трансформації торговельно-економічних відносин: інституціональний підхід : монографія / О. В. Покатаєва. – Запоріжжя : Вид-во КПУ, 2009. – 408 с.
198. Покришка В.О. Колективний договір як засіб досягнення соціального миру / В.О. Покришка // Форум права. – 2008. – № 1. – С. 347-352.
199. Покропівний С.Ф. Экономика предприятия: Учебник. – К.: Издательство: «КНЕУ», 2003. – 605 с.
200. Полторак, В.А. *Маркетингові дослідження: навчальний посібник* / В.А.Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://librarium.cc.ua/BA.html>
201. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е. Майкл; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
202. Презентовано шостий Індекс прозорості і КСВ українських компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/article/transparency-index-2016-2/>
203. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 р. № 1576-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 47. – Ст. 800.
204. Про інноваційну діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.
205. Проданова Л.В. Державна регуляторна політика у сфері підтримки малого і середнього бізнесу: національний аспект / Л. Проданова, О. Котляревський // Концептуальні засади підтримки малого та середнього бізнесу в Україні: питання кластеризації та бізнес-інкубації: колективна монографія / за ред. проф. О. В. Фінагіної, ЧДТУ. – Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2018. – С. 73-83.
206. Проданова Л.В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський // Інтелект ХХІ. – 2017. – № 1. – С. 96-103.
207. Прокопенко В.І. Трудове право України: Підручник. – Х.: Фірма «Консум», 2008. – 480 с.
208. Прокопенко І. Ф. Психологія: підручник / І. Ф. Прокопенко, С.Д. Максименко, Т. Б. Хомуленко. –Х.: Вид. Фоліо, 2012. –863 с.

209. Психологическая энциклопедия / Под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха; Пер. с англ. А.А. Алексеева. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 1094 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knigi.news/uchebniki-psiholog/psihologiya-torgovli-sales-44357.html>
210. Радаев В.В. Контроль торговли бесполезен [Электронный ресурс] / В.В. Радаев. – Режим доступа : <https://iq.hse.ru/news/177669337.html>.
211. Развитие ритейла: меры государственного регулирования и их последствия / отв. ред. серии В.В. Радаев ; Гос. ун-т – Высшая школа экономики ; Лаб. экон.-социол. исслед. – М. : Изд-во дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2009. – 59 с.
212. Рейтинг конкурентоспроможності економік країн світу — 2017/2018: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-rejting-konkurentosposobnosti-ekonomik-stran-mira-20172018>
213. Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – [2-е изд., испр. и доп.].– М. : ИНФРА-М, 2000.– 352 с.
214. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки» від №641 від 28.08.2013 р. (втрата чинності від 24.05.2017 р.). – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80>.
215. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року» № 504-р від 24.05.2017 р – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80>.
216. Савицька Н.Л. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2017. – 214 с.
217. Савицька Н.Л. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2017. – 214 с.
218. Сайт Української академії друкарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uad.lviv.ua/>.
219. Світлична Т. І. Конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства») / Т. І. Світлична; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 111 с.
220. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес-логистике : монография / В. И. Сергеев. – М. : ИИД «ФИЛИНЪ», 1997. – 772 с.
221. Сметанин В. Принципы менеджмента в торговых предприятиях. Лучшие подходы и практики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm150.html>
222. Смолин Г.В. Державне регулювання господарської діяльності: курс лекцій. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 528 с.

223. Соколянский В.В. Этика бизнеса: учебн. пособие/ В.В. Соколянский, В.А. Бородин. – М.: МГИУ, 2006. – 196с.
224. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. 3-е изд. перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2017. – 752 с.
225. Стан та складові інноваційної інфраструктури регіонів України / С.О. Єрмак // Вісник ДонНУЕТ. – 2018. - №68. – С. 127-139.
226. Старикова Л.Н., Умрилова А.И. Процессный подход в управлении торговыми предприятиями // Экономика и социум. ООО «Институт управления и социально-экономического развития» (Саратов). – 2016. – № 7 (26). – С. 291-301. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_26/Starikova,%20Umrilova.pdf
227. Стасіневич С.А. Ціноутворення на біржовому ринку. Навчальний посібник. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2015. – 111 с.
228. Статистичний щорічник України за 2015 рік / Державна служба статистики України ; за ред. І. М. Жук. – К., 2016. – 575 с.
229. Стельмашук А.М. Державне регулювання економіки. Навчальний посібник. - Тернопіль: ТАНГ, 2000. - 315 с.
230. Сток Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт ; пер. с 4-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.
231. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.svb.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.
232. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Пер. В. Фролова. – М.: Контролинг, 1991. – 104 с.
233. Тельнов А. С. Особливості управління персоналом на підприємствах торгівлі в сучасних економічних умовах / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова, Н. А. Стеценко // Asian Journal of Scientific and Educational Research. – 2016. – No.1. (19), January - June, Vol. IX. – P. 83-89.
234. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / Пер. с англ. Под ред. С.Г.Божук. - СПб.: Издательский Дом "Нева", 2003. - 320 с.
235. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
236. Типи покупців і робота з ними [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=24542>
237. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва : навч. посіб. / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. – К. : Кондор, 2011. – 284 с.
238. Томпсон Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006. – 928 с. : ил. – Парал. тит. англ.
239. Торговельне підприємництво: механізм розвитку і фінансової підтримки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук С. В. Князя ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 722 с.

240. Україна піднялася в рейтингу Doing Business на п'ять пунктів - <https://www.rbc.ua/rus/news/ukraina-podnyalas-reytinge-doing-business-1540992690.html>
241. Управление талантами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
242. Фецишин М.П. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. / М.П. Фецишин; Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. – Чернівці: Наші книги, 2015. – 327 с.
243. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.
244. Философский словарь /Под ред. И.Т. Фролова. – М.: Политиздат, 1987. – 590 с.
245. Фінанси підприємств: підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 460 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://books.br.com.ua/20172>
246. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис. ... доктора екон. наук : 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг»/ Л. В. Фролова. – Донецьк, 2005. – 411 с.
247. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
248. Фролова Л.В. Планирование деятельности предприятий. Учебное пособие для студентов экономических специальностей. Изд.2-е допол. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005. – 229 С.
249. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия : учебник / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
250. Фролова, Л.В. Формализация планово-экономических расчетов к бизнес-плану развития предприятия: учебное пособие / Л.В.Фролова, Л.В.Шуруга, С.М. Баранцева, Е.А. Никитенко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 197 с.
251. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов (Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs) / Н.С. Ілляшенко, О.С. Савченко. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Б. Халлиган, Дж. Шах; пер. с англ. Н.Коневская. – М. : Диалектика, 2010. – 256 с.
252. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха – Москва: Прогресс-Универс, 1991 – 160 с.
253. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 47. – Ст. 800.
254. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 47. – Ст. 800.
255. Цимбалюк І.М. Психологія торгівлі: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 368 с.
256. Цифрова адженда України – 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

257. Цифрова стратегія України 2020: успішна інтеграція країни у глобальний ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ckp.in.ua/events/16407>.
258. Цифровая экономика: как специалисты понимают этот термин [Електронний ресурс] / РИА НОВОСТИ, 16.06.2017. – Режим доступу: <https://ria.ru/science/20170616/1496663946.html>.
259. Чазов С. Стартап як нова форма ведення бізнесу / С. Чазов // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 52. – С. 122-128.
260. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера / Г. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
261. Чанишева, Г.І. Колективні договори й угоди як форми соціального партнерства // Наук. вісник Нац. академії внутр. справ України. – 2001. – № 1. – С.19-26.
262. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2010. – 232 с.
263. Что такое бизнес-модель: какие бизнес-модели существуют в интернете, 2015. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/2015/05/18/chto-takoe-biznes-model-kakie-biznes-modeli-sushestvuyut-v-internete/>
264. Чудаков А. Д. Логистика : учеб. / А. Д. Чудаков. – М. : Изд-во РДЛ, 2001. – 480 с.
265. Чумарин И. Г. Предотвращение потерь в розничной торговле. Проверенные способы. — СПб.: Питер, 2007. — 192 с: ил. — (Серия «Розничная торговля»).
266. Шарков Ф.И., Гостенина В.И.. Разработка и технологии производства рекламного продукта : учеб. Пособие // под общ. ред. Ф.И. Шаркова. - М.: Дашков и К, 2007.- 340 с.
267. Шканова О. М. Інфраструктура товарного ринку : навч. посібник / О. М. Шканова ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2004. – 177 с.
268. Шкварчук Л.О. Ціноутворення : Підручник для вузів К. : Кондор, 2006.- 460 с.
269. Шкодін О. С. Формування та реалізація логістизації машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. С. Шкодін. – Хмельницький, 2013. – 320 с.
270. Штефаніч Д., Маркетинговий аналіз: навч. посібник / Д.Штефаніч, О.Братко, О.Дячун, Н.Лагоцька, Р.Окрепкий. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 267 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tne.u.edu.ua/bitstream/316497/13747/1/МАРКЕТИНГОВИЙ%20АНАЛІЗ.pdf>
271. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер; предисл. В. С. Автономова. – М.: Эксмо, 2008. – 864 с.
272. Шутенко Л.М. Основи комерційної діяльності: навчальний посібник / Л.М. Шутенко, Г.В. Стадник, С.А. Степаненко, В.І. Торкатюк, Г.Ю. Штерн, В.М. Прасол. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 379 с.

273. Щербатых Ю.В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2008. – 304 с.
274. Як підвести клієнта до здійснення покупки чи укладення угоди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=24687>

ГЛОСАРІЙ

Дерево цілей — це наочне графічне зображення підлеглості і взаємозв'язку цілей, який демонструє розподіл загальної (генеральною) мети або місії на підцілі, завдання і окремі дії.

Big Data – набори інформації (як структурованої, так і неструктурованої) настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи (здебільшого засновані на рішеннях класу бізнесової аналітики та системах управління базами даних) не можуть бути застосовані до них.

SEO-оптимізація сайту – процес коригування HTML-коду, текстового наповнення (контенту), структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем, з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів.

Аналіз господарської діяльності – це економічний аналіз результатів діяльності суб'єкту підприємницької діяльності, при якому комплексно оцінюються їх відповідність поставленим меті і завданням.

Аналіз за видами економічної діяльності – вивчення і аналіз окремих складових економічної діяльності.

Асортимент являє собою сукупність різновидів продукції кожного найменування, які відрізняються відповідними техніко-економічними показниками (типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо).

Банк підприємницьких ідей – це перелік того, що могло б скласти при необхідності потенційні невикористані можливості підприємницької діяльності (в сферах, направлених бізнесу).

Бізнес – сукупність ділових відносин у суспільстві, кінцевою метою яких є отримання прибутків у законний спосіб.

Бізнес-ангел - приватний інвестор, який вкладає гроші в інноваційні проекти на ранніх етапах розвитку бізнесу в обмін на повернення вкладень і частку в капіталі.

Бізнес-ідея – це відображення в свідомості підприємця властивого споживачеві бажання мати той товар, який буде розроблено.

Бізнес-інкубатори - організація, яка забезпечує малі підприємства різними приміщеннями і спорудами на основі спільного використання, доступом до технічних засобів і послуг в області ведення бізнесу в якості єдиного цілком інтегрованого і цілком прийнятного за вартістю комплексу.

Бізнес-модель – концептуальний опис способу створення вартості

Бізнес-план – короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу (або окремих етапів розвитку бізнесу), що дозволяє вибрати з великої кількості різних рішень, найбільш

перспективні з них і визначити засоби для їх досягнення. Бізнес-план може бути інструментом контролю й управління підприємством, допомогти врахувати ризики і підвищити ефективність бізнесу.

Бізнес-планування – це процес техніко-економічного обґрунтування діяльності підприємств в ринкових умовах або модель функціонування підприємства в мінливому середовищі в майбутньому.

Бізнес-стратегія - комплекс заходів та підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної і довгострокової конкурентної позиції підрозділ.

Брак – продукція, передавання якої споживачу не допускається через наявність дефектів. Це продукція, що виготовлена з порушенням або відступом від стандартів або технічних умов.

Бренд – назва, слово, вираз, знак, дизайнерське рішення або їхня комбінація з метою об означення товарів та послуг конкретного продавця для відрізнення від конкурентів.

Брендінг – діяльність з створення довгострокового позитивного відношення до товару, що спирається на спільному посиленому впливу на споживача товарного знаку, упаковки, рекламних повідомлень, а також інших елементів рекламної діяльності, що поєднанні певною ідеєю та характерним уніфікованим оформленням, які виділяють товар серед конкурентів та створюють його образ.

Брокерські контори – є підприємствами з правами юридичної особи, створене іншим підприємством, членом біржі або їх незалежними підрозділами.

Венчурні підприємства – переважно малі підприємства у прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком.

Винахід - новий метод, нове рішення технічної задачі.

Виробниче підприємництво — це діяльність, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом продукції, робіт, послуг, інформації для подальшої реалізації покупцям, споживачам.

Виробничий процес - сукупність взаємозв'язаних дій людей, засобів праці і природи, необхідних для виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

Виробничий цикл - це інтервал часу від початку до закінчення процесу виготовлення продукції, тобто, час протягом якого запущені у виробництво предмети праці перетворюються в готову продукцію.

Відкрита форма соціальної відповідальності – форма соціальної відповідальності, що передбачає самостійне визначення бізнесом рівня власної відповідальності перед суспільством та розмір внеску у його соціальний розвиток.

Відкриття - результат отримання раніше невідомих даних або спостереження раніше невідомого явища природи.

Відрахування ризику – це залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності.

Вільні ціни - складаються під впливом кон'юнктури незалежно від державних органів.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються і контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність факторів, які формують її довгострокову діяльність і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

Внутрішні джерела фінансування інноваційних процесів - власні кошти підприємства у вигляді прибутку, амортизаційних відрахувань, використання резервного фонду для покриття тимчасових поточних збитків підприємства на період до виходу підприємства на проектні показники обсягів випуску та продажу, що перевищують обсяги беззбиткового випуску та продажу.

Втрати в торгівлі – це введені в обіг і втрачені товарно-матеріальні цінності та грошові кошти.

Глобальний договір ООН – світова ініціатива ООН, спрямована на сприяння соціальної відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації, створення стабільнішої економіки, досягнення цілей сталого розвитку суспільства.

Господарська діяльність – діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність.

Господарські організації – юридичні особи, державні, комунальні та інші підприємства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

Грант – це цільова фінансова дотація, яка надається вченим на проведення наукових досліджень.

Грантові організації – це суб'єкти ринку, що надають можливість інвестування на конкурсній основі актуальних проектів підприємців та підприємницьких об'єднань.

Декомпозиція (розукрупнення) — це метод розкриття структури системи, при якому її розділяють за однією ознакою на окремі складові.

Дерегуляція бізнесу – усунення надмірного регулювання господарської діяльності завдяки зменшенню кількості регуляторних норм

та дозвільних документів, дозвільно-погоджувальних процедур, планових перевірок та переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні.

Державна підтримка бізнесу – це напрям державної політики, який визначається стратегічними завданнями економічного розвитку країни та передбачає здійснення комплексу організаційно-правових та економічних заходів, що сприяють розвитку всіх форм ділової активності.

Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Державне регулювання – комплекс форм і засобів централізованого впливу на розвиток економічних об'єктів і процесів з метою стабілізації та пристосування існуючої економічної системи до умов, що змінюються, зокрема пристосування економічних відносин і господарського механізму до законів та потреб розвитку продуктивних сил.

Державне регулювання (від лат. *regulare* – направляти, впорядковувати) – це комплекс політико-правових заходів, що здійснюються органами публічної влади з метою стабілізації існуючої системи соціально-економічних відносин та формування умов для їх подальшого прогресивного розвитку.

Державне регулювання підприємництва – це система правових, адміністративних та регуляторних заходів, що спрямована на вирішення соціально-економічних проблем, шляхом стимулювання розвитку соціально-ефективної підприємницької діяльності.

Державні підприємства контролю – це організації, що сприяють раціональному функціонуванню підприємництва в усіх його ланках.

Диверсифікація - процес розподілу інвестованих коштів між різноманітними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не зв'язані між собою, з метою зниження ступеню ризику і втрат доходів.

Договірна ціна – ціна об'єкта, яка встановлюється за домовленістю між замовником і підрядниками.

Дослідницькі інститути – це організації, що відіграють дуже важливу роль у підприємницької діяльності, оскільки є джерелом інноваційних рішень та наукових кадрів.

Економіка спільного користування (англ. *sharing economy*) є соціоекономічною системою, заснованою на спільному користуванні людськими та фізичними ресурсами.

Економічна безпека підприємства – сукупність організаційно-

правових, режимно-охоронних, технічних, технологічних, економічних, фінансових, інформаційно-аналітичних та інших методів, спрямованих на усунення потенційних загроз та створення умов для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до їх цілей та завдань.

Економічний аналіз як наука – це система спеціальних знань з дослідження функціонування суб'єкту підприємницької діяльності, його структури, стану господарського функціонування для узагальнення новітнього досвіду та виявлення невикористаних резервів з метою підвищення ефективності діяльності.

Економічний ризик - такий вид ризику, який виникає при будь-яких випадках підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних з виробництвом продукції, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів.

Економічні інтереси – усвідомлені економічні потреби, що виступають мотивом і стимулом діяльності окремих індивідів, соціальних груп, слоїв, держав.

Етичні кодекси описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку підприємства, повинні дотримуватися його працівники.

Єдина ціна з включенням витрат з доставки (франко-станція призначення) передбачає встановлення єдиної ціни з включенням до неї однакової для всіх споживачів суми транспортних витрат незалежно від відстані, від місця виробництва продукції і розраховується як середня вартість усіх перевезень.

Закони реклами – це стійкі відносини та зв'язки у рекламної діяльності між виробниками та споживачами.

Закупівельні ціни - ціни, за якими реалізується сільськогосподарська продукція фермерами, населенням (продукція особистих підсобних господарств).

Запаси матеріальні – вироби (продукція виробничо-технічного призначення, товари народного вжитку та ін.), які перебувають на різних стадіях виробництва і очікують на вступ у процес виробничого або ж особистого споживання

Запаси товарні – товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу.

Запобігання втратам — це спосіб активного впливу на чинники ризику, реалізація яких здатна нанести втрати, що полягає в проведенні заходів попереджувального характеру з метою зниження самої вірогідності виникнення ризику до мінімуму.

Запобігання ризику означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак запобігання ризику для підприємств практично є нереальним, тобто означає відмову від прибутку.

Засоби масової інформації – газети, журнали, радіо, телебачення та інші засоби, що передають інформацію.

Здібності – це індивідуально-психологічні особливості людини, які є умовою успішного виконання однієї або багатьох діяльностей.

Зміст установчих договорів – це сукупність умов спільної діяльності сторін, які укладають договір.

Змістовні теорії мотивації – ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій; вони описують структуру потреб, їх зміст, зв'язок з мотивацією людини до діяльності.

Зниження ступеня ризику – це скорочення імовірності й обсягу втрат.

Зовнішнє середовище прямого впливу (або проміжне середовище, або «середовище завдань») - це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність підприємства і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Зовнішнє середовище непрямого впливу — це сукупність факторів, які формують довгострокову діяльність підприємства і на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив.

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

Зовнішні джерела фінансування інноваційних процесів – це джерела, які отримують промислові підприємства зі сторони на умовах платності та строкості і можуть бути використанні на реалізацію інноваційного процесу.

Зовнішньоекономічна діяльність — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур є сферою їх господарської діяльності, пов'язаною з міжнародною виробничою інтеграцією і кооперацією, експортом та імпортом продукції і послуг, виходом підприємницьких структур на зовнішній ринок.

Зовнішньоекономічна діяльність у сфері науково-технічного співробітництва — це обмін досягненнями науки й техніки та спільне здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Зовнішньоторгова операція — комплекс заходів, які використовують суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності різних країн з метою здійснення і вдосконалення зовнішньої торгівлі.

Зональна ціна – являє собою єдину ціну для всіх клієнтів, розташованих у межах однієї зони. При цьому виділяють кілька географічних зон, у міру їх віддаленості ціна товару збільшується.

Імідж – образ що цілеспрямовано формується та призначений оказати емоційно-психологічний вплив на кого-небудь з метою популяризації реклами.

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) – композитний індекс, який підсумовує різні індикатори розвитку цифрової Європи і відстежує еволюцію країн, що входять до Європейського Союзу, з точки зору їх цифрової конкурентоспроможності.

Інкотермс — це комплект низки міжнародних правил з тлумачення широко використовуваних торговельних термінів в області зовнішньої торгівлі. Ці міжнародні правила торгівлі є стандартними умовами договорів купівлі-продажу, які регламентують моменти передачі права власності на товар та всіх пов'язаних із цим ризиків.

Інновації - це новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та соціальної сфери.

Інноваційна (творча) функція підприємництва полягає в сприяттні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, здійсненню техніко-економічних, наукових розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком.

Інноваційне підприємництво – це спеціалізована форма підприємницької діяльності, мотивована бажанням привласнення інноваційної квазіренти, що полягає у цілеспрямованому пошуку неусвідомлених потреб та створенні, виробництві і реалізації нової, у т.ч. наукоємної, продукції інвестиційного та кінцевого споживання, або задоволенні існуючих потреб шляхом створення кращих за своїми властивостями продуктів чи поліпшення процесів.

Інтернет речей (англ. Internet of Things, IoT) – це мережа, що складається із взаємозв'язаних фізичних об'єктів (речей) або пристроїв, які мають вбудовані давачі, а також програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати передачу і обмін даними між фізичним світом і комп'ютерними системами, за допомогою використання стандартних протоколів зв'язку.

Інформаційний потік - сукупність циркулюючих в логістичній системі, а також між логістичною системою і зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для управління та контролю логістичних операцій.

Інформаційні центри – це організації, що сприяють розвитку торговельного підприємництва, оскільки його суб'єкти в сучасних умовах

не можуть успішно конкурувати, якщо не мають у своєму розпорядженні відповідної інформації.

Інфраструктура - це сукупність матеріальних, персональних та інституційних видів діяльності і їх організацій, що сприяють створенню господарської єдності на території і вирівнюванню винагороди за однакові вкладення доцільно витрачених ресурсів, тобто роблять можливою повну інтеграцію і високий рівень господарської діяльності.

Інфраструктура підприємництва - сукупність установ і організацій, норм і правил, які створюють умови для розвитку суб'єктів підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності з метою просування вироблених ними товарів, робіт і послуг на внутрішній та зовнішній ринки.

Інфраструктура торговельного підприємництва – це сукупність суб'єктів господарювання, а також наявність організаційно-економічних, соціальних, транспортних, юридичних, фінансових, наукових тощо зв'язків між ними, які активно впливають на формування та розподіл товарних, ресурсних, транспортних й інформаційних потоків, підтримують обмін і забезпечують стабільне функціонування цілісної економічної системи.

Калькуляція – розрахунок витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією одиниці товару.

Карти етики – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизує етичний кодекс підприємства для кожного його співробітника.

Класифікація ризиків - систематизація безлічі ризиків на підставі якихось ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в більш загальні поняття.

Ключові фактори успіху (КФУ) - це загальні для всіх підприємств галузі керовані змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі.

Ковзна ціна – ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і підлягає перегляду базисної ціни з урахуванням витрат виробництва.

Комерційна діяльність – організація і управління комерційними процесами та операціями, пов'язаними з товарно-грошовим обміном.

Комерційна операція – сукупність прийомів і способів, спрямованих на забезпечення функціонування різних стадій системи товарно-грошового обміну.

Комерційна таємниця – відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, які не є державною таємницею, розголошення (передача, витік) яких може завдати шкоди його інтересам.

Комерційний процес – послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну.

Комунікація – передача інформації від джерела до одержувача завдяки визначеному каналу.

Конгруентність розуміється як відповідність між тим, що демонструють свідомо (перш за все словами), і тим, що проявляється невідомо – у рухах, міміці, інтонації, одязі.

Консьюмеризм (лат. consume - споживаю) суспільний рух захисту прав споживачів.

Контакт – розміщення об'яви у такому засобі реклами, де – припустимо або остаточно – воно буде побачене, почуте або прочитане цільовим споживачем.

Конфіденційна інформація – це інформація, доступ до якої обмежено фізичною або юридичною особою, крім суб'єктів владних повноважень, та яка може поширюватися у визначеному ними порядку за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

Конфлікт інтересів – ситуація, в якій індивід, що виконує обов'язки державного службовця, працівника, професіонала і т.п., має приватні або особисті інтереси, які можуть вплинути на об'єктивність прийнятих рішень і якість виконання індивідом своїх професійних обов'язків.

Концепція маркетингу - орієнтована на споживача філософія бізнесу.

Концепція управління - це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Корпоративна культура – це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками підприємства, обумовлює їх поведінку, характер життєдіяльності підприємства.

Корпоративна стратегія - це загальний план управління диверсифікованим підприємством, що описує дії по досягненню певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності.

Кошторисна вартість – граничний розмір витрат на будівництво кожного окремого об'єкта.

Краудсорсінг - рішення поставленого завдання групою добровольців, які працюватимуть спільно.

Краудфандінг - залучення фінансових ресурсів від великої кількості людей з метою реалізації продукту або послуги, допомоги нужденним, проведення заходів, підтримки як фізичних, так і юридичних осіб і т.п.

Ланка логістичної системи – певний економічно та/або функціонально відособлений об'єкт, який не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленого завдання щодо аналізу або побудови логістичної системи, і який виконує свою локальну мету, пов'язану з певними логістичними операціями або функціями

Лізингові фірми – це організації, що виконують підприємницьку функцію, яка направлена на інвестування власних або залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на певний термін лізингоотримувачу майна, яке є власністю лізингодавця або отримується ним у власність за дорученням і згодою з лізингоотримувачем у відповідного продавця за умови сплати лізингоотримувачем періодичних лізингових платежів.

Ліквідація – це припинення будь-якої діяльності суб'єкта господарювання, його особистих і майнових прав та зобов'язань без правонаступництва.

Ліквідація діяльності підприємства – це припинення будь-якої діяльності суб'єкта господарювання, його особистих і майнових прав та зобов'язань без правонаступництва.

Лімітування – це встановлення ліміту, тобто граничних сум витрат, продаж, кредиту тощо.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Ліцензія – документ, що видається підприємствам і іншим підприємницьким структурам компетентними органами та надає право здійснювати окремі види підприємництва або вивозити певні товари за межі країни.

Ліцензування – видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Логіка підприємницької діяльності – це послідовність прийняття управлінських рішень, направлених на отримання прибутку.

Логістична мережа - повна множина ланок логістичної системи, взаємопов'язаних між собою відносно матеріальних та відповідаючих їм інформаційних і фінансових потоків в межах конкретної логістичної системи.

Логістична операція - сукупність дій, спрямованих на перетворення

матеріального та /або інформаційного потоку

Логістична система - об'єднання виробничих, торговельних та/або транспортних підприємств, їх структурних підрозділів або окремих ділянок разом з комплексом технічних засобів та дій, які забезпечують доведення матеріальних (в т.ч.-товарних) потоків від пунктів їх зародження із залученням різноманітних виробників та посередників до кінцевих споживачів шляхом виконання над ними відповідних логістичних операцій (складування, зберігання, перевезення, укрупнення/розукрупнення партій вантажів, збирання, обробка, передавання інформації про параметри потоку та ін.)

Логістична функція - укрупнена група логістичних операцій, які спрямовані на реалізацію цілей логістичної системи; логістичні функції є сукупністю дій, однорідних з точки зору мети їх здійснення, і в той же час – суттєво відмінних від іншої сукупності дій, котрі мають іншу визначену мету

Логістичне формування - об'єднання суб'єктів господарювання, задіяних в процесах просування матеріальних ресурсів, незавершеної та готової продукції на всіх стадіях виробничо-комерційного процесу, які організовуються на засадах інтеграції з метою забезпечення найбільш адекватних потребам кінцевих споживачів параметрів матеріального потоку

Логістичний канал - частково упорядкована множина різноманітних посередників, які здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів

Логістичний ланцюг – лінійно упорядкована множина фізичних і/або юридичних осіб (виробників, дистриб'юторів, складів загального користування та ін.), котрі виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача

Логістичні витрати - витрати на виконання логістичних операцій (складування, зберігання, транспортування продукції, збір, зберігання і передавання інформації про замовлення, запаси, поставки та ін.)

Логістичні послуги - операції з надання будь-якому учасникові руху матеріального потоку послуг, які пов'язані з організацією, контролем, управлінням і реалізацією просування матеріальних ресурсів та відповідаючих їм інформаційних, фінансових та інших потоків від джерела виникнення до споживача, або послуг, які супроводжують даний процес

Макет – рисунок, що дає поняття у виді готового рекламного повідомлення.

Макроетика - частина етики бізнесу, яка розглядає специфіку моральних відносин між макросуб'єктами економічної структури

суспільства: корпораціями, державою і суспільством.

Макрологістична система – крупна система організації, реалізації та управління матеріальними потоками, яка охоплює підприємства промисловості, АПК, посередницькі, торговельні і транспортні організації різних відомств та форм власності, розташованих в різних регіонах країни або країнах

Маркетинг - інтегрована функція підприємства, спрямована на запобігання виникнення збутових проблем і забезпечення оптимального збуту. Сукупність виправданих рекомендацій з розробки і впровадження системи керування фірмою, застосування якої на практиці запобігає виникненню збутових проблем і оптимізує збут.

Маркетинговий аналіз – це один із напрямів аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє

Матеріальний потік - сукупність продукції (сировина, деталі, матеріали, вантажі, товарно-матеріальні цінності та ін.), яка розглядається в процесі здійснення над нею різних логістичних операцій протягом певного часового інтервалу

Матеріальний потік – сукупність сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які у вигляді предметів праці надходять від постачальників до виробничих підрозділів і, перетворюючись там на готові продукти праці, крізь канали розподілу доводяться до споживачів

Менеджмент – вид практичної діяльності, що пов'язана з прийняттям управлінських рішень на підставі одержаної інформації для досягнення цілей організації.

Менеджмент – наука управління, сукупність принципів, методів, засобів та форм управління з метою підвищення ефективної діяльності та збільшення прибутків.

Менеджмент – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль.

Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності і можливості об'єкту, щодо якого вона встановлена і повинна відображати об'єктивні умови його існування, а також про корекцію структури об'єкту, структури і динаміки процесу досягнення мети.

Мета виробничого підприємництва — одержання прибутку в результаті продажу виробленої продукції, виконаних робіт, послуг.

Метод ідеалізації – це ініціювання уявлення про ідеальне рішення проблеми, яка може «наштовхнути» на нову ідею.

Метод інвенсій – це метод, що означає пошук підприємницької ідеї

на основі інноваційного підходу, нетрадиційних рішень, докорінної перебудови вирішуваної проблеми «зверху вниз».

Механізм мотивації праці – складний комплекс економічних, соціальних, психологічних, моральних та інших спонукальних мотивів до праці.

Мито — це податок, який держава накладає на товар, що перетинає державний кордон або кордон митної зони. Мито є не тільки джерелом доходів держави, а й так званою тарифною перешкодою для торгівлі.

Міжнародна торгова угода — це договір між двома або кількома підприємствами-партнерами у різних країнах щодо поставки товару або надання послуг згідно із погодженими умовами.

Мікроетика – дослідження специфіки моральних відносин усередині корпорації, між корпорацією як моральним суб'єктом та її працівниками, а також власниками акцій.

Мікрологістична система - система організації, реалізації та управління матеріальними потоками, яка охоплює технологічно пов'язані виробництва, об'єднані єдиною інфраструктурою, які є структурними складовими, підсистемами макрологістичної системи.

Місія підприємства – концентроване формулювання стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Це сенс існування підприємства, його роль в світі і значення для суспільства.

Модель - будь-який образ, аналог певного об'єкта, процесу або явища (“оригінала”), який використовується в якості «замінника» («представника оригіналу»)

Мотив – це внутрішні усвідомлені або неусвідомлені спонукання людини до діяльності, пов'язаної з прагненням задовольнити свої потреби.

Мотиваційний механізм підприємницької діяльності – діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів та важелів, методів і форм спонукання підприємців до діяльності, а також узгодження їх інтересів в рамках певної територіальної цілісності (країни, регіону).

Мотивація – процес спонукання самого себе та інших до діяльності, спрямованої для досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Мотивація – сукупність об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх чинників, факторів і рушійних сил, що спонукають людину до певної діяльності, впливають на поведінку людини і визначають тип поведінки, а також орієнтири в досягненні цілей.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (від англ. «Research & Development» (R&D)) – сукупність робіт, спрямованих на отримання нових знань та їх практичне застосування при створенні нового виробу або технології.

Недостача – це фактична нестача грошових, товарних та інших

цінностей, зафіксована в установленому порядку під час їх приймання або за результатами інвентаризації.

Нестаток – недостача чогось, що відчувається споживачем.

Номенклатура показників якості – сукупність показників, що відображають загальний рівень відповідності вимогам стандартів та потребам споживачів. Зміст номенклатури залежить від призначення продукції, умов її виробництва та експлуатації.

Номенклатура продукції - це перелік найменувань виробів, завдання по випуску яких передбачається планом виробництва продукції (взуття жіноче, чоловіче, дитяча).

Об'єкт підприємництва – сукупність певних видів економічної діяльності, в межах якої шляхом комбінації ресурсів підприємець домагається максимізації доходу.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами продажів, центрами поширення) і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Операція - це закінчена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці, над одним і тим же предметом праці без переналадки обладнання.

Оптова торгівля у сфері підприємницької діяльності – закупівля та можливе відповідне перетворення (наприклад, фасування) товарів для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі або іншим суб'єктам підприємницької діяльності.

Оптова ціна – це ціна, по якій виробник товару або посередник реалізують продукцію крупними партіями торговим і промисловим підприємствам або фізичним особам для подальшого перепродажу або переробки, або господарського споживання.

Оптова ціна виробника – це та ціна, яка фіксує витрати виробництва і прибуток виробника по конкретному виробленому ним товару або партії товарів.

Оптово-випускні ціни промисловості – ціни, що використовуються при реалізації товарів виробниками. По випускних цінах покупці купують продукції у виробників.

Орган ліцензування – орган виконавчої влади, визначений Кабінетом Міністрів України, або спеціально уповноважений виконавчий орган рад для ліцензування певних видів господарської діяльності.

Організаційна функція підприємництва полягає в безпосередній організації виробництва, збуту, маркетингу, реклами тощо, зводиться до поєднання ресурсів в оптимальних пропорціях здійснення контролю за їх виконанням.

Організаційно-правова форма – форма юридичної особи, що

характеризує специфіку її створення, майнового статусу, характеру її прав і прав засновників (учасників) на майно, та особливості їхньої відповідальності за зобов'язаннями юридичної особи.

Основна мета підприємницької діяльності – виробництво й пропозиція ринку такого товару, який би викликав зацікавленість споживачів та забезпечував підприємцю прибуток.

Оцінка фінансового стану – невід'ємна частина економічного аналізу діяльності, без якого неможливе раціональне ведення господарства будь-якого суб'єкта господарювання.

Партія предметів - це певна кількість однакових предметів, які обробляються на кожній операції безперервно з одноразовою витратою підготовчо-заключного часу.

Передача ризику означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії.

Персонал (від лат. *personalis* – особистісний) – особистий склад працівників організації, які працюють за наймом, мають трудові відносини з роботодавцем і виконують виробничо-господарські й управлінські функції в рамках організації.

Підприємець – це людина, яка здатна зрозуміти структуру потреб суспільства, володіє сміливістю вкладати з ризиком свої гроші з метою отримання особистої вигоди на підставі задоволення визначених потреб інших людей

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.

Підприємницька ідея – це виявлена підприємцем загальна задумка (інтерес) по створенню нового або модифікованого товару, просування його на ринок, надання послуг.

Підприємницька 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.

Підприємницька таємниця – інтегрована сукупність виробничої, технічної, комерційної і службової таємниці, збереження якої забезпечує фірмі можливість домагатися очікуваних результатів. Це право підприємства (підприємця) на засекречення відомостей про діяльність фірми, розповсюдження яких могло б завдати шкоди її інтересам.

Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості та кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцю досягати своїх цілей та реалізовувати свої функції.

Підприємницький ризик – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, яка має імовірнісний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності, внаслідок можливого впливу (дії) на нього низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні.

Підприємство з іноземними інвестиціями – підприємство, створене відповідно до вимог Господарського Кодексу, в статутному фонді якого не менш як десять відсотків становить іноземні інвестиції.

План – це образ чого-небудь, модель бажаного майбутнього, або система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і задач.

Планування – вид, сфера діяльності органів управління підприємством по передбаченню майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, а також тенденцій розвитку підприємства, галузі і національної економіки. Процес планування полягає у визначенні мети, якої підприємство прагне досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов її досягнення.

Плата за ліцензію – це разовий платіж, що вноситься суб'єктом господарювання за одержання ліцензії.

Повна собівартість продукції (робіт, послуг) — це виражені в грошовій формі ресурси, витрачені на її виробництво і реалізацію (збут).

Показники якості – це кількісні характеристики однієї або декількох властивостей товару, що складають його якість, та розглядаються відповідно до певних умов його створення, експлуатації або споживання.

Політична реклама – реклама, яка представляє інтереси політичних партій або рухів, та спрямована на досягнення цілей певних соціальних груп.

Попит - платоспроможна потреба, тобто потреба, підкріплена фінансовою можливістю її задоволення.

Послуга – це товар, який реально проявляється у формі діяльності, роботи, тобто не в матеріально-речовій формі.

Потік - будь-яка множина об'єктів, які сприймаються як єдине ціле, що існує як процес у певному часовому інтервалі і вимірюється в абсолютних одиницях за визначений період часу

Потік логістичних послуг – сукупність логістичних послуг, які виконуються протягом певного тривалого періоду часу в процесі руху матеріального потоку (або які супроводжують його) з метою підвищення параметрів продукції, котра формує матеріальний потік, чи для задоволення потреб окремих учасників даного процесу

Потокова лінія - це технологічно і організаційно відокремлена група робочих місць, яка виготовляє один або кілька подібних типорозмірів виробів згідно з ознаками потокового виробництва.

Потреба - специфічна форма прояву нестатку.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Початковий капітал – це сума коштів, необхідних для започаткування підприємства (справи).

Права суб'єктів господарювання необхідно розглядати як юридичні засоби досягнення цілей та завдань господарської діяльності, які захищаються державою.

Правові основи підприємництва – це сукупність юридичних норм, які містяться у джерелах національної системи права та визначають можливий зміст та способи здійснення підприємницької діяльності.

Правосуб'єктність – це передбачена нормами права здатність виступати учасником правовідносин.

Прейскурантна ціна – усереднена кошторисна вартість одиниці продукції (типового об'єкта будівництва; наприклад, 1кв.м житлової площі).

Преса – масові періодичні печатні видання – газети і журнали, що виконують одну з головних ролей засобів масової інформації у формуванні суспільної думки.

Претензія – форма досудового захисту прав суб'єктів господарювання, яка передбачає письмове звернення суб'єкта господарювання, чиї права було порушено, до порушника з обґрунтованою вимогою щодо відшкодування збитків.

Принципи – це вихідні положення, основні правила, які відображають природу комерційної діяльності і визначають особливості її організації на ринку товарів і послуг.

Припинення суб'єктів господарювання - юридичні умови, за яких суб'єкти господарювання втрачають право провадити господарську діяльність та, відповідно, втрачають підприємницьку правосуб'єктність з моменту внесення відповідного запису до Реєстру суб'єктів підприємницької діяльності.

Природний убуток - товарні втрати, зумовлені природними процесами, що викликають зміну кількості товару, наприклад усушка, утруска, витікання, розпил, розкришування та бій.

Прихована форма соціальної відповідальності – форма соціальної відповідальності, за якою соціально відповідальні норми ведення бізнесу встановлюються на макрорівні офіційними та неофіційними інститутами й доводяться для виконання суб'єктам господарювання.

Психічний стан – це тимчасове, відносно стійке психічне явище, яке відображає особливості функціонування психіки людини та виявляється в підвищеній або зниженій її активності.

Психічні властивості – це стійкі, найбільш суттєві особливості особистості, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень діяльності та поведінки, типові для певної людини.

Психічні процеси – це різні форми єдиного, цілісного відображення людиною довкілля та себе в ньому.

Психологія підприємництва – галузь психологічної науки, яка вивчає особливості і роль психічних явищ у процесі підприємницької діяльності.

Психологія торгівлі – прикладна наука, що вивчає особливості і роль психічних явищ в процесі торгової діяльності як професійної, так і споживацької.

Реальна ідея – складовий елемент здійснення підприємницької діяльності, концентрації ресурсів.

Регульовані ціни – складаються під впливом попиту та пропозиції, але відчують при своєму формуванні певний вплив державних органів (або за допомогою прямого обмеження їх зростання або зниження, або шляхом регламентації рентабельності або через інший подібний метод).

Реклама – являє собою неособисті форми комунікації, що здійснюються завдяки платних засобів розповсюдження інформації з чітко вказаним джерелом фінансування.

Рекламна кампанія – це система взаємопов'язаних рекламних заходів, що охоплюють певний період часу та передбачують комплекс застосування рекламних засобів, для досягнення рекламодавцем встановлених цілей; або комплекс рекламних заходів, який спрямований на споживачів товару з метою його продажу.

Рекламодавець – юридична або фізична особа, що є джерелом рекламної інформації для виробництва, розміщення та наступного розповсюдження реклами.

Реорганізація – це таке припинення діяльності підприємства, при якому його права, обов'язки і майно переходять до інших діючих чи знову створюваних підприємств, які приймають на себе виконання функцій і завдань реорганізованого підприємства чи реорганізованих підприємств, що припинили свою діяльність.

Реорганізація діяльності підприємства – це таке припинення діяльності підприємства, при якому його права, обов'язки і майно переходять до інших діючих чи знову створюваних підприємств, які приймають на себе виконання функцій і завдань реорганізованого підприємства чи реорганізованих підприємств, що припинили свою діяльність.

Ресурсна функція підприємництва передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Ризик - небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів у порівнянні з варіантом, що розрахований на раціональне використання ресурсів.

Ризикова ситуація – це поєднання, сукупність різних обставин і умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності. Іншими словами саме сукупність умов і обставин створюють ризикову ситуацію і виступають причинами ризику.

Ринкова індиферентність підприємництва – керування у підприємницькій діяльності виключно принципом максимізації прибутків на основі ринкових механізмів за ігнорування суспільнозначимих проблем.

Ринкові дослідження – це система збору, обробки та аналізу інформативних даних про ситуацію на ринку з метою зменшення ризику підприємницької діяльності і прийняття економічно обгрунтованих рішень, у тому числі й у нестабільних умовах ринкового середовища.

Ринок - сукупність продавців і покупців.

Ринок покупця - ринок, на якому економічна влада належить покупцю, і для здійснення угоди більшу активність необхідно виявляти продавцю. Для такого ринку характерні конкуренція і перевищення пропозиції над попитом.

Ринок продавця - ринок, на якому економічна влада належить продавцю, і для того, щоб, здійснювалися угоди більшу активність необхідно виявляти споживачу. Для такого ринку характерний високий рівень монополізації, перевищення попиту над пропозиціями.

Роздрібна торгівля – це сфера комерційної діяльності підприємств, за якої продають товари і послуги кінцевим споживачам для особистого, сімейного або домашнього використання.

Роздрібні ціни – це ціни кінцевої реалізації, по яким товар або послуга, що продаються, поступають в сферу особистого або колективного споживання.

Рухома ціна – ціна, зафіксована в контракті, яка може бути переглянута згідно із застереженням у контракті відповідно до зміни ринкової ціни товару на момент його поставки.

Самострахування – це децентралізована форма створення натуральних та грошових страхових (резервних) фондів безпосередньо в господарюючому суб'єкті, діяльність якого підлягає ризику.

Сегментація ринку – це розподіл сукупного ринку фірми на сегменти з метою виявлення якомога більш однорідних за своїм поведінки груп споживачів, кожна з яких може розглядатися як окремий ринковий сегмент.

Система - множина елементів, які перебувають у відносинах та зв'язках один з одним і утворюють певну цілісність

Система торговельної безпеки – сукупність невід’ємних елементів торговельної безпеки (як традиційних, так і спеціалізованих для торгівлі) та взаємозв’язків між ними, створення якої має на меті постійне забезпечення її належного рівня.

Система управління запасами в логістиці - сукупність заходів і засобів обліку, контролю, планування та організації руху запасів у часі та просторі як за загальним обсягом, так і за їх структурою

Система управління запасами в логістиці – сукупність правил і показників, які визначають момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів

Системний підхід – напрямок методології наукового пізнання, в основі котрого лежить розгляд об’єктів як систем

Слоган – лозунг, девіз. Використовується у рекламі у виді заголовку рекламного тексту. Складається, як правило з 6 – 10 слів, що читаються одним поглядом, як рекламне закликання.

Собівартість (витрати) — це грошовий вираз величини ресурсів, використаних з конкретною метою.

Соціальна відповідальність – це відповідальність суб’єкта господарювання за вплив його рішень та діяльності (продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки.

Соціальна відповідальність суб’єкта торговельного підприємництва – це його добровільна відповідальність за свою діяльність перед працівниками, обслуговуванням населенням (споживачами), контрагентами, державою та суспільством загалом, що має на меті як досягнення ним високих фінансових результатів та конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, так і забезпечення сталого розвитку району діяльності, та реалізується через систему заходів суспільного, трудового, економічного та екологічного характеру.

Соціальна реклама – інформація, що виражає суспільні та державні інтереси.

Споживач – це фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб.

Споживчі властивості товару – сукупність фізико-хімічних, технічних, поживних, естетичних та інших якостей, що забезпечують задоволення потреб споживачів.

Спонування – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій; при цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Стандарти серії ISO 9000 – містять визнані на міжнародному рівні вимоги до систем управління якістю.

Стартап – це нещодавно створена компанія (можливо ще не зареєстрована офіційно але, планує стати офіційною), що будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, володіє обмеженою кількістю ресурсів (як людських так і фінансових) і планує виходити на ринок.

Стартап – це процес реалізації абсолютно нової бізнес-ідеї за короткі терміни при мінімальній кількості фінансових ресурсів.

Статут підприємства – це офіційно зареєстрований документ, який визначає форму власності підприємства, сферу його діяльності, спосіб управління та контролю, порядок утворення майна підприємства й розподілу прибутку, порядок реорганізації підприємства та інші положення, які регламентують діяльність юридичної особи.

Статутний фонд – це сукупність грошових коштів та майна, необхідних для організації та початку функціонування підприємства.

Стимулююча (мотиваційна) функція підприємництва зводиться до формування стимулюючого (мотиваційного) механізму ефективного використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління, організації виробництва, максимального задоволення потреб споживача.

Стратегічна бізнес одиниця (СБО) – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, які випускають товари однієї або декількох асортиментних груп, які працюють на визначений ринок або його сегмент і відповідають за вироблення стратегії фірми в одній або декількох СЗГ.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент зовнішнього оточення, що має свої відмінні характеристики, на який фірма має або хоче одержати вихід.

Стратегічне управління - це діяльність, спрямована на досягнення основних поставлених цілей і завдань підприємства, визначених на основі передбачення можливих змін навколишнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації і розподілу ресурсів

Стратегічний аналіз – дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище суб'єкту підприємницької діяльності у перспективі, а також шляхів досягнення ним своїх стратегічних цілей.

Стратегічно орієнтоване підприємство - це таке підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Страховання – це відносини по захисту майнових інтересів господарюючих суб'єктів і громадян при настанні певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються із страхових внесків, які сплачуються ними (страхових премій).

Структура комерційної діяльності – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють відповідно до загально визначених принципів.

Структура управління – сукупність органів і працівників апарату управління з їх лінійними і функціональними взаємозв'язками.

Суб'єкт господарювання – зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить господарську діяльність, крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності.

Суб'єкт управління – елемент (група елементів) системи, який своїми свідомими чи неусвідомленими активними діями (поведінкою) або бездіяльністю впливає на об'єкт управління.

Суб'єкти інфраструктури торговельного підприємництва – це організації, які можуть брати участь у суспільному виробництві, а також створювати кінцевий продукт.

Суб'єктами бізнесу - учасники господарських відносин, які здійснюють підприємницьку діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством, можуть виступати.

Суб'єкти господарювання – учасники господарських відносин, що здійснюють виробництво та продаж продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна.

Сучасний товарний ринок – це складна систему відносин, функціонування та обслуговування якої здійснюється за допомогою участі широкого спектру організацій, інституцій, тощо — складових, які становлять собою його інфраструктуру

Тарифи на послуги - це своєрідні ціни на послуги з переміщення вантажів і по обслуговуванню виробничих підприємств засобами зв'язку.

Тверда ціна – ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і не підлягає зміні протягом всього терміну дії контракту.

Темперамент – це індивідуальні своєрідні вроджені особливості людини, які виявляються в динаміці, тонусі та врівноваженості її реакцій на життєві впливи.

Теорія економічного аналізу – напрямок економічного аналізу, завданням якого є вивчення теоретичних основ аналізу господарської діяльності з метою оволодіти практичною методикою використання економічного аналізу в розробці й обґрунтуванні управлінських рішень.

Теорія запасів – розділ теорії дослідження операцій, який вивчає закономірність утворення і витрачання запасів і розробляє рекомендації по оптимальному управлінню ними

Техніко-економічне обґрунтування доцільності залучення інвестицій – це процес визначення спроможності новаторської ідеї щодо створення вартісної цінності майбутнього бізнес-проекту.

Технологічний процес - сукупність методів обробки предметів праці в процесі виготовлення товарів і послуг, ґрунтованих на наукових знаннях про способи впливу на сировину, матеріали і напівфабрикати відповідними знаряддями виробництва.

Технополіс - цілісна науково-виробнича структура, створена на базі окремого міста, в економіці якого помітну роль відіграють технопарк і інкубатори.

Тип виробництва - класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції.

Типізація підприємств роздрібно́ї торгівлі – це добір технічно досконалих і економічно ефективних типів магазинів, що забезпечують максимальні зручності для покупців і рентабельність роботи підприємств.

Товар – продукт виробничо-економічної діяльності, або природне багатство, яке має вартість і обмінюється на ринку у грошовій формі.

Товарна продукція являє собою загальну вартість усіх видів готової продукції, напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру, які призначені для продажу різним споживачам.

Товарні біржі – це організовані, постійно діючі ринки масових, стандартизованих, замінних товарів та товарних деривативів, на яких в умовах вільної конкуренції формуються ціни, здійснюється їх котирування й публічність торгу.

Торговельна безпека — це комплекс заходів, що проводяться з метою забезпечення збереження активів, стабільного функціонування торгового об'єкту і поступального розвитку роздрібного або оптового бізнесу.

Торговельне підприємництво – первинна, основна ланка сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різного роду супутніх послуг в цілях задоволення потреб ринку та отримання прибутку.

Торговельний менеджмент – процес управління всіма основними аспектами діяльності торговельного підприємства.

Торговельні (торгово-промислові) палати – це історично і добровільно сформована мережа незалежних недержавних організацій, що мають метою сприяти розвитку торгівлі на місцевому, національному і міжнародному рівнях.

Торговий патент – державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності чи його структурного (відокремленого) підрозділу займатися видами підприємницької діяльності, що зазначені в Законі України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності».

Торгові надбавки призначені для отримання прибутку роздрібними продавцями після сплати ними ПДВ і відшкодування витрат обігу.

Транзакція – це обмін елементарними одиницями спілкування (питання – відповідь, погляд – погляд).

Транспортні тарифи – плата за перевезення вантажів і пасажирів (залізнично-дорожні, авіа, морські, річкові, автомобільні, гужові).

Управління запасами – вид логістичної діяльності, котрий систематизує роботу, пов'язану з запасами.

Управлінський аналіз – це система спеціальних знань, пов'язана з дослідженням ресурсів суб'єкту підприємницької діяльності в ув'язці з його можливостями, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, з метою підвищення ефективності фінансових результатів і розвитку тактичного і стратегічного управління.

Установчий договір – документ, який регламентує і закріплює відносини між засновниками з приводу участі у створенні, управлінні підприємством, а також користування результатами спільної (колективної) діяльності.

Фактор ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси.

Фіксовані ціни - встановлюються державними органами на обмежене коло товарів.

Філософія підприємництва - вільний індивідуалізм, провідною рисою якого є забезпечення особистого процвітання за рахунок власних зусиль, але це не суперечить інтересам суспільства.

Фінансовий аналіз – це оцінювання і прогнозування фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності, яке служить основою обґрунтування рішень у сфері управління його фінансовими ресурсами.

Фінансовий потік (в логістиці) - спрямований рух фінансових коштів, які циркулюють в логістичній системі, а також між логістичною системою та зовнішнім середовищем, і які є необхідними для забезпечення ефективного руху певного матеріального потоку

Фінансовий стан господарюючого суб'єкта – це характеристика його фінансової конкурентоспроможності використання фінансових

ресурсів і капіталу, виконання зобов'язань перед державою та іншими господарюючими суб'єктами.

Функції менеджменту – відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію.

Функціональна стратегія - план діяльності функціональних одиниць (НДДКР, маркетинг, обслуговування покупців, збут, фінанси, кадри та ін.) в рамках підрозділів.

Функція мотиваційного механізму – це його призначення і роль як складової сфери практичної діяльності з узгодження і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-економічних, зокрема соціально-трудоких відносин – найманих працівників і роботодавців.

Функція ризику – зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи і її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо).

Характер – це індивідуально своєрідне сполучення постійних істотних властивостей особистості, що виявляються в її діяльності, поведінці, вчинках та ставленні до дійсності (до праці, до інших людей, до самої себе).

Цифрова економіка – це глобальна мережа економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі.

Цифрові тренди – це напрями розвитку цифрових технологій.

Цілі підприємства – це описані у формалізованому вигляді межі, яких підприємство бажає досягти в довго- й короткостроковому періоді.

Ціна базисного пункту – ціна, при розрахунку якої обирається кілька базисних міст (пунктів) і фактичні ціни продажу розраховуються додаванням до ціни транспортних витрат з доставки товару замовнику до найближчого до нього базисного пункту.

Ціна з наступною фіксацією – ціна, яка уточнюється в процесі виконання контракту безпосередньо перед поставкою кожної партії товару або щорічно перед початком фінансового року.

Ціни - інструмент конкуренції, перерозподілу ресурсів, переливу капіталу.

Ціноутворення - процес встановлення і розробки ціни.

Юридична особа – це організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку.

Юридичні організації – це ринкові суб'єкти, що визначають функціонування підприємництва, а також успішне здійснення комерційно-господарської діяльності його конкретним суб'єктом.

Якість (від лат. *qualis* – властивості) – сукупність властивостей об'єкту, що визначають його призначення, або сутність та зміст існування.

Якість товару – сукупність властивостей об'єкту, що обумовлюють здатність задовольняти певні споживчі потреби у відповідності з функціональним призначенням та приймати участь в обміні.

Ярмарки – це вид підприємницької діяльності, що дає можливість широкому колу виробників, споживачів, посередників вступати в безпосередні комерційні контакти, сприяючи регулюванню попиту та пропозиції, активізації господарської ініціативи сторін.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Фролова Лариса Володимирівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Бавико Олександр Євгенійович, д.е.н., доцент, професор кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Брагіна Ольга Сергіївна, к.е.н., ст.викладач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Бурлакова Ірина Михайлівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету, Суми

Городецька Тетяна Борисівна, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Єрмак Світлана Олександрівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Зайченко Катерина Сергіївна, ст.викладач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Іванчук Катерина Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Єпіфанова Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Коваленко Олександр Михайлович, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Ковтуненко Ксенія Валеріївна, д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Луговська Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент, менеджер з персоналу ТОВ НІМФ «Терра», Одеса

Миценко Наталія Григорівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету, Львів

Мищук Ігор Пилипович, д.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету, Львів

Наторіна Альона Олександрівна, к.е.н., начальник відділу статистики і аналітики вищої освіти ДНУ "Інститут освітньої аналітики", Київ

Носова Тетяна Ігорівна, к.е.н., ст.викладач кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Проданова Лариса Василівна, д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету, Черкаси

Окландер Михайло Анатолійович, д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Пучкова Світлана Ігорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Семерунь Людмила Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі Одеського національного політехнічного університету, Одеса

Наукове видання

*За редакцією д.е.н., проф.
Л. В. Фролової*

Торговельне ПІДПРИЄМНИЦТВО

Підручник

Підписано до друку 20.12.2018 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 37, 2. Наклад 500 прим.
Зам. № 2012/1.

Надруковано з готового оригінал-макету у друкарні «Апрель»
ФОП Бондаренко М.О.
65045, м. Одеса, вул. В.Арнаутська, 60
тел.: +38 0482 35 79 76
www.aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02.2014 р.