

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко

**МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ  
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Навчально-методичний посібник

Харків  
ХДУХТ  
2017

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.291.21я73

П 36

Рецензенти:

Л. М. Яцун, д-р. екон. наук, проф., зав. кафедри зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі  
С. В. Шубіна, канд. екон. наук, доцент кафедри обліку та оподаткування Харківського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ  
протокол № 16 від 3.07.2017 р.

### **Пічугіна Т. С.**

П 36 Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] : навч.-метод. посібник / Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана

У навчально-методичному посібнику висвітлено теоретичні засади та практичні рекомендації з менеджменту діяльності суб'єктів господарювання. Матеріали подано в логічній для вивчення послідовності: теоретичні положення, питання для обговорення, тестовий контроль, завдання для самостійної роботи, тематика рефератів. Теоретичні положення менеджменту господарюючих суб'єктів розглянуто з позиції важливості для сфери управління.

Посібник призначено для студентів, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», може успішно використовуватися як для аудиторної роботи та дистанційного навчання, так і для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання».

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.291.21я73

© Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П., 2017  
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017

## З М І С Т

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| Змістовний модуль 1. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФОРМА ГОСПОДАРЮВАННЯ .....  | 8  |
| Тема 1. Сутність підприємництва та основні риси підприємництва .....   | 8  |
| 1.1. Основні питання теми .....  | 8  |
| 1. Історичний розвиток поняття «підприємництво».....   | 8  |
| 2. Сутність і функції підприємництва .....   | 10 |
| 3. Економічна основа підприємництва .....  | 13 |
| 1.2. Контрольні запитання .....  | 15 |
| 1.3. Тестовий тренінг .....  | 16 |
| 1.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 20 |
| 1.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 21 |
| Тема 2. Підприємець як центральна фігура підприємницької діяльності ..   | 22 |
| 2.1. Основні питання теми .....  | 22 |
| 1. Підприємець – ключова фігура ринкової економіки .....   | 22 |
| 2. Права, обов'язки та відповідальність підприємця .....   | 25 |
| 2.2. Контрольні запитання .....  | 28 |
| 2.3. Тестовий тренінг .....  | 29 |
| 2.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 32 |
| 2.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 32 |
| Тема 3. Види та форми підприємницької діяльності .....   | 34 |
| 3.1. Основні питання теми .....  | 34 |
| 1. Типологія підприємницької діяльності .....  | 34 |
| 2. Характеристика виробничої підприємницької діяльності .....  | 35 |
| 3. Характеристика посередницької підприємницької діяльності ...  | 37 |
| 4. Фінансово-кредитне підприємництво та його характеристики ..   | 41 |
| 3.2. Контрольні запитання .....  | 45 |
| 3.3. Тестовий тренінг .....  | 45 |
| 3.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 48 |
| 3.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 49 |
| Тема 4. Базові та організаційно-правові форми підприємницької діяльності .....   | 50 |
| 4.1. Основні питання теми .....  | 50 |
| 1. Організаційні одиниці підприємництва .....  | 50 |
| 2. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності в Україні .....  | 51 |
| 3. Суб'єкти підприємницької діяльності .....   | 59 |
| 4. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності. Порядок ліцензування підприємницької діяльності. Припинення підприємницької діяльності ..... | 59 |
| 4.2. Контрольні запитання .....  | 65 |
| 4.3. Тестовий тренінг .....  | 65 |
| 4.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 70 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 70  |
| Тема 5. Механізм заснування власної справи та характеристика основних етапів ..... | 74  |
| 5.1. Основні питання теми .....  | 74  |
| 1. Ідея підприємницької діяльності .....   | 74  |
| 2. Основні етапи створення підприємства .....                                      | 77  |
| 3. Засновницькі документи та їх підготовка .....                                   | 79  |
| 4. Статутний фонд та його формування .....   | 81  |
| 5. Державна реєстрація підприємства .....  | 83  |
| 5.2. Контрольні запитання .....  | 85  |
| 5.3. Тестовий тренінг .....  | 86  |
| 5.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 88  |
| 5.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 89  |
| Змістовний модуль 2. ТЕХНОЛОГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....           | 90  |
| Тема 6. Менеджмент у підприємстві .....  | 90  |
| 6.1. Основні питання теми .....  | 90  |
| 1. Сутність менеджменту та його роль у розвитку підприємства .....                 | 90  |
| 2. Система підприємницького управління .....                                       | 93  |
| 3. Організація праці керівника .....   | 94  |
| 6.2. Контрольні запитання .....  | 99  |
| 6.3. Тестовий тренінг .....  | 99  |
| 6.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 104 |
| 6.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 107 |
| Тема 7. Бізнес-планування господарської діяльності .....                           | 108 |
| 7.1. Основні питання теми .....  | 108 |
| 1. Сутність та функції бізнес-плану .....  | 108 |
| 2. Методологія та стадії розробки бізнес-плану .....                               | 110 |
| 3. Структура та логіка розробки бізнес-плану .....                                 | 112 |
| 4. Технологія розробки бізнес-плану .....  | 115 |
| 7.2. Контрольні запитання .....  | 121 |
| 7.3. Тестовий тренінг .....  | 121 |
| 7.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 125 |
| 7.5. Тематика науковий повідомлень.....  | 126 |
| Тема 8. Підприємницький ризик .....  | 127 |
| 8.1. Основні питання теми .....  | 127 |
| 1. Зміст та функції підприємницького ризику .....                                  | 127 |
| 2. Оцінювання підприємницьких ризиків .....  | 130 |
| 3. Методи захисту від ризиків .....  | 133 |
| 8.2. Контрольні запитання .....  | 137 |
| 8.3. Тестовий тренінг .....  | 137 |
| 8.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 140 |
| 8.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 140 |

|  |     |
|--|-----|
| Тема 9. Взаємовідносини і партнерські зв'язки у підприємстві.....                      | 141 |
| 9.1. Основні питання теми .....  | 141 |
| 1. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємства .....         | 141 |
| 2. Форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємства .....                           | 142 |
| 9.2. Контрольні запитання .....  | 152 |
| 9.3. Тестовий тренінг .....  | 152 |
| 9.4. Завдання для самостійної роботи .....   | 156 |
| 9.5. Тематика науковий повідомлень .....   | 156 |
| Тема 10. Міжнародна підприємницька діяльність .....                                    | 157 |
| 10.1. Основні питання теми .....   | 157 |
| 1. Характеристика міжнародного підприємства .....                                      | 157 |
| 2. Поняття, суб'єкти, типи і види міжнародного підприємства ..                         | 158 |
| 3. Рівні міжнародної підприємницької діяльності .....                                  | 159 |
| 4. Партнерські зв'язки: сутність та організаційно-правова форма ..                     | 162 |
| 10.2. Контрольні запитання .....   | 168 |
| 10.3. Тестовий тренінг .....   | 168 |
| 10.4. Завдання для самостійної роботи .....  | 173 |
| 10.5. Тематика науковий повідомлень .....  | 174 |
| Тема 11. Державне регулювання та правове забезпечення підприємницької діяльності ..... | 175 |
| 11.1. Основні питання теми .....   | 175 |
| 1. Сутність та методи державного регулювання підприємства .....                        | 175 |
| 2. Державна політика підтримки підприємства .....                                      | 178 |
| 3. Правове забезпечення розвитку підприємства .....                                    | 179 |
| 4. Проблеми правового забезпечення підприємства в Україні ..                           | 182 |
| 11.2. Контрольні запитання .....   | 186 |
| 11.3. Тестовий тренінг .....   | 187 |
| 11.4. Завдання для самостійної роботи .....  | 192 |
| 11.5. Тематика науковий повідомлень .....  | 192 |
| Тема 12. Культура та ефективність підприємства .....                                   | 193 |
| 12.1. Основні питання теми .....   | 193 |
| 1. Психологія підприємницького ризику .....  | 193 |
| 2. Культура підприємницької діяльності .....   | 194 |
| 3. Соціальна відповідальність бізнесу .....  | 195 |
| 4. Комунікації ділових партнерів .....   | 196 |
| 5. Організаційна, економічна та соціальна ефективність .....                           | 199 |
| 12.2. Контрольні запитання .....   | 204 |
| 12.3. Тестовий тренінг .....   | 204 |
| 12.4. Завдання для самостійної роботи .....  | 209 |
| 12.5. Тематика науковий повідомлень .....  | 212 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....   | 213 |
| ДОДАТКИ .....  | 215 |

## ВСТУП

Навчально-методичний посібник «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» призначений для студентів, що навчаються за спеціальністю 073 Менеджмент освітнього ступеня бакалавр.

Дисципліна «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» спрямована на формування знань студентів у сфері менеджменту господарської діяльності, розуміння специфічних особливостей управління господарською діяльністю в сфері торгівлі та ресторанного бізнесу, набуття вмінь обґрунтування підприємницької ідеї та технології заснування власної справи у сфері торгівлі та ресторанного бізнесу.

Предметом вивчення дисципліни «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» є організаційно-правовий механізм здійснення підприємництва, формування та використання ресурсного потенціалу з метою оптимізації економічних результатів діяльності.

Основні завдання дисципліни «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» полягають у вивченні:

- визначення організаційно-правових основ підприємництва в системі ринкових відносин;
- визначення сутності та правового статусу підприємця;
- ознайомлення з механізмом заснування власної справи;
- ознайомлення з механізмом державного регулювання та правового забезпечення підприємництва;
- вивчення методичного інструментарію менеджменту підприємництва;
- набуття навичок оцінки ефективності підприємницької діяльності.

Вивчення дисципліни «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» забезпечить студентів необхідними теоретичними знаннями, практичними навичками щодо самостійного здійснення підприємницької діяльності.

Внаслідок вивчення дисципліни студент оволодіє наступними теоретичними положеннями:

- сутність і зміст основних понять підприємництва;
- види, сфери та організаційно-правові форми підприємницької діяльності
- ринковий механізм функціонування підприємств галузі у сучасних умовах господарювання;
- теоретичні та практичні аспекти механізму заснування власної справи та бізнес-планування;
- основи державного регулювання підприємництва;
- визначення ефективності підприємницької діяльності.

У процесі набуття практичних навичок студент навчиться:

- формування системи факторів вибору сфери підприємництва;
- обґрунтування критеріїв вибору організаційно-правових форм здійснення підприємницької діяльності;

- проведення системного аналізу середовища здійснення підприємницької діяльності, визначення факторів впливу на її ефективність;
- розробки та організаційно-технічного обґрунтування підприємницької ідеї;
- формування виробничої програми підприємства та її реалізації;
- розподілення функцій та обрання оптимальних методів менеджменту;
- формування документів для реєстрації підприємства;
- документального оформлення взаємовідносин підприємницької діяльності;
- оцінки соціально-економічної ефективності і наслідків прийняття управлінських рішень.

Дисципліна «Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання» складається з 12 змістових модулів, що охоплюють сучасні теоретичні та практичні аспекти створення власної справи та ефективного процесу управління.

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

### ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФОРМА ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### Тема 1. Сутність та основні риси підприємництва

##### 1.1. Основні питання теми

1. Історичний розвиток поняття «підприємництво».
2. Сутність і функції підприємництва.
3. Економічна основа підприємництва

##### 1. Історичний розвиток підприємництва

Поняття «підприємництво» надзвичайно широке і містке. У ньому переплітається сукупність економічних, юридичних, політичних, історичних, моральних і психологічних відносин. Воно склалося протягом значного часу, змінюючись під впливом базисних і надбудовчих інститутів, психології людей тощо.

Більш повному розумінню сутності підприємництва сприятиме вивчення історичного розвитку поняття «підприємництво».

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

Вагомий внесок у дослідження феномену підприємництва протягом XVIII–XIX ст. зробили відомі західні економісти А. Сміт, Ж.Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер та ін.

Адам Сміт перебував під значним впливом Річарда Кантільйона і фізіократів. Він багато говорив про роботодавців, майстрів, купців і підприємців, але не приділяв ніякої уваги бізнесменам, які відігравали на диво малу роль у його аналізі економічних процесів. Більше того, складається враження, що А. Сміт вважав ці процеси такими, що самоініціюються та самопідтримуються. А. Сміту була притаманна схильність до переоцінки значення праці й недооцінки бізнесу, в рамках якого здійснювалася праця. Він намагався поставити знак рівності між власниками капіталів і бізнесменами й вірив, що за наявності капіталу, праці



та сировини бізнес виникає спонтанно. Підприємець, за висловом А. Сміта, є власником, який іде на економічний ризик заради реалізації певної комерційної ідеї та отримання прибутку. Підприємець планує, організує виробництво та розпоряджається його результатами.

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

Альфред Маршалл ототожнював підприємництво з менеджментом. У фундаментальній праці «Принципи економікс» (1890 р.) А. Маршалл особливо наголосив на інноваційному моменті та активній ролі самого підприємця у застосуванні нових машин і технологічних процесів.

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

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

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

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

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

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

1. Виробництво нових благ та поліпшення якості існуючих благ.
2. Впровадження нових способів виробництва.

3. Відкриття й освоєння нових ринків збуту.

4. Використання нових джерел отримання сировини чи напівфабрикатів.

5. Проведення реорганізації у певній галузі чи створення промислових організацій нового типу.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і на роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

## 2. Сутність і функції підприємництва

Сутність підприємництва акумулюється у впливі ініціативної, новаторської, самостійної діяльності. У попередньому питанні ми з'ясували, що *підприємець* – це суб'єкт, який поєднує в собі новаторські, комерційні та організаторські здібності для пошуку і розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та їх нових якостей, нових сфер застосування капіталу. А звідси й підприємництво – це тип господарської поведінки підприємців з організації розробок виробництва і реалізації благ з метою отримання прибутку і соціального ефекту.

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

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

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

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

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

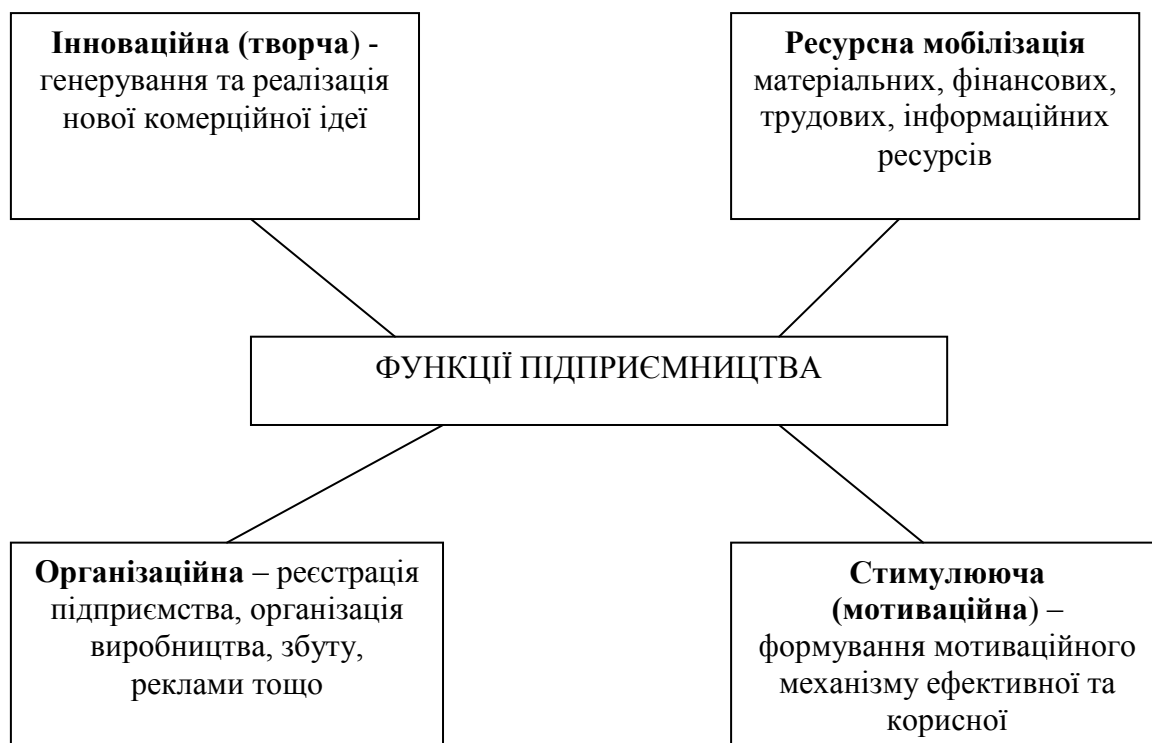
По-п'яте, метою цієї діяльності є одержання прибутку або власного доходу.

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

Не треба ототожнювати поняття «підприємництво» та «підприємливість».

*Підприємливість – це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій.* Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути підприємцями. Як показує світовий досвід, лише 5–8 % населення країни є представниками підприємницьких кіл.

Сутність підприємництва більш глибоко розкривається через його основні функції – інноваційну (творчу), ресурсну, організаційну, стимулюючу (мотиваційну).



**Рисунок 1.1 – Основні функції підприємницької діяльності**

**Інноваційна (творча)** функція підприємництва полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, у здійсненні техніко-економічних, наукових розробок, проектів, 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 у безпосередній організації виробництва, збуту, 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 і організації виробництва, а також до максимального задоволення потреб споживача.

**Соціальна функція** – виготовлення товарів і послуг, необхідних суспільству, відповідно до головної мети, вимог дії основного економічного закону.

**Особистісна функція** – самореалізація власної мети підприємця, отримання задоволення від своєї роботи. Так, внаслідок опитування дрібних компаній Великобританії з'ясувалося, що переважна більшість їх (понад 80%) головним стимулом своєї підприємницької діяльності вважає не Особисте збагачення, а можливість відчувати себе незалежним і мати задоволення від власної праці.

**Особистісні чинники підприємництва** – особиста власність, фізичні, розумові здібності, знання і досвід, становище в суспільстві, права тощо.

Основними завданнями, які необхідно вирішити на початку підприємницької діяльності, є:

- вибір сфери та масштабів діяльності;
- вибір місця розташування підприємства, компанії;
- вибір форм підприємницької діяльності та назви фірми;
- фінансування та інвестування.

Підприємництво – один з важливих чинників соціально-економічного прогресу. Тому суспільство зацікавлене в цивілізованому підприємстві, яке повинне мати правову підтримку у таких основних формах:

- 1) надання свободи підприємницької діяльності;
- 2) надання підприємцю статусу комерсанта;
- 3) створення умов для відкриття і реєстрації підприємства.

За вибору форми підприємництва беруть до уваги масштаб діяльності, форму відповідальності підприємця, можливості отримання кредитів, рівні оподаткування, можливий обсяг реалізації продукції та ін. Основними суб'єктами підприємництва є приватні особи, групи осіб (в акціонерних компаніях, кооперативах) і держава (відповідні органи).

**Основи підприємницької діяльності** – наука про закони, що управляють, з одного боку, відносинами економічної власності між різними суб'єктами підприємницької діяльності та найманими працівниками, а з іншого – діями підприємців у процесі вибору ресурсів для виробництва, обміну, розподілу та споживання товарів і послуг.

#### **Методи дисципліни**

Щоб повною мірою реалізувати функції підприємця, діяти свідомо і цілеспрямовано у процесі підприємницької діяльності, необхідно мати ґрунтовні знання з низки інших економічних дисциплін. Крім економічної теорії (передусім політичної економії, яка є методологічною і теоретичною основою усіх економічних дисциплін), підприємець повинен докладно вивчити насамперед основи менеджменту та маркетингу, досконало знати правові закони, які регулюють підприємницьку діяльність (передусім податкове законодавство), мати необхідний мінімум знань з теорії та практики кредитних відносин, обліку та аудиту, фінансів, етики, культури, психології та ін.

Важливу роль сучасна теорія підприємництва відводить раціональній інвестиційній діяльності, інноваційному підприємству, науково обґрунтованому підприємницькому управлінню, шляхам та засобам підвищення ефективності функціонування підприємств, передбаченню можливих ризиків у підприємницькій діяльності тощо.

Методологічна база «основ підприємницької діяльності» – діалектичний метод дослідження, найважливішими елементами якого є системно-структурний аналіз, єдність історичного і логічного, принцип суперечності, аналіз і синтез, метод абстракції та ін.

**Системний підхід** передбачає комплексну характеристику основних ланок підприємницької діяльності (виробничої, цінової, товарної, збутової та ін.) в їх єдності та взаємообумовленості, внутрішній суперечності. Системоутворюючим чинником є основна мета підприємницької діяльності.

**Логічний підхід** передбачає, зокрема, з'ясування чіткої послідовності основних заходів у діяльності підприємця – від зародження підприємницької ідеї до привласнення підприємницького доходу, найважливіших закономірностей цього процесу.

**Принцип суперечності** означає, що будь-яка дія підприємця пов'язана з необхідністю вирішувати суперечливі проблеми. Наприклад, привласнення максимального прибутку вступає в суперечність з потребою спрямовувати значні кошти на збереження довкілля, виплату заробітної плати найманим працівникам відповідно до вартості робочої сили та кількості й якості праці. Встановлені підприємством завищені ціни на виготовлені ним товари та надані послуги вступають у суперечність із торговою і збутовою політикою підприємства. Авторитарні методи управління негативно впливають на зростання продуктивної ті праці найманих працівників, надмірний централізм и управлінні підрозділами, цехами, бригадами, гальмує впровадження внутрігосподарського розрахунку тощо.

**Метод аналізу** передбачає розподіл цілого на окремі окладові частини, елементи й відокремлений аналіз кожної з них, після чого настає етап синтезу, тобто комплексної характеристики цілого на основі знань, отриманих на попередньому етапі.

**Метод абстракції** означає відмову від поверхових, несуттєвих сторін явища з метою розкриття його внутрішніх, суттєвих, сталих зв'язків.

### **3. Економічна основа підприємництва**

Економічною основою підприємницької діяльності є приватна власність. Власність – це відносини, які складаються між суб'єктами власності щодо привласнення засобів виробництва і результатів праці.

Відносини власності на засоби виробництва покладені в основу всіх виробничих відносин будь-якої економічної системи господарювання. Основою відносин власності є відносини привласнення засобів виробництва та його результатів, які охоплюють володіння, розпорядження та користування.

Володіння – відносини фактичного панування суб'єкта над об'єктом власності.

Розпорядження – фактичне здійснення влади власника над об'єктом власності, фактичне управління нею.

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

Відносини власності – «основна конструкція» економіки, вони охоплюють весь господарський процес. Це дає підставу для твердження, що економічні системи відрізняються за типами власності.

Історія не знає прикладів переходу до ринкової економіки без опори на приватну власність. Відомо, що такі форми власності, як групова, колективна, кооперативна, акціонерна, пайова, історично виникли в результаті розвитку приватної власності, вийшли з неї і прийшли їй на зміну. Те саме можна сказати і про державну власність. Ця форма покликана коригувати розвиток приватної власності, усувати властиві їй суперечності, а в разі потреби – через денаціоналізацію знову повертатись у приватну власність.

Отже, економічною основою підприємництва є приватна власність. У системі підприємництва вся власність належить окремим громадянам чи компаніям. Ні суспільство в цілому, ні уряд не володіють нічим. Вся власність за своєю сутністю є приватною. Володіння власністю – це також володіння владою. Ті, хто контролюють власність, здатні впливати на дії інших. Оскільки право приватної власності дає змогу поширити володіння власністю серед великої кількості людей, то і влада розподіляється між членами суспільства більш широко. Це обмежує небезпеку концентрації влади в руках у небагатьох, а історія показує, що концентрація влади призводить до зловживання цією владою.

Приватна власність об'єктивно сприяє також збереженню ресурсів. Те, як ми поведимося з власністю, безпосередньо залежить від прав, які має власник цієї власності. Власник має право:

- вирішувати, як саме використовувати свою власність;
- передавати, продавати свою власність;
- користуватися доходами та іншими вигодами, які дає його власність.

Маючи приватну власність, кожен може користуватися цими правами. Отже, слід захищати цю власність і піклуватися про неї.

Такі дії найбільше відповідають інтересам людей, оскільки власність визначає добробут. Власність – це багатство. Коли власність втрачає вартість, її власник втрачає частину багатства. Право приватного володіння власністю змушує нас працювати більше і продуктивніше, що, у свою чергу, веде до економічного зростання. Таким чином, приватна власність виступає економічною основою підприємництва і розкриває простір для його функціонування і розвитку.

Для практичної організації підприємницької діяльності потрібні знання з багатьох дисциплін: економічної теорії, менеджменту та маркетингу, які є

підґрунтям для створення та функціонування власного бізнесу. Зокрема, курс економічної теорії дає змогу зрозуміти макроекономічне середовище, безпосередню практику ринкової організації виробництва. Це наука також про саморегуляцію економіки на основі економічної свободи її учасників. Головне завдання економічної теорії полягає у з'ясуванні закономірностей, причин і факторів, що визначають ринкову ціну товару, переходу індивідуальних витрат виробництва в суспільну ринкову ціну.

Маркетинг уособлює сукупність знань про таку систему організації роботи фірми, за якої виробничі рішення виносяться на основі спеціального вивчення потреб споживачів, їх прогнозу та управління. Маркетинг означає, що виробник товарів або продукції, послуг від пасивної функції виробництва і пропозиції товарів переходить до активної поліфункції формування попиту поряд із виробництвом товарів.

Головною метою маркетингу як засобу організації підприємницької діяльності виступає створення й функціонування системи регулювання виробництва на виклик ринку. Маркетинг стає провідною ланкою підприємницького управління. Реалізація його принципів означає підпорядкування, насамперед виробничого менеджменту, вимогам ринку (формування асортиментної програми виробництва), чітке виконання запланованої виробничої програми, її оперативне коригування в разі необхідності. Зрештою, здійснення програм маркетингу означає збільшення питомої ваги продукції фірми на ринках збуту.

Винятково велике значення у підприємницькій діяльності має менеджмент, що є узагальненням практики раціонального управління комерційним підприємством. Це пов'язано з ускладненням технології виробництва і зростанням вартості устаткування, загостренням конкурентної боротьби, поліваріантністю результатів підприємницької діяльності. Менеджмент розглядає фірму як соціальну ланку ринкової системи господарювання, в якій відбуваються управління фінансами, маркетингом, менеджмент персоналу, виробництва та інші напрями мобілізації колективних зусиль.

У своєму поєднанні економічна теорія, маркетинг, менеджмент є науково-методичною та практичною основою вивчення комплексу питань організації та економіки підприємницької діяльності. Вони розкривають багатство змісту ринкової економіки, основні принципи та форми її реалізації у практиці підприємницької діяльності.

## **1.2. Контрольні запитання**

1. Хто перший запровадив в обіг термін «підприємець»?
2. Які риси притаманні підприємцю?
3. У чому полягає сутність підприємництва?
4. Що таке підприємливість?
5. Яка основна мета підприємництва?
6. Які основні функції підприємництва?

7. Що є економічною основою підприємницької діяльності?
8. Які головні напрями економічної науки є практичною основою організації підприємницької діяльності?
9. Чому економічна свобода є основною передумовою розвитку підприємництва?
10. Що означає економічна свобода на практиці?
11. Які основні складові свободи господарської діяльності?
12. У чому полягає суть економічної самостійності, економічної відповідальності та економічної рівноправності підприємців?
13. Які головні рушійні сили підприємництва?
14. Що таке економічний інтерес?
15. У чому полягає сутність економічної конкуренції?
16. Що таке принципи підприємництва?
17. На підставі яких основних принципів здійснюється підприємницька діяльність?
18. В чому полягає сутність ринкової системи? Назвіть її елементи.
19. Яке місце посідають основні фактори виробництва у підприємницькій діяльності?
20. Охарактеризуйте підприємство як основний ланцюг економіки. Які основні рішення приймаються у кожному підприємстві?
21. Які особливості мають громадське харчування, торгівля та готельне господарство? Який вплив вони спричиняють на підприємницьку діяльність у даних напрямках бізнесу?

### **1.3. Тестовий тренінг**

- 1. Підприємництво як форма економічної активності передбачає:**
  - 1) несення майнової відповідальності за результати господарювання;
  - 2) управління господарською одиницею;
  - 3) свободу вибору ресурсів, самостійність у прийнятті рішень;
  - 4) усе викладене вище в пп. 1–3, а також орієнтація на досягнення комерційного зиску.
  
- 2. Яку господарську діяльність називають підприємницькою?**
  - 1) самостійну та ініціативну;
  - 2) систематичну та виробничу;
  - 3) ефективну та ініціативну;
  - 4) виробництва та реалізації.
  
- 3. Основною функцією підприємництва є:**
  - 1) мотивація персоналу;
  - 2) одержання прибутку;
  - 3) ресурсна мобілізація;
  - 4) усі відповіді вірні.



**4. Мотиваційна функція підприємництва полягає у:**

- 1) поєднанні ресурсів в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням;
- 2) формуванні стимулюючого механізму ефективного використання ресурсів;
- 3) сприянні генеруванні та реалізації нових ідей;
- 4) мобілізації на добровільних засадах ресурсів.

**5. Річард Кантільйон розглядав підприємництво як:**

- 1) економічну функцію з елементами ризику;
- 2) виробництво продукції та подальша її реалізація, з метою отримання доходу;
- 3) особливе право власності на капітал;
- 4) організацію людей у межах виробничої одиниці.

**6. Ресурсна функція підприємництва полягає у:**

- 1) поєднанні ресурсів в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням;
- 2) формуванні стимулюючого механізму ефективного використання ресурсів;
- 3) сприянні генеруванні та реалізації нових ідей та використання ресурсів;
- 4) мобілізації на добровільних засадах ресурсів.

**7. Вкажіть, яке з наведених визначень найбільш відповідає поняттю «підприємництво»?**

- 1) процес створення власної справи на власний ризик;
- 2) діяльність, яка пов'язана з суспільною користю та отриманням надприбутку;
- 3) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність з метою одержання прибутку;
- 4) будь-яка вигідна справа, яка пов'язана з процесом купівлі продажу товарів.

**8. Організаційна функція підприємництва полягає у:**

- 1) поєднанні ресурсів в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням;
- 2) формуванні стимулюючого механізму ефективного використання ресурсів;
- 3) сприянні генеруванні та реалізації нових ідей;
- 4) мобілізації на добровільних засадах ресурсів.

**9. Сутність основного економічного закону полягає в об'єктивному законі...**

- 1) розвитку та підтримки національного підприємництва;
- 2) забезпечення підприємницької діяльності різними видами ресурсів з метою отримання доходу;
- 3) розвитку суспільства, що відображає виробничі відносини людей в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ або послуг;
- 4) раціонального виробництва товарів з метою їхнього постачання у зовнішнє середовище.

**10. Яка економічна роль підприємництва?**

- 1) формує новий тип суспільного способу життя та підприємницької культури;
- 2) стимулює господарську активність суб'єктів бізнесу та розвиток ринкових відносин;
- 3) здійснює благодійну та спонсорську діяльність, підтримку політичних рухів;
- 4) забезпечує сильнодіючі стимули до праці, залучає непрацюючих до суспільно-корисної діяльності.

**11. У чому виражається соціальна роль підприємництва?**

- 1) сприяє формуванню середнього класу суспільства, створює нові робочі місця;
- 2) прискорює темпи економічного розвитку підприємств, забезпечує удосконалення законодавчої бази;
- 3) сприяє раціональному використанню усіх ресурсів, здійсненню інноваційних процесів;
- 4) забезпечує господарську незалежність суб'єктів ринку, формує конкурентне середовище.

**12. Які з наведених функцій не мають відношення до підприємництва?**

- 1) ресурсна та інноваційна;
- 2) інноваційна та управлінська,
- 3) соціальна та мотиваційна;
- 4) організаційна та особистісна.

**13. До ознак підприємництва належить:**

- 1) самостійність, ініціативність, систематичність здійснення діяльності з метою одержання власного доходу;
- 2) функціональність та одержання прибутку або власного доходу;
- 3) функціональність, самостійність, ініціативність, систематичність здійснення діяльності з метою одержання власного доходу;
- 4) економічний та соціальний характер діяльності.

**14. У чому полягає відмінність між поняттями «підприємництво» та «підприємливість»**

1) сфера застосування поняття «підприємництво» ширша, аніж поняття «підприємливість», оскільки передбачає виробництво у будь-якій сфері діяльності;

2) поняття «підприємництво» та «підприємливість» повністю тотожні;

3) поняття абсолютно відмінні, адже перше має відношення до інноваційного використання факторів виробництва, а друге стосується виробничої діяльності людини;

4) сфера застосування поняття «підприємництво» ширша, аніж поняття «підприємливість», яке стосується особистісних характеристик людини.

**15. До складу факторів виробництва входять:**

1) робоча сила;

2) основні та оборотні активи, фінансові ресурси;

3) зазначене в пп. 1, 2;

4) зазначене в пп. 1, 2, а також інформація, природні ресурси, підприємливість.

**16. Підприємницьке середовище – це суспільна економічна ситуація, яка містить у собі:**

1) ступінь економічної свободи, наявність (чи можливість появлення) підприємницького корпусу;

2) традиційне виробництво;

3) специфічні умови для функціонування власного бізнесу;

4) усе викладене вище в пп. 1–3.

**17. Інноваційна функція підприємництва полягає у:**

1) поєднанні ресурсів, що пов'язані з господарським ризиком;

2) здійсненні техніко-економічних, наукових розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком,

3) мобілізації на добровільних засадах ресурсів;

4) усі відповіді правильні.

**18. Хто з провідних вчених виокремив інноваційну складову підприємництва?**

1) Річард Кантільйон;

2) Альфред Маршалл;

3) Жан Батіст Сей;

4) Адам Сміт.

**19. Концепція підприємництва Й. Шумпетера ґрунтується на трьох основних засадах:**

- 1) виробництві, реалізації та отриманні підприємницького доходу;
- 2) нововведення, поєднання з іншими видами діяльності у господарсько-політичному середовищі;
- 3) нововведення у використанні факторів виробництва у господарсько-політичному середовищі;
- 4) нововведення, ризик, підприємницька активність.

**20. Яке з наведених визначень найточніше відображає сутність поняття «підприємництво»?**

- 1) систематична діяльність що, пов'язана з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою;
- 2) використання новаторського підходу до використання сировини чи напівфабрикатів;
- 3) виконання інноваційної, ресурсної, організаційної та стимулюючої функції (мотиваційну).
- 4) здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій з метою отримання прибутку.

#### **1.4. Завдання для самостійної роботи**

##### **1. Завдання.**

До наведених у таблиці 1 видів діяльності доберіть назву основних функцій та завдань підприємництва і розкрийте їх зміст:

*Таблиця 1 – Завдання підприємництва та їх зміст у розрізі видів діяльності*

| № з/п | Види діяльності  | Основні функції та завдання підприємництва   | Зміст  |
|-------|--|--|--|
| 1     | 2  | 3  | 4  |
| 1     | Раціональне та ефективно використання різноманітних ресурсів | <u>Основна функція</u> - ресурсна мобілізація.<br><u>Завдання:</u> визначення необхідних ресурсів для здійснення господарської діяльності та їх розподіл | Визначення кількості та якості необхідних ресурсів;<br>Пошук необхідних ресурсів та угоди на їх придбання;<br>Розробка технологічної схеми надходження ресурсів до підприємства та подальшого розподілення у внутрішньому середовищі;<br>Контроль за використанням ресурсів;<br>та інше... |

| 1 | 2   | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| 2 | Вибір сфери та масштабів діяльності підприємства                              |   |   |
| 3 | Фінансування та інвестування  |   |   |
| 4 | Продуктування нових ідей, створення нових послуг у сфері ресторанного бізнесу |   |   |
| 5 | Вибір місцезнаходження підприємства ресторанного господарства                 |   |   |

## 2. Індивідуальне завдання.

Вивчити історичний досвід розвитку підприємництва та проаналізувати як змінювалися погляди економістів щодо поняття «підприємництва». Звіт на дати у формі таблиці 2.

Таблиця 1 – Історичний розвиток поняття «підприємництво»

| Етапи (роки) | Основні ідеї | Прихильники | Визначення поняття |
|--------------|--------------|-------------|--------------------|
|              |              |             |                    |
|              |              |             |                    |

## 1.5. Тематика наукових повідомлень

1. Ділова творчість людини – головна рушійна сила підприємництва.
2. Проблеми формування правових передумов розвитку підприємництва в Україні.
3. Роль підприємницької діяльності в розвитку економіки.
4. Приватна власність як економічна основа розвитку підприємництва.
5. Проблеми формування економічної культури.

Література: [1; 3–6; 10; 12].

## Тема 2. Підприємець як центральна фігура підприємницької діяльності

### 2.1. Основні питання теми

1. Підприємець – ключова фігура ринкової економіки.
2. Права, обов'язки та відповідальність підприємця.

#### 1. Підприємець – ключова фігура ринкової економіки

Успіх у підприємстві базується на здатності підприємця приймати правильні (обґрунтовані) рішення. Підприємець є визначальною особистістю у підприємстві, ключовою (центральною) фігурою у ринковій економіці. Будь-який підприємець працює як ділова людина, але не будь-яку ділову людину можна назвати підприємцем.

**Підприємцем** прийнято вважати ділову людину, котра вигадує щось нове або поліпшує щось вже існуюче і реалізує це у практичній діяльності. Зміст самостійного прийняття інноваційного рішення підприємцем зводиться до організації виробництва і постачання на ринок товарів та послуг з певним зиском для себе. Таким чином, ми можемо дати визначення поняття підприємець. **Підприємець** – людина, яка здійснює самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, спрямовану на виробництво товарів та надання послуг з метою одержання прибутку або особистого доходу і передбачає здійснення нововведень. Отже, підприємець – це суб'єкт, що поєднує у собі комерційні, організаторські та новаторські здібності для пошуку і розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та їх нових якостей, нових сфер застосування капіталу.

Саме ініціатива, самостійність, творчість та динамізм, дозволяють енергійним людям, якими і є підприємці, перетворювати цікаві ідеї на реальність. Успіх підприємницької діяльності багато в чому залежить від здібностей і таланту людини, яка нею займається. Це, власне, й робить підприємця центральною постаттю ринкової економіки в цілому.

Поняття «підприємець» часто вживають як синонім таких понять, як «господар», «власник», «новатор», «бізнесмен». Людину, яка організувала свою справу і веде її, називають саме одним з цих понять. Але постає запитання: чи можна назвати підприємцем суб'єкта, котрий має свою майстерню або ферму, де виробляється певна продукція, реалізація якої дає йому змогу лише існувати? Певна річ, що ні. Підприємця від інших суб'єктів господарювання відрізняють специфічні функції, які він виконує (повинен виконувати) та визначальні (характерні) ділові якості його особистості.

Підприємець виконує чотири функції, властиві саме цьому виду діяльності: ресурсну, управлінську, інноваційну, ризикову (рис. 2.1).

**Ресурсна функція** полягає у тому, що підприємець бере на себе ініціативу поєднання фінансових, виробничих, матеріальних, сировинних, людських, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів у процесі

виробництва товару чи надання послуги, організовує виробництво, розподіляє засоби виробництва і трудову діяльність.

**Управлінська функція** підприємця полягає у прийнятті управлінських рішень на всіх стадіях виробничої та збутової діяльності, здійснення організації, планування, мотивації та контролю виробництва.

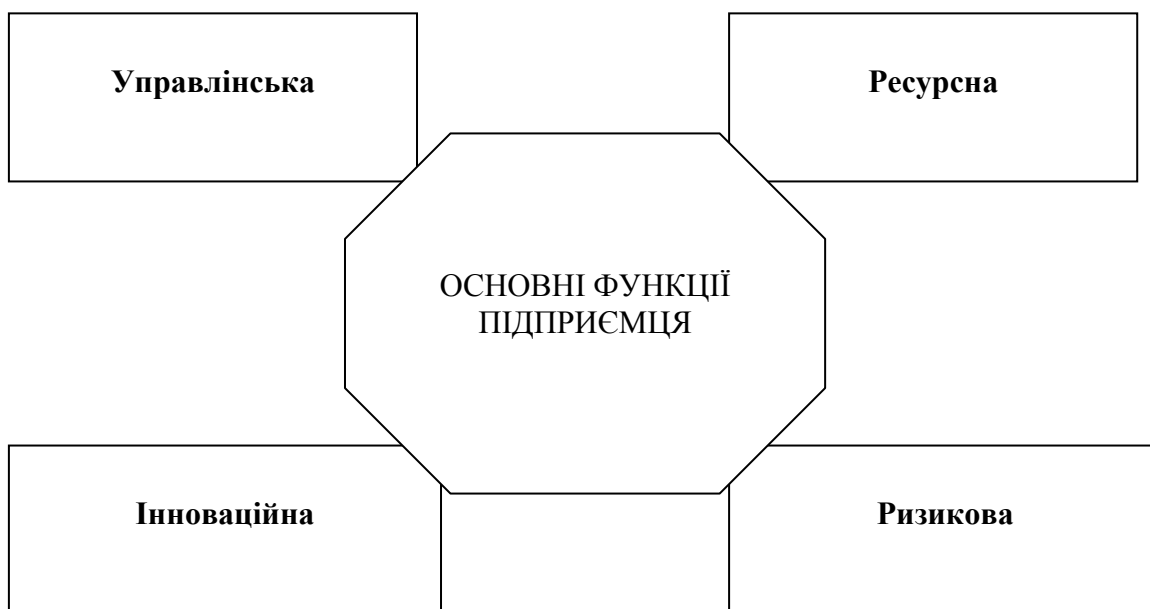


Рисунок 2.1 – Основні функції підприємця

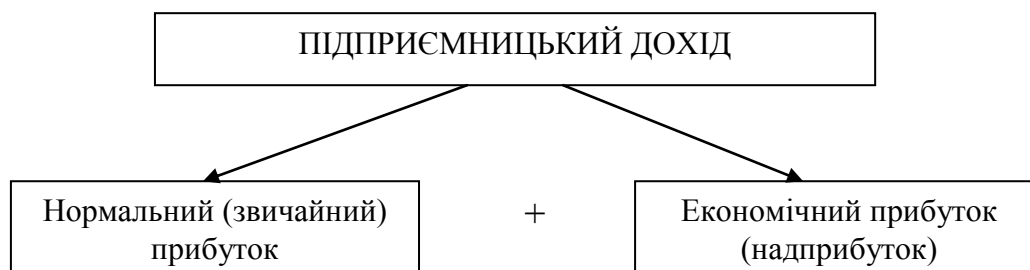
**Інноваційна функція** передбачає здійснення інновацій (нововведень), освоєння нової продукції, нових технологій та нових форм організації виробництва і праці, пошук нових ринків збуту, нових засобів задоволення потреб споживача, перехід від традиційних до нових форм господарювання, які не мають аналогів у господарській діяльності.

**Ризикова функція** полягає в необхідності прийняття рішень, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують його через невизначеність та мінливість економічної ситуації. Підприємець ризикує не лише своєю власністю, вкладеними коштами, а й своєю працею, часом, діловою репутацією.

Функції підприємця є підставою для виділення підприємницької діяльності у самостійний фактор виробництва. Ось чому ми стверджуємо, що існує чотири фактори виробництва: земля, праця, капітал та здатність до підприємницької діяльності. Кожний фактор виробництва дістає винагороду. Так, земля – земельну ренту, праця – заробітну плату, капітал – відсоток, а підприємець за здатність до підприємництва – підприємницький дохід.

**Підприємницький дохід** складається з двох частин: нормального (звичайного) прибутку та економічного прибутку (надприбутку). Нормальний (звичайний) прибуток – це відшкодування підприємцю за його працю з організації ресурсів та управління виробництвом, що пов'язано з ресурсною та управлінською функціями. Він визначається як різниця між

виручкою від реалізації продукції та витратами на її виробництво. Економічний прибуток (надприбуток) – це специфічна частина підприємницького доходу, одержання якого пов'язане з функціями ризику і особливо інновації. Це – винагорода за інноваційно-підприємницьку діяльність (рис. 2.2).



**Рисунок 2.2 – Складові підприємницького доходу**

Характер підприємницької діяльності висуває певні вимоги до особистості підприємця. Тому підприємець повинен мати не лише бажання або нахил до підприємництва, а й певні ділові якості й риси характеру. За даними п'ятирічного проекту виявлення «профілю підприємця», організованого американською фірмою «Мак-Бер енд Компані», виділено 21 найважливішу рису «оптимального типу підприємця». Найбільш важливі серед них:

- організаційно-господарське новаторство;
- готовність та здатність до ризику;
- пошук нових можливостей та ініціативність;
- орієнтація на ефективність та якість продукції і обслуговування;
- майнова відповідальність та цілеспрямованість;
- висока інформованість та постійне спостереження;
- здатність до «жертв» в інтересах справи;
- чіткість, планомірність у роботі;
- здатність переконувати людей, комунікабельність, чесність, надійність тощо (рис. 2.3).

Отже, деякі найважливіші характерні риси підприємця є результатом навчання та досвіду, а інші – продуктом розвитку природних даних людини. Звичайно, перелік позитивних ділових якостей підприємця можна було б продовжувати. Але й зазначеного вище досить для підсумку: підприємцем не народжуються – підприємцем стають. Тому підприємцем має бути людина не лише з яскраво вираженими рисами лідера, зі здатністю впливати на інших людей, а й професійно підготовлена. А для цього треба вчитися основам підприємництва і постійно збагачуватись практичним досвідом. Саме такі люди досягають підприємницького успіху.





**Рисунок 2.3 – Найважливіші характерні риси підприємця**

## **2. Права, обов'язки та відповідальність підприємця**

До підприємницької діяльності висуваються багатогранні економічні, соціальні, правові й навіть політичні вимоги. Підприємець має успішно вести справи на своїй фірмі, тобто його призначення – наповнювати ринок новими товарами і послугами, до того ж за якомога низькими цінами. Це вимагає від нього новаторського підходу.

Тому діяльність підприємців має бути ефективною і корисною. По-перше, підприємець особисто зацікавлений у своїй справі, тому він використовує свої знання для розширення масштабів власного бізнесу і

завдяки цьому має більше шансів досягти успіхів. По-друге, підприємець може швидше і з меншими зусиллями задовольняти суспільні потреби і ринковий попит, оскільки завжди намагається вгадати цей попит ще на стадії формування і завдяки цьому отримати певний зиск раніше, ніж його конкуренти. По-третє, діяльність підприємця сприяє тому, що задоволення ринкового попиту відбувається з меншими витратами для суспільства. Отже, підприємець виконує важливу суспільну функцію, його діяльність необхідна будь-якому суспільству.

Великої ваги у цьому зв'язку набуває чітке визначення правового статусу підприємця, тобто його прав, обов'язків і відповідальності, особливо визначення правового статусу підприємця в умовах формування підприємницького сектору. Зокрема, це насамперед стосується України, де підприємництво робить лише перші кроки і нинішні українські підприємці ще не досягли світового рівня. Більше того, підприємництвом часто називають діяльність, далеку від підприємництва, таку, що пов'язана з шахрайством, протизаконними діями тощо. Все це потребує розроблення законодавчих актів, у яких були б визначені права, обов'язки та відповідальність підприємців.

Сьогодні в Україні з метою забезпечення свободи розвитку підприємництва, встановлення правових гарантій його функціонування визначені певні права, обов'язки і відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності.

**Права підприємця.** Право – це нормативна форма вираження принципу формальної рівності господарюючих суб'єктів в економічних відносинах, це система встановлених або санкціонованих державою загальнообов'язкових правил (норм) поведінки. З метою реалізації господарської ініціативи підприємець має право:

- створювати для здійснення підприємницької діяльності будь-які види підприємництва;
- купувати повністю або частково майно та набувати майнового права;
- самостійно формувати господарську діяльність, обирати постачальників та споживачів, встановлювати ціни і тарифи, вільно розпоряджатися прибутком;
- укладати з громадянами трудові договори щодо використання їхньої праці (контракти, угоди);
- самостійно визначати форми, системи і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, що працюють за наймом;
- отримувати будь-який необмежений за розмірами особистий дохід;
- брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції;
- користуватися державною системою соціального забезпечення і соціального страхування.

**Обов'язки підприємців.** Обов'язки – це правові норми (правила), що підлягають обов'язковому виконанню. Основні обов'язки підприємців полягають у тому, щоб:

- укладати трудові договори (контракти, угоди) з громадянами, які приймаються на роботу за наймом;
- здійснювати оплату праці осіб, які працюють за наймом, на рівні, не нижчому за мінімальні розміри, встановлені законодавством;
- забезпечити відповідні умови і охорону праці, а також інші соціальні гарантії;
- дотримуватися прав з метою реалізації законних інтересів споживачів, забезпечуючи надійну якість вироблених товарів (послуг);
- отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.

**Відповідальність підприємця.** Відповідальність – це правове та етичне відношення підприємців до суспільства (до господарюючих суб'єктів, до споживачів тощо), яке характеризується виконанням правових норм (правил). Відповідальність підприємця зводиться до того, що він відповідає:

- за зобов'язаннями, пов'язаними з цією діяльністю, усім своїм майном, за винятком того, на яке відповідно до законодавчих актів не може бути звернене стягнення;
- за охорону навколишнього середовища;
- за додержання заходів з техніки безпеки, охорони праці, виробничої гігієни та санітарії;
- за заподіяну шкоду і збитки.

Суб'єкт підприємницької діяльності може бути визнаний судом або арбітражем банкрутом, якщо майна, яке йому належить, не вистачає для покриття заборгованості й немає перспектив для фінансового оздоровлення підприємства. Найманому працівникові, який втратив працездатність, підприємець забезпечує відшкодування витрат у випадках і в порядку, передбачених законодавством.

Як бачимо, підприємництво спрямоване на ефективне ведення господарства, сприяє вияву і розвитку особистості людини, її здібностей і потреб, передбачає персональну економічну й адміністративну відповідальність підприємця. Воно несумісне з втратами, некомпетентністю, крадіжками. У підприємницькій діяльності повною мірою використовуються комерційний талант людини, її честолюбство. Особливе місце в цивілізованому підприємстві у партнерських відносинах займають чесність і порядність.

Тому є очевидним, що не варто займатися підприємницькою діяльністю людині, яка не схильна до сумлінної праці, ігнорує свої права, не виконує відповідні обов'язки, не несе ніякої персональної відповідальності, не відчуває необхідності постійно вчитися і поповнювати свої знання, не має особистого тяжіння до творчої праці та ініціювання нових ідей і проектів, не здатна до самопожертви заради свого бізнесу. Справжній і відчутний

підприємницький успіх не прийде до людини, котра не вірить у себе, свою підприємницьку ідею, ставиться з підозрою до людей і не здатна на повагу, партнерство і дружбу, не утруднює себе виваженою аналітичною діяльністю, не сприймає чужих думок і пропозицій.

Це ще раз підтверджує об'єктивну необхідність висунення надзвичайно великих вимог до фігури підприємця, що у свою моргу обумовлює високу професійну та морально-етичну підготовку людей, які мають намір займатися підприємницькою діяльністю. А з іншого боку, це можливо лише за умов активного сприяння держави підготовці підприємницьких кадрів, навчанню майбутніх підприємців, інформованості їх з питань підприємництва, що, відповідно, вимагає відкриття спеціальних навчальних закладів, організації інформаційних центрів, Бізнес-інкубаторів. Підготовка і підвищення кваліфікації підприємницьких кадрів набувають особливого значення на етапі активного реформування економіки України на ринкових засадах. Саме висококваліфікований, економічно та юридично підготовлений майбутній підприємець повинен стати ключовою постаттю (фігурою) ринкової економіки.

Для входження у світ підприємництва підприємцям-початківцям необхідні знання, ентузіазм, велике вміння та бажання знайти своє місце у складному світі бізнесу. Велике значення у цьому має знання таких основних заповідей підприємця.

1. Постійно генеруйте ідеї.
2. Вмійте збагачувати власність.
3. Не бійтесь конкуренції.
4. Працюйте на споживача, його вимоги.
5. Не бійтеся зменшити ціну, бійтеся її збільшити.
6. Створіть команду на довірі.
7. Складіть бізнес-план.
8. Рекламуйте не стільки товар, скільки імідж своєї фірми.
9. Не бійтеся брати кредити (якщо їх дають).
10. Здійсніть диверсифікацію виробництва.
11. Будьте доброзичливі.
12. Безперервно вчіться і творіть.
13. Пам'ятайте, найголовніший ваш капітал – це ви самі.

## **2.2. Контрольні запитання**

1. Хто такий підприємець?
2. Чому підприємець є ключовою постаттю (фігурою) ринкової економіки?
3. Який зміст основних функцій підприємця?
4. Що таке підприємницький дохід?
5. З яких частин він складається?
6. У чому економічний зміст нормального (звичайного) прибутку?
7. Яка сутність економічного прибутку (надприбутку)?

8. Які найважливіші характерні риси є притаманними сучасному підприємцю?
9. Чому функції підприємства створюють підставу для виділення підприємницької діяльності у самостійний фактор виробництва?
10. Що таке правовий статус підприємця?
11. У чому полягають права, обов'язки і відповідальність підприємця?
12. Які умови необхідно створювати для формування нової генерації підприємців?
13. У чому полягають творчі засади в діяльності підприємця?
14. Яке місце належить державі у підготовці підприємницьких кадрів?
15. Які ви знаєте головні заповіді підприємця?

### **2.3. Тестовий тренінг**

#### **1. Успіх підприємницької діяльності багато залежить від:**

- 1) особистісних здібностей і таланту людини, яка нею займається;
- 2) мобілізації підприємницьких ресурсів;
- 3) виробництва конкурентоспроможного товару;
- 4) ефективного виконання функцій управління виробництвом.

#### **2. Відшкодування підприємцю за його працю з організації ресурсів та управління виробництвом називається:**

- 1) нормальним прибутком;
- 2) економічним прибутком;
- 3) комерційним прибутком;
- 4) загальним прибутком.

#### **3. Обов'язки підприємця – це:**

- 1) правові норми, що підлягають обов'язковому виконанню;
- 2) система встановлених державою загальнообов'язкових правил поведінки;
- 3) правові норми, що підлягають обов'язковому виконанню з метою одержання підприємницького доходу;
- 4) усі відповіді правильні.

#### **4. Підприємці мають право:**

- 1) самостійно обирати від підприємства, профіль та обсяги господарської діяльності;
- 2) відкривати банківських рахунків, обирати постачальника, покупця, встановлювати договірні ціни;
- 3) будувати організаційну структуру фірми, наймати та звільняти працівників;
- 4) усе викладене в пп. 1–3, а також розпоряджатися прибутком.

**5. Пошук нових ринків збуту передбачає:**

- 1) інноваційна функція підприємця;
- 2) ресурсна функція підприємця;
- 3) ризикова функція підприємця;
- 4) управлінська функція підприємця.

**6. Підприємець – це людина, яка здійснює:**

- 1) самостійне, систематичне прийняття управлінських рішень у сфері виробництва товарів та надання послуг з метою одержання прибутку або особистого доходу і передбачає здійснення нововведень;
- 2) самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, спрямовану на виробництво товарів та надання послуг з метою одержання прибутку або особистого доходу і передбачає здійснення нововведень;
- 3) ризикову діяльність, спрямовану на одержання прибутку або особистого доходу і передбачає його розподіл за власним розсудом;
- 4) управління виробництвом, розподіл наявних ресурсів з метою отримання підприємницького прибутку.

**7. Підприємець відрізняється від менеджера тим, що перший є:**

- 1) найнятий працівник, який організує реалізацію завдань;
- 2) більш освіченою та компетентною особою;
- 3) власником капіталу, самостійним агентом ринку;
- 4) керівником структурного підрозділу, який виконує свої функції та обов'язки згідно з трудовим контрактом.

**8. Без якої складової неможливий розгляд поняття «підприємець»?**

- 1) без створення господарської одиниці(фірма, підприємство тощо);
- 2) без специфічних функцій, які він виконує;
- 3) без стартового капіталу;
- 4) без можливості генерувати нові ідеї.

**9. До основних функцій підприємця належать:**

- 1) ресурсна, управлінська, інноваційна, ризикова;
- 2) виробнича, управлінська, інноваційна, ризикова;
- 3) виробнича, генерування ідей, інноваційна, ризикова;
- 4) виробнича, управлінська, інноваційна, творча.

**10. Частина доходу, яка пов'язана з функціями ризику та інновації називається :**

- 1) нормальним прибутком;
- 2) економічним прибутком;
- 3) комерційним прибутком;
- 4) загальним прибутком.

**11. Які з наведених функцій не належать до функцій, що повинен виконувати підприємець?**

- 1) ресурсна;
- 2) організаційна;
- 3) управлінська;
- 4) новаторська.

**12. Права підприємця – це:**

- 1) правові норми, що підлягають обов'язковому виконанню;
- 2) система встановлених державою загальнообов'язкових правил поведінки;
- 3) правові норми, що підлягають обов'язковому виконанню з метою одержання підприємницького доходу;
- 4) усі відповіді правильні.

**13. Що відображає дане твердження: «ініціативне поєднання ресурсів, організація виробництва товару чи надання послуги, організація виробництва, розподіл засобів виробництва і трудової діяльності»?**

- 1) здійснення підприємцем ресурсної функції;
- 2) здійснення основних функцій підприємця: ресурсної, управлінської, інноваційної та ризикової;
- 3) реалізація функцій підприємництва: стимулюючої, організаційної, мобілізації ресурсів, інноваційної
- 4) прийняття управлінського рішення щодо виробничої діяльності.

**14. Яка характерна риса відрізняє «підприємця» від «господаря», «власника», «новатора», «бізнесмена»?**

- 1) отримання доходу від реалізації виробленої продукції, що дозволяє підприємству лише існувати;
- 2) пошук нових можливостей виробництва та орієнтація на ефективність і якість;
- 3) найбільш масова частина осіб-підприємців;
- 4) усі перелічені.

**15. Що є економічною основою підприємницької діяльності?**

- 1) товарне виробництво;
- 2) приватна власність;
- 3) самоствердження;
- 4) виробництво товарів.

## **2.4. Завдання для самостійної роботи**

### **1. Індивідуальне завдання**

Побудуйте схему, за якою визначте загальні та особливі (специфічні) риси понять «підприємець», «власник», «господар», новатор».

### **2. Індивідуальне завдання.**

Як функції підприємництва поєднані з основними функціями підприємця? Побудуйте схему взаємозв'язку між функціями підприємства та функціями підприємця.

### **3. Завдання.**

Фірма функціонує у сфері виробництва обладнання та устаткування для ресторанного бізнесу. Найбільша частина її витрат іде на придбання й утримання виробничих приміщень. Друга фірма функціонує як консалтингова, профіль якої визначають висококваліфіковані й високооплачувані фахівці. Третя фірма тільки розпочинає свою діяльність і шукає власний сегмент ринку. Які фактори збільшення підприємницького доходу мають, на ваш погляд, першочергове значення для кожної з цих фірм?

### **4. Завдання.**

Визначте найбільш важливі ділові якості (характерні риси), особливості цивілізованого підприємця. Яким із зазначених характерних рис відповідають сучасному українському підприємцю? У чому полягають головні перешкоди для формування ділових якостей особистості українського підприємства? Побудуйте модель сучасного підприємця у сфері ресторанного бізнесу використовуючи рисунок 1.

## **2.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Підприємець – центральна постать ринкової економіки.
2. Соціально-психологічний портрет сучасного вітчизняного підприємця.
3. Генерування ідей – визначальна риса підприємця.
4. Стан та проблеми реалізації правового статусу підприємця.
5. Формування нової генерації підприємців – справа державна.
6. Ресторанне господарство України: стан та тенденції розвитку.

**Література:** [1; 4–7; 12].



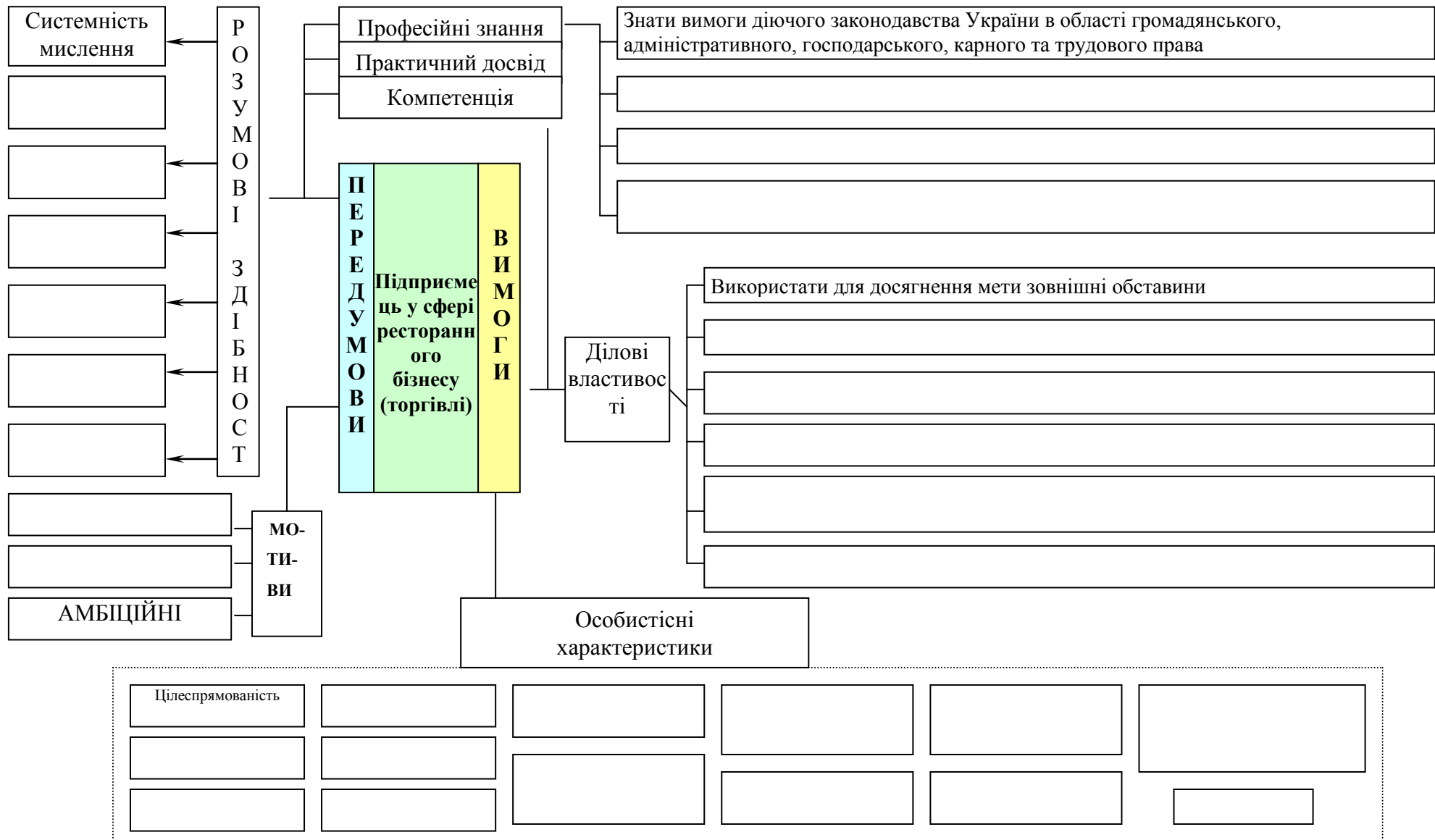


Рисунок 1 – Модель сучасного підприємця

## Тема 3. Види та форми підприємницької діяльності

### 3.1. Основні питання теми

1. Типологія підприємницької діяльності.
2. Характеристика виробничої підприємницької діяльності.
3. Характеристика посередницької підприємницької діяльності.
4. Фінансово-кредитне підприємництво та його характеристики.

#### 1. Типологія підприємницької діяльності

Підприємництво як форма ініціативної діяльності з метою отримання прибутку може здійснюватися у двох основних типах або їх комбінаціях:

- **перший** – здійснення будь-якого виду виробничої діяльності (тобто виробництво товару, продукту, послуг);
- **другий** – виконання посередницької функції (переміщення товарів від виробника до споживача, торгівля тощо).

З огляду на загальнодержавні (національні) інтереси пріоритетного значення має набувати перший тип підприємницької діяльності, оскільки суспільне багатство залежить насамперед від стану сфери матеріального виробництва. Водночас суспільство має сприяти розвитку й другого типу підприємницької діяльності. Це зумовлено тим, що рівень і якість життя, комфорт членів суспільства визначаються багато в чому рівнем розвитку посередницької сфери (прогресивна організація торгівлі і постачання населення товарами першої необхідності тощо). Крім того, посередницька підприємницька діяльність сприяє:

- підвищенню продуктивності праці безпосередніх продуцентів товарів для населення на основі звуження спеціалізації виробничих підприємств;
- прискоренню кругообігу капіталу, зростанню ефективності його використання;
- насиченню (до раціональних меж) ринку необхідними товарами (послугами) тощо.

Відтак між виробниками і посередниками виникають партнерські довірчі взаємини і господарська кооперація щодо розв'язання спільних завдань.

Отже, тип вид підприємницької діяльності визначається тим місцем, яке воно займає у процесі задоволення споживчого інтересу.

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. Разом із тим, підприємництво необхідно поділяти за видами залежно від сфер та галузей економіки, де здійснюється підприємницька діяльність. Підприємництво в різних галузях (сферах) має істотні властивості за формою і особливо за змістом операцій та способами їх здійснення. На

характер підприємництва значно впливає від товарів і послуг, які підприємець виробляє, здобуває або відшукує, а також – спосіб отримання ним цих товарів і послуг. Окремі види підприємництва розрізняються також за формами власності на фактори, що використовуються у підприємницькій діяльності.

## 2. Характеристика виробничої підприємницької діяльності

**Виробниче підприємництво** є найважливішим, визначальним, провідним видом підприємницької діяльності, спрямованим на виробництво продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам. Ця діяльність здійснюється підприємствами, що виготовляють різноманітну продукцію, виконують будівельні, ремонтні та інші роботи, надають побутові, консультативні, інформаційні та інші послуги, створюють духовні блага тощо.

Виробниче підприємництво належить до найбільш складних, серйозних, суспільно необхідних і водночас важких видів бізнесу. З цим частково пов'язаний і той факт, що до виробничого підприємництва спостерігається значно менше тяжіння, ніж до інших видів підприємницької діяльності, які значно швидше й простіше приносять прибутки.

Для багатьох виробниче підприємництво не асоціюється з бізнесом. Для них бізнес – це комерція, а не виробництво. Бізнес найтіснішим чином пов'язаний з виробництвом. Без виробничого підприємництва, торговельний бізнес не мав би матеріальної (речової) основи, залишилася б лише можливість торгувати імпортованими товарами.

Активна роль у виробничому підприємстві, зберігається за підприємцем, який по відношенню до споживача може діяти одним із двох можливих способів:

**Інтерес споживача, спровокований** підприємцем, це усвідомлений підсумок діяльності підприємця щодо виявленого неусвідомленого інтересу споживача. Він спричинений рішенням підприємця виробляти нові (нетрадиційні) для ринку товари.

**Виявлений інтерес споживача** – результат вивчення очевидних, але не задоволених потреб споживача, які можна задовольнити, розвиваючи активність підприємця (збільшуючи виробництво). Такий підхід можна вважати виправданим за наявності дефіциту виробництва, властивого суспільству з низьким рівнем соціально-економічного розвитку.

Підприємництво у сфері виробництва може і мусить орієнтуватися на продукування і просування на ринок традиційних і нових товарів. Цього можна домогтися за умови постійно здійснюваної інноваційної діяльності на фірмі.

Загальна типологія підприємницької діяльності, тобто її розчленування на окремі структурні елементи та їх групування в певні блоки за сутнісно змістовою характеристикою, у сфері виробництва включає:

- традиційну (класичну підприємницьку діяльність);

- інноваційну підприємницьку діяльність;
- традиційне (класичне) підприємництво з частковою інновацією.

Зазначена класифікація видів виробничої підприємницької діяльності базується на усталеному переконанні, що виробництво і просування на ринок традиційних товарів здійснюється з використанням техніко-технологічних новацій, якісних характеристик продуктів, нових елементів організації виробничих процесів тощо. У такому випадку йдеться про виробництво традиційних видів продукції з використанням часткових інновацій. Якщо ж виробництво не частково, а повністю базується на інноваціях, то результатом такої його організації є поява нового (тобто такого, що раніше не існував) товару або продукту з принципово новими властивостями чи навіть сферами використання.

Практика господарювання дає багато прикладів того, що виробнича підприємницька діяльність може мати основний або допоміжний характер. **Основними** прийнято вважати ті види підприємницької активності, результатом яких є виробництво готової до кінцевого споживання продукції. До **допоміжних** належать види підприємницької діяльності, результатом яких є розробка і передача товаровиробникам нової техніки, технології, інших інновацій – способів, методів, застосування яких у процесі виробництва впливає на підвищення якісних або кількісних характеристик продукції.

Варто звернути увагу на те, що допоміжними вважаються види підприємництва, результати яких мають не лише уречевлений характер (наприклад, інжинірингова, конструкторська діяльність), а й такий, котрий не втілюється у конкретних предметах (речах) (наприклад, консалтингова, маркетингова, лізингова, факторингова та інша подібна діяльність).

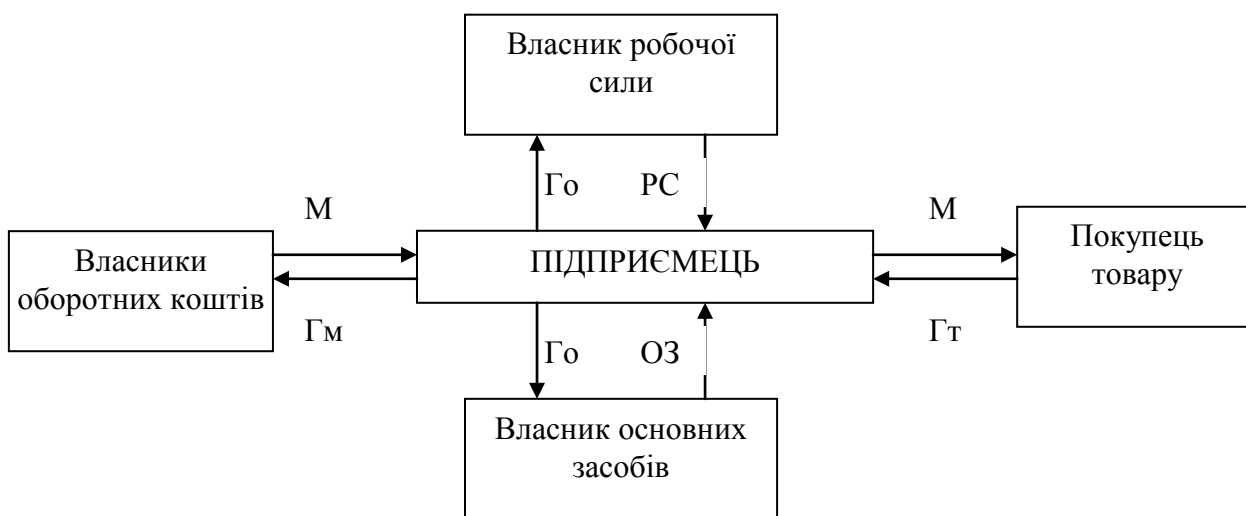
У центрі виробничого підприємництва – виготовлення споживчих благ. Таким чином, до виробничого підприємництва належать і заводи, і фабрики, і перукарні, і кав'ярні, і школи, і ліцеї, і агрофірми. Ці підприємства можуть і самі реалізувати свою продукцію, але головна їх функція – виробництво.

Виробниче підприємництво тісно пов'язане з бізнесом у сфері обігу, сприяє йому. Товари, що виробляються, необхідно продавати, обмінювати на гроші або на інші товари. З історії розвитку підприємництва видно, що бізнес у сфері ремесел породжував купецький бізнес (комерційне підприємництво). Цей зв'язок простежується протягом багатьох століть. При цьому виробництво не завжди займало активну позицію. Комерційний бізнес, зокрема торгівля, яка мала попит та товари, значно активізувала виробниче підприємництво.

Принципова схема виробничого підприємництва зображена на рис. 3.1.

Здійснення виробничого підприємництва пов'язане з необхідністю здобуття підприємцем цілої низки факторів виробництва, з яких на рис. 1 відображені лише найголовніші, узагальнюючі. Так, щоб виготовити продукцію, товари, підприємцю необхідні оборотні засоби виробництва у вигляді матеріалів, із яких виготовляється продукція. Крім того, у виробництві знадобляться напівфабрикати, тобто готові складові, які будуть

використані при виготовленні товару (наприклад, гудзики, цвяхи, електродвигуни тощо). Всі ці ресурси позначені на схемі літерою М. Для отримання необхідних матеріалів необхідно придбати їх у власників оборотних коштів, сплативши їм певну суму грошей (Гм).



**Рисунок 3.1 – Принципова схема виробничого підприємства**

Далі для виробництва необхідні основні засоби (ОЗ) у вигляді робочих приміщень, машин, обладнання тощо. За це необхідно сплатити власникам основних засобів виробництва певну грошову суму (Го). Виробництво вимагає залучення підприємцем робочої сили (РС). Частіше за все це наймані працівники, а затрати підприємця на оплату праці позначені у схемі буквами Гр. До цієї суми необхідно включити також заробітну плату самого підприємця. Виробниче підприємство завершується випуском товару (Т), який продається підприємцем або безпосередньо споживачу або торговельним організаціям. У результаті підприємець отримує виручку від продажу товару (Гт).

### **3. Характеристика посередницької підприємницької діяльності**

Загальновідомо, що на ринку мають бути присутні або самі виробник і споживач (продавець і покупець), або їхні представники. Особи (юридичні чи фізичні), що представляють інтереси виробників або споживачів, а самі не є такими, прийнято називати посередниками. Підприємницька діяльність у сфері посередництва має на меті інтегрувати економічні інтереси виробників і споживачів.

На погляд виробника посередництво підвищує ефективність його діяльності, оскільки дозволяє зосереджувати свою активність лише на виробництві, передаючи функцію просування товару на ринок посереднику, котрий є також професіоналом, але тільки у цій специфічній сфері діяльності. Завдяки цьому скорочується строк оборотності капіталу і підвищується прибутковість виробництва.

### **Форми посередницької діяльності:**

1) агентування: (суб'єкти – агенти виробників, зі збуту, закупівель; брокери; комісіонери; консигнанти);

2) торгово-комерційна діяльність (суб'єкти – оптово-роздрібні фірми, торгові доми, дистрибутори, дилери; форми: оптова, роздрібна);

3) аукціонна торгівля – (об'єкти – промислові товари і продукти, нерухомість, майнові сертифікати; форми – внутрішньо-державна, міжнародна);

4) біржове підприємництво – (види бірж: фондові (валютні), товарні, праці; форми операцій: ф'ючерсні контракти, опціони).

Досить поширеною формою посередництва виступає **агентування**, тобто практика господарювання, за якої агент є посередником від імені і на користь відповідно виробника або споживача. Особу, від імені і на користь якої діє агент, називають **принципалом**. Причому принципалом може бути як власник товару, що доручає агенту продати його, так і споживач, котрий делегує агенту право купити (придбати) потрібний йому товар.

Розрізняють кілька типів агентів: агенти виробників; повноважні агенти зі збуту продукції; агенти по закупках товарів.

**Агенти виробників** (представники виробників) представляють інтереси кількох виробників товарів, що доповнюють один одного. **Повноважні агенти зі збуту** отримують право на збут усієї продукції і є ніби відділом збуту, але не входять до організаційної структури виробника, взаємодіючи з ним на договірних умовах. **Агенти по закупках** найчастіше займаються підбором потрібного асортименту продукції (наприклад, певних партій товарів для роздрібної торгівлі). Правовою основою здійснення подібних відносин є агентська угода (договір), укладена між принципалом і агентом. За цим договором агент зобов'язується від імені принципала продати (купити) товар на визначених у договорі умовах. Ключовими умовами угоди (договору) є ціна товару і розмір агентської винагороди. У випадку, коли агент виконує функцію продавця, ціна товару в угоді (договорі) фіксується на її мінімально припустимому рівні. Але оскільки, як правило, розмір агентської винагороди встановлюється у відсотках від ціни реалізації, то агент природно буде намагатися продати ту або іншу партію товару за максимально можливою в конкретних умовах ціною. Таким чином досягається збіг економічних інтересів взаємодіючих партнерів.

Якщо агенти співпрацюють з принципалами на довгостроковій (постійній) основі, то посередницькі функції одноразового для покупця чи продавця агента виконує **брокер** – посередник при укладанні угоди, основним завданням якого є звести покупців з продавцями та допомогти в досягненні між ними домовленості. Брокер нічим не ризикує; він діє за дорученням клієнтів, отримуючи від них спеціальну винагороду.

Агенти інколи можуть виступати як **оптовики-комісіонери**, котрі самостійно розпоряджаються товаром, приймаючи його на комісію.

До комісійних належать також операції **консигнації** – вид торгово-посередницьких послуг, коли посередник (в даному випадку – консигнант)

реалізує товар зі власного складу на основі договору доручення. В основному консигнація поширена у сфері оптових поставок певних партій товарів у роздрібну мережу. Продовженням і подальшим збільшенням масштабів системи агентування є безпосередня торгово-комерційна діяльність.

**Торгово-комерційна підприємницька діяльність** – це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг.

Змістом комерційного підприємництва є товарно-грошові та торговельно-обмінні операції. 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 організації, що реалізують (продають) предмети споживання і засоби виробництва.

Принципова схема комерційного підприємництва є істотно простішою за схему виробничого підприємництва у зв'язку з незначною кількістю основних чинників, які впливають на комерційний бізнес. У спрощеному вигляді схема комерційного бізнесу подана на рис.3.2.



**Рисунок 3.2 – Принципова схема комерційного підприємництва**

Підприємець закупає товар (Т) у володаря товарів. Товар є для комерсантів визначальним чинником бізнесу. Підприємець сплачує за товар його власнику грошову суму (Гф), яка залежить від обсягу товару та його ціни на ринку продажу, як правило, за оптовими цінами, які значно менші, ніж ринкові роздрібні ціни, за якими потім реалізуються закуплені товари.

Тому під час реалізації всієї партії товару комерсант отримує відповідну виручку (Гт).

Основною формулою торговельної угоди є: «товар – гроші» (за товар – гроші) при продажу та «гроші – товар» (за гроші – товар) при купівлі. Торгівля охоплює і так звані бартерні, товарообмінні операції, які здійснюються за формулою: «товар – товар» (за товар – інший товар або послуги).

Формула торговельної угоди нібито є простою, але реальна картина комерційного підприємництва набагато складніша, ніж це здається на перший погляд. Комерційне 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.

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

В умовах численних господарських зв'язків комерційні організації не в змозі розв'язати всі питання обігу власними зусиллями. Тому надійними партнерами тут виступають посередники. Представниками посередницьких структур є установи та окремі особи, які знаходяться між підприємцем і споживачем. Посередницькі фірми здійснюють не лише брокерські (посередницькі) операції, а й можуть також здійснювати торгівлю на власний розсуд. Посередницький бізнес як різновид комерційного підприємництва дедалі більше поширюється в ринковій економіці.

До посередництва як виду підприємницької діяльності правомірно відносять **аукціонну форму торгівлі**. В її практичному здійсненні беруть участь такі три суб'єкти господарських взаємовідносин: аукціонатор (власник товару), аукціоніст (той, хто проводить аукціон), аукціонер (потенційний покупець)

Аукціон являє собою прилюдний торг, форму змагання покупців за право придбання товару, що виставляється на аукціонний продаж. Пропоновані на аукціон товари мають певну стартову ціну, а їхній аукціонний продаж здійснюється лотами. Стартова ціна – це початкова ціна, що встановлюється аукціонатором і з рівня якої розпочинається торг під час проведення аукціону, а лот – неподільна партія товару, що виставляється на аукціон.

Найбільш широко використовується аукціонна форма торгівлі всередині країни (внутрішньодержавна). Але існують і періодично проводяться міжнародні аукціони. На такі аукціони звичайно виставляються скакові коні, хутряна сировина, прянощі, чай, тютюн, предмети антикваріату тощо.

Особливим видом професійної підприємницької діяльності є **біржове підприємництво**, головним і єдиним суб'єктом котрого виступають біржі. Біржа є особливою організаційною формою оптової торгівлі. Звичайно кожній біржі притаманна відповідна спеціалізація, що обмежується певним регіоном країни (регіональні універсальні біржі) або визначається вибраним профілем діяльності. За останньою ознакою виокремлюють:

- товарні біржі (спеціалізуються на оптовій торгівлі масовими товарами, що мають чіткі та стійкі якісні параметри);
- фондові біржі (спеціалізовані центри з купівлі-продажу цінних паперів);
- валютні біржі (місця здійснення операцій з купівлі-продажу золота і валюти);
- біржі праці (організаційне утворення для обліку потреб і пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією перенавчання).



Підприємництво у біржовій діяльності може бути зв'язане зі створенням біржі як комерційної структури або з організацією брокерської контори. Проведенням усіх операцій на біржі займаються біржові брокери, тобто посередники, які мають сприяти встановленню необхідних контактів між заінтересованими сторонами (клієнтами) та укладанню відповідних угод. За виконані операції брокер отримує брокерську винагороду в розмірі, узгодженому з клієнтами, або за таксою, встановленою біржовим комітетом.

У процесі біржового підприємництва виконуються й деякі специфічні операції. Найважливішими з них є ф'ючерсні контракти й опціони.

**Ф'ючерсний контракт** – це контракт на поставку обумовленої кількості певного товару (конкретної номенклатури й асортименту) за фіксованою ціною протягом зазначеного у договорі терміну.

**Опціоном** вважають операцію, за якої ризик обмежений порівняно і ф'ючерсним контрактом. Її зміст зводиться до договірною зобов'язання купити або продати товар (фінансові права) за наперед визначеною ціною в межах узгодженого періоду. В обмін на таке право покупець опціону виплачує продавцю певну суму премії. Ризик покупця обмежується розміром премії, а ризик продавця зменшується на величину такої премії. Опціони здійснюються стосовно конкретних товарів, цінних паперів, ф'ючерсних контрактів. Окремо виділяють опціони на купівлю або на продаж, що надають право, але не зобов'язують купити чи продати ф'ючерсний контракт або товар за обумовленою ціною.

#### 4. Фінансово-кредитне підприємництво та його характеристики

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

Сутність фінансово-кредитного підприємництва полягає в тому, що підприємець придбаває головний фактор підприємництва у вигляді різних грошових коштів (грошей, валюти, цінних паперів) за грошову суму (Гф) у володарів грошових коштів. Придбані грошові кошти (Ге) потім продаються покупцям за плату (Гт), що перевищує попередню грошову суму (Гф), у результаті чого утворюється підприємницький прибуток (рис. 3.3).

Фінансово-кредитне підприємництво належить до найскладніших видів підприємницької діяльності, воно сягає корінням у лихварство, відоме ще за часів Стародавньої Греції.



Рисунок 3.3 – Принципова схема фінансово-кредитного підприємництва

В Україні фінансово-кредитне підприємництво перебуває лише на початковій стадії становлення. У зв'язку з широким розповсюдженням купівлі-продажу акцій, облігацій, розвитком кредитних відносин, розширенням кола валютних операцій, формуванням системи комерційних банків в Україні передбачається значне зростання активності фінансово-кредитного бізнесу.

Фінансово-кредитне підприємництво здатне приносити не менші доходи, аніж комерційне, але вимагає більш високих вимог до знань і досвіду підприємців, продавців і покупців грошових коштів. Досвід фінансово-кредитного підприємництва в Україні свідчить про значний ризик всіх учасників цього нового та незвичного поки що для багатьох українців виду підприємницької діяльності.

Агентами фінансово-кредитного підприємництва є комерційні банки, фондові біржі, окремі фірми, навіть громадяни-підприємці.

Підприємництво у специфічній фінансовій сфері може здійснюватись банкірами або фінансистами шляхом створення й організації діяльності банків або інвестиційних компаній (фондів).

**Банками** є спеціалізовані установи, що акумулюють внески тимчасово вільних грошових коштів фізичних і юридичних осіб, надають ці грошові кошти у тимчасове користування у вигляді кредитів, стають посередниками у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами (організаціями) та окремими особами. Таке визначення стосується, щоправда, державних і комерційних банків. Національний банк України здійснює регулювання грошового обігу, включаючи емісію нових грошей.

**Інвестиційні компанії та інвестиційні фонди** – це фінансові установи, які мають на меті отримання прибутку за рахунок постійного кругообігу власного і позичкового капіталу у формі інвестування (вкладень) існуючих і нових виробництв.

Інвестиційні компанії й фонди поділяються на два види:

1. Установи, створені з метою концентрації коштів потенційних вкладників, їхніх подальших вкладень у діючі виробництва або центри надання комерційних послуг, отримання за рахунок цього прибутку і виплати вкладникам доходу на їхні вклади в обумовленому заздалегідь розмірі.

Досягнення очікуваного ефекту такими інвестиційними компаніями забезпечується за рахунок розосередження залучуваних коштів, що значно зменшує ступінь ризику. Однак для цього треба мати об'єктивну інформацію щодо фінансового стану підприємств, у які передбачається вкладати капітал, і бути здатним прогнозувати динаміку зміни такого стану в найближчому майбутньому.

2. Установи, метою створення котрих є концентрація капіталів для реалізації якихось проектів на галузевому чи регіональному рівні. У цьому випадку можливі також два варіанти створюваних установ:

- інвестиційний фонд, який в міру реалізації проекту може трансформуватися в акціонерне товариство;
- регіональний інвестиційний фонд як комерційна фінансова

установа, що спеціалізується лише на пошуку і залученні інвестицій (капіталів) для конкретних проектів на конкретній території країни.

До цього варто додати, що суб'єктами підприємництва фінансового спрямування можна вважати також інвестиційні банки, які спеціалізуються на фінансуванні довгострокових інвестицій, включаючи придбання контрольного пакета акцій.

### **Ринок фінансових ресурсів**

Успішний розвиток підприємства (фірми) постійно вимагає мобілізації, розподілу і перерозподілу фінансових коштів. Цей процес здійснюється на ринку фінансових ресурсів, на якому найповніше можна виявити попит на різні платіжні засоби і їх пропонування. Ринок фінансових ресурсів інтегрує кредитний і валютний ринок, а також ринок інструментів власності (цінних паперів).

**Кредитний ринок** – це механізм, за допомогою якого встановлюються взаємовідносини між підприємствами, що потребують фінансових коштів для свого розвитку, та організаціями і громадянами, які можуть їх надати (позичити) на певних умовах. До головних функцій цього ринку належать:

- об'єднання дрібних індивідуальних грошових заощаджень населення, державних підприємницьких утворень, фірм приватного бізнесу, зарубіжних інвесторів і створення в такий спосіб великих (надвеликих) грошових фондів;

- трансформація грошових коштів у позичковий капітал, що забезпечує зовнішні джерела фінансування капітальних вкладень сфери матеріального виробництва;

- надання позичок державним органам і населенню для вирішення таких важливих завдань, як покриття бюджетного дефіциту, фінансування житлового будівництва тощо.

Отже, кредитний ринок дозволяє здійснювати нагромадження, рух, розподіл та перерозподіл позичкового капіталу між сферами народного господарства країни і цим самим сприяти розвитку і зростанню ефективності підприємств.

**Валютний ринок** можна кваліфікувати як вправно діючий механізм, що допомагає встановлювати і постійно підтримувати правові й економічні взаємовідносини між продавцями і споживачами валюти. Попит на іноземну валюту зумовлений залежністю національної економіки від імпорту та конвертованості національної валюти. За умови її повної конвертованості будь-яка юридична чи фізична особа може брати участь у зовнішньоекономічній діяльності, вільно продавати, купувати і обмінювати національну валюту на іноземну за відповідним курсом без будь-яких обмежень чи прямого втручання держави.

**Ринок цінних паперів** об'єднує частину кредитного ринку (зокрема ринок інструментів позичання, або боргових зобов'язань) і повністю ринок інструментів власності. Інакше кажучи, цей ринок охоплює операції з випуску й обігу інструментів власності і позичання, а також їхніх гібридів і похідних. До інструментів власності належать усі види акцій, до інструментів

позичання – облігації, векселі, ощадні сертифікати, а до гібридних інструментів – цінні папери, що мають ознаки як облігацій, так і акцій (наприклад, привілейовані акції і конвертабельні облігації), виробничих інструментів – ф'ючерсні контракти, опціони тощо. Отже, ринок інструментів позичання є елементом кредитного ринку і має справу з позичковим капіталом, тоді як ринок інструментів власності – з власним капіталом (частками власників-акціонерів) фірми.

**Ринок грошових ресурсів (грошовий ринок)** – певний сектор ринку позичкових капіталів, де здійснюються депозитно-позичкові операції (на строк до 1 року). Цей ринок обслуговує рух оборотних коштів підприємств і організацій, короткострокових коштів банків, установ, населення. На грошовому ринку об'єктом купівлі-продажу є тимчасово вільні грошові кошти. Основними суб'єктами грошового ринку виступають комерційні банки, брокерські контори та інші фінансово-кредитні інституції, які мобілізують і перерозподіляють грошові кошти підприємств, банків, населення.

Особливою формою фінансово-кредитного підприємництва є **страхове підприємництво**. Кожен підприємець діє на свій страх і ризик і не може обійтися без надійного страхування на випадок небезпеки. Страхування – це формування грошових фондів та їх використання на відшкодування збитків у разі н «передбачуваних 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 або викрадення автомобіля тощо), залежно від завданого збитку.

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

### 3.2. Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте різновиди підприємництва залежно від кількості його учасників та форми власності на ресурси та фактори підприємницької діяльності.
2. Які існують типи підприємництва?
3. Розкрийте сутність виробничого підприємництва.
4. Що є продуктом (результатом) виробничо-підприємницької діяльності?
5. Дайте визначення понять «торгівля», «комерсант».
6. Назвіть основні елементи інфраструктури ринку.
7. Що таке комерційне підприємництво?
8. У чому полягає зв'язок виробничого та комерційного підприємництва?
9. Що таке посередництво?
10. Яким чином посередницький бізнес поєднується з іншими видами підприємницької діяльності?
11. У чому сутність фінансово-кредитного підприємництва?
12. Чим фінансово-кредитне підприємництво відрізняється від комерційного?
13. Які роль і значення страхування, страхової діяльності?
14. Назвіть основні об'єкти страхування.
15. Які фактори спричиняють вплив на вибір підприємницької діяльності?
16. Назвіть основні сфери й види підприємницької діяльності.
17. Які види підприємницької діяльності можуть доповнювати діяльність у громадському харчуванні, торгівлі та готельному господарстві?
18. Які чинники зумовлюють комерційну діяльність із закупівлі сировини для підприємств ресторанного господарства?
19. Які задачі вирішуються під час реалізації продукції в залах підприємств ресторанного господарства та торгівлі?
20. Назвіть передумови успішного розвитку підприємництва в Україні.
21. Які проблеми стримують формування підприємницького середовища?
22. Хто є суб'єктами підприємництва фінансового спрямування?
23. Назвіть фактори, які спричиняють вплив на вибір виду підприємницької діяльності.

### 3.3. Тестовий тренінг

#### 1. Який вид підприємництва є найважливішим?

- 1) комерційний;
- 2) виробничий;
- 3) фінансово-кредитний;
- 4) усі відповіді правильні.

**2. Підприємництво як форма ініціативної діяльності з метою отримання прибутку може здійснюватися у двох основних типах:**

- 1) виробнича діяльність та виконання посередницьких функцій;
- 2) виробництво товару, продукту, послуг;
- 3) торговельна діяльність та виконання посередницьких функцій;
- 4) господарська кооперація.

**3. Класична модель підприємництва передбачає:**

- 1) активне використання нових управлінських і технологічних рішень, зовнішніх ресурсів, конкурентних переваг;
- 2) максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства;
- 3) стимулювання інвестиційної діяльності;
- 4) розвиток ринкової економіки соціального спрямування.

**4. Посередницька підприємницька діяльність сприяє:**

- 1) розповсюдженню продукції та посередницьких функцій;
- 2) прискоренню кругообігу капіталу, зростанню ефективності його використання;
- 3) погодженню з вимогами підприємницького права;
- 4) освоєнню перспективних виробництв.

**5. На які різновиди поділяється підприємництво залежно від власності?**

- 1) індивідуальне і колективне;
- 2) приватне і державне;
- 3) колективне і корпоративне;
- 4) колективне.

**6. Що є основною функцією виробничого підприємництва?**

- 1) купівля товару;
- 2) продаж товару;
- 3) виробництво товару;
- 4) розподіл товару.

**7. Що є об'єктом купівлі-продажу фінансово-кредитного підприємництва?**

- 1) продукція;
- 2) акції;
- 3) послуги;
- 4) інформація.

**8. Що означає інноваційна модель підприємництва?**

- 1) активне використання нових управлінських і технологічних рішень, зовнішніх ресурсів, конкурентних переваг;
- 2) максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства;

- 3) стимулювання інвестиційної діяльності;
- 4) розвиток ринкової економіки соціального спрямування.

**9. Чим визначається важливість посередницької підприємницької діяльності?**

- 1) підвищенню ефективності виробництва товарів а послуг;
- 2) підвищенню ефективності управлінських рішень в сфері виробництва нових товарів та послуг;
- 3) прискоренню кругообігу капіталу, зростанню ефективності його використання;
- 4) підвищенню інтересу підприємця у вироблені нових товарів та послуг.

**10. Критеріями вибору виду підприємництва є:**

- 1) вид товару, споживчий попит, існуючий економічний стан у даній галузі;
- 2) рівень розвитку конкуренції, перспективність та прибутковість бізнесової діяльності;
- 3) наявність фінансових, матеріальних, трудових ресурсів;
- 4) усе викладене вище в пп. 1–3, а також кваліфікація, практичні навички.

**11. Пріоритетне значення з огляду на загальнодержавні (національні) інтереси має підприємництво:**

- 1) в оптовій та роздрібній торгівлі, посередництві;
- 2) у виробничій сфері;
- 3) у фінансово-кредитній сфері;
- 4) у ресторанному господарстві.

**12. Головною метою виробничого підприємництва є:**

- 1) якомога більше виробляти продукції для власних потреб;
- 2) забезпечення технологічного процесу виробництва, накопичення та зберігання продукції на складах;
- 3) одержання прибутку в результаті продажу виробленої продукції, виконаних робіт;
- 4) розробка стратегії маркетингу.

**13. Інноваційне виробниче підприємництво – це підприємництво, яке передбачає:**

- 1) організацію виробництва на основі інвестиційних вкладень;
- 2) організацію виробництва на основі використання сучасних техніко-технологічних рішень, новаторського підходу;
- 3) організацію виробництва традиційних товарів для їх постачання на ринок;
- 4) виробництво тих товарів, яких не вистачає на місцевому (традиційному) ринку, для задоволення споживчого попиту.

**14. Що означає традиціоналістське (традиційне) виробниче підприємництво?**

- 1) організацію виробництва на основі інвестиційних вкладень;
- 2) організацію виробництва на основі використання сучасних техніко-технологічних рішень, новаторського підходу;
- 3) організацію виробництва традиційних товарів для їх постачання на ринок;
- 4) виробництво тих товарів, яких не вистачає на місцевому (традиційному) ринку, для задоволення споживчого попиту.

**15. Виробниче підприємництво може мати основний або допоміжний характер. За основні зазвичай вважають ті види підприємницької активності, результатом яких є:**

- 1) виробництво товару, готового до споживання (виробничого або індивідуального);
- 2) розробка й передача товаровиробникам нової техніки, технології, інших інновацій;
- 3) інжинірингова, конструкторська діяльність;
- 4) зазначене в пп. 1–2, а також консалтингова, маркетингова, лізингова діяльність.

**16. Основними напрямками розвитку підприємництва у сфері виробництва є:**

- 1) формування ефективного конкурентного середовища для ринкових суб'єктів господарювання;
- 2) упорядкування організації та проведення інвестування;
- 3) ліквідація соціально-важливих видів торговельної діяльності;
- 4) зазначене в пп. 1, а також поєднання принципів вільного бізнесу та державного регулювання.

### **3.4. Завдання для самостійної роботи**

#### **1. Завдання.**

Розкрийте принципову схему виробничого підприємництва (на конкретному прикладі підприємстві – об'єкті практики). Назвіть основні ресурси виробничого підприємництва та його фактори.

#### **2. Індивідуальне завдання.**

Наведіть схему здійснення виробничої операції у підприємстві ресторанного господарства. Охарактеризуйте ресурси та фактори виробничого підприємництва. Який вид виробничого підприємства, на вашу думку, найчастіше застосовується у сучасних підприємствах ресторанного господарства. Поясніть, яким чином утворюється прибуток від виробничої діяльності.



### **3. Завдання.**

Розробити «Виробничий план» за наступною схемою:

- 1) надайте стисло характеристику виробничих процесі на підприємстві (фірмі);
- 2) обґрунтуйте потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах;
- 3) з'ясуйте потребу фірми у виробничих та невиробничих приміщеннях;
- 4) надайте характеристику зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.

### **4. Завдання.**

Розкрийте принципову схему фінансово-кредитного підприємництва. Що дає людям купівля та продаж грошових коштів? Яким чином фінансовий підприємець отримує прибуток, за чий рахунок цей прибуток виникає?

## **3.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Проблеми та перспективи розвитку приватного підприємництва в Україні.
2. Виробниче підприємництво – найважливіший вид підприємницької діяльності.
3. Історія розвитку комерційного підприємництва.
4. Роль та значення посередницького підприємництва.
5. Фінансово-кредитне підприємництво в Україні.
6. Факторинг як вид підприємницької діяльності.

**Література:** [1; 4-7; 10; 12].

## Тема 4. Базові та організаційно-правові форми підприємницької діяльності

### 4.1. Основні питання теми

1. Організаційні одиниці підприємництва.
2. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності підприємств в Україні.
3. Суб'єкти підприємницької діяльності.
4. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності. Порядок ліцензування підприємницької діяльності. Припинення підприємницької діяльності.

#### 1. Організаційні одиниці підприємництва

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих чинників підприємця, але в головному визначається об'єктивними умовами – сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

**Фірма** – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

**Компанія** – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт, що підприємства або мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). Проте поняття «фірма» або «компанія» не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

## **2. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності підприємств в Україні**

Підприємництво може набувати різноманітних форм залежно від того, чи діє підприємець самостійно, особисто або в партнерстві з іншими підприємцями, користується лише своїм майном або водночас і майном інших осіб, використовує свою працю або залучає найманих працівників.

Найпростіша форма підприємництва – це провадження підприємницької діяльності без створення юридичної особи, за умови державної реєстрації як громадянина-підприємця.

Така діяльність дозволялась і раніше, але з певними обмеженнями, і мала назву «індивідуальна трудова діяльність».

Зараз в Україні зареєстровані у встановленому порядку фізичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи та є офіційними суб'єктами підприємництва.

Громадянин-підприємець 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. Треба мати на увазі, що 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.

Приватне підприємництво не обмежується діяльністю фізичних осіб (громадян-підприємців). Будь-який дієздатний громадянин, котрий бажає створити власну господарську організацію, має право набути статусу офіційної юридичної особи, зареєструвавши суб'єкта підприємницької діяльності як приватне підприємство (приватну фірму).

Щоб заснувати власне приватне підприємство, необхідно виконати певні процедури, що буде розглянуто в наступних темах.

Приватне підприємство – це підприємство, яке засноване на власності фізичної особи, яке набуває статусу юридичної особи. Власником приватного підприємства, підприємцем є єдина особа, єдиний громадянин – суб'єкт підприємницької діяльності. Але 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 (рішень власника), їх не можна вважати підприємцями. У даному випадку підприємець – це власник і засновник приватної фірми.

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

Підприємець як власник приватного підприємства має великий простір свободи дій та прийняття рішень. Однак така «незалежність» здобувається ціною повної персональної відповідальності.

Тому підприємці схильні до об'єднання коштів і зусиль, до переходу від індивідуального до колективного підприємництва. Але не слід думати, що колективне підприємництво обов'язково вимагає відмови підприємця від приватної власності на майно при створенні колективної фірми, зареєстрованої як юридична особа.

Індивідуали можуть зберігати майнові права, створюючи спільне підприємство, з'єднувати тільки свої зусилля, створюючи єдину команду. Для цього достатньо закріпити єдність своїх дій загальною угодою (установчим договором) про створення виробничого кооперативу, товариства з громадян, серед яких панує взаємна довіра.

Отже, колективне підприємство має властивість поєднуватися з приватною власністю на всі фактори виробництва. У товаристві, кооперативі кожен учасник (засновник) може об'єднувати з іншими власні засоби виробництва, кошти, майно, нарешті, свою інтелектуальну власність.

Подальше об'єднання коштів, капіталів, зусиль, управління веде до великих інтегративних форм колективного підприємництва у вигляді синдикатів, корпорацій тощо.

Якщо ж до підприємництва приєднуються державні структури, то в ньому беруть участь підприємства і організації, засновані на державній формі власності, тоді існують всі підстави говорити про державне підприємство. Державне і особливо комунальне підприємство (як різновид державного підприємства) може здійснюватися у формі оренди власності відповідної територіальної громади (адміністративно-територіальної одиниці) та державної власності підприємцями.

Підприємницька діяльність – різноманітна, як різноманітні людські потреби. Всі численні прояви підприємницької діяльності можна поділити на три основні її види: виробниче підприємництво; комерційне підприємництво; фінансово-кредитне підприємництво.

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою господарську діяльність, як вони взаємодіють один з другим та з одними учасниками підприємства. Форми організації підприємницької діяльності, що закріплено юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємства.

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:

- 1) одноосібні володіння;
- 2) партнерства (товариства);
- 3) корпорації. Розглянемо детальніше ці форми.

**Одноосібне володіння.** Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми.

Одноосібні володіння мають свої переваги.

По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він особливо зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах

справи. До того ж прибуток підприємця в ринковій економіці розглядається як його індивідуальний дохід і оподатковується лише індивідуальним прибутковим податком (а не податком на прибуток, як в інших випадках).

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя. Він непідзвітний співвласникам чи будь-яким керівним органам. Невеликі розміри фірми дають змогу підприємцеві підтримувати прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами. Повна незалежність дуже цінується підприємцями.

По-третє, одноосібному володінню властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення самого підприємця.

Проте, ця форма підприємництва має і значні недоліки.

1. Мають місце труднощі із залученням великих капіталів, а власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності комерційні банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

2. Повна відповідальність за борги. Це означає, що у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

3. Відсутність спеціалізованого менеджменту, що, ясна річ, негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. Адже одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. Проте далеко не всі люди здатні не це.

4. Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність такої організаційної форми юридично припиняється у разі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного захворювання або смерті одноосібного власника.

Партнерство (товариство). Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активної участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між

партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.

1. Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

2. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент – негнучке управління товариством.

3. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску.

Корпорація (акціонерне товариство) є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виокремлюють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

Переваги корпорації (акціонерного товариства) є достатньо відомими.

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає добру можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має недоліки.

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок.

Узагальнені характеристики розглянутих організаційних форм:

1. Індивідуальна форма здійснення господарської діяльності є найбільш прийнятною для дрібних підприємств.

2. Партнерство є більш розвинутою та ефективною організаційною формою невеликих (2–3 партнери) і великих (розширений склад засновників з метою залучення значного обсягу капіталу) підприємств.

3. Корпорація в усьому світі вважається ведучою формою сучасної організації господарської діяльності; є найефективнішою формою організації великих, а в окремих випадках і середніх підприємств.

Розповсюдженим є ототожнення понять «організаційна форма» і «організаційно-правова форма». Загальним для цих понять є те, що вони відбивають форми об'єднання власників і підприємців. Тому дуже часто на практиці й у літературі ці поняття трактуються як ідентичні. Проте необхідно відзначити, що «організаційна форма» на відміну від «організаційно-правової форми» відбиває тільки окремі форми об'єднання власників і підприємців. А законодавче закріплення цих форм властиве лише «організаційно-правовій» формі підприємств.

Отже, під організаційно-правовою формою підприємства пропонується розуміти законодавчо закріплений механізм функціонування підприємства, що визначає його організаційну структуру, особливості формування майна, розподілу відповідальності та результатів діяльності.

Важливість цього положення особливо виявляється при визначенні організаційних форм здійснення господарської діяльності й організаційно-правових форм підприємств. Оскільки норми закону пропонують певні форми організації бізнесу, що припускають розходження в організації, управлінні, економічних відносинах (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Організаційно-правові форми підприємств у розрізі організаційних форм

| ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ         |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|
| ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ | Індивідуальна   | Партнерство   | Корпорація  |
|                             | індивідуальна ділова активність:  | колективна ділова активність:   |   |
|                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальне підприємство;</li> <li>– приватне підприємство;</li> <li>– сімейне підприємство;</li> <li>– фізична особа – підприємець</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– товариство з обмеженою відповідальністю;</li> <li>– товариство з додатковою відповідальністю;</li> <li>– повне товариство;</li> <li>– командитне товариство</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>акціонерне товариство:</li> <li>– відкритого типу</li> <li>– закритого типу</li> </ul> |

З урахуванням специфіки (суперечливості) законодавства України класифікація організаційно-правових форм підприємств представлена на рис. 4.1. При цьому, на нашу думку, найважливішими ознаками класифікації виступають:

1. Форми власності. Оскільки, насамперед, класифікація підприємств за організаційно-правовими формами залежить від форм власності. У зв'язку з цим відокремлюють підприємства, що базуються на приватній власності, яка може бути організована на:

а) індивідуальній основі: індивідуальне, сімейне, приватне підприємства;

б) колективній основі: товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю, повні, командитні, акціонерні товариства, колективні підприємства.

Підприємства, що базуються на державній власності: державне комунальне, орендне підприємство.

2. Відношення до власності:

а) індивідуальна: приватне підприємство;

б) пайова власність акціонерів: акціонерне товариство;

в) пайова власність учасників: товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю, повні і командитні товариства.

3. Вид відповідальності (обмежена і необмежена) за результати господарської діяльності:

а) необмежена: приватне підприємство, повне товариство;

б) обмежена: акціонерне товариство, товариство з обмеженою і додатковою відповідальністю;

в) змішана: повне товариство.



# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ

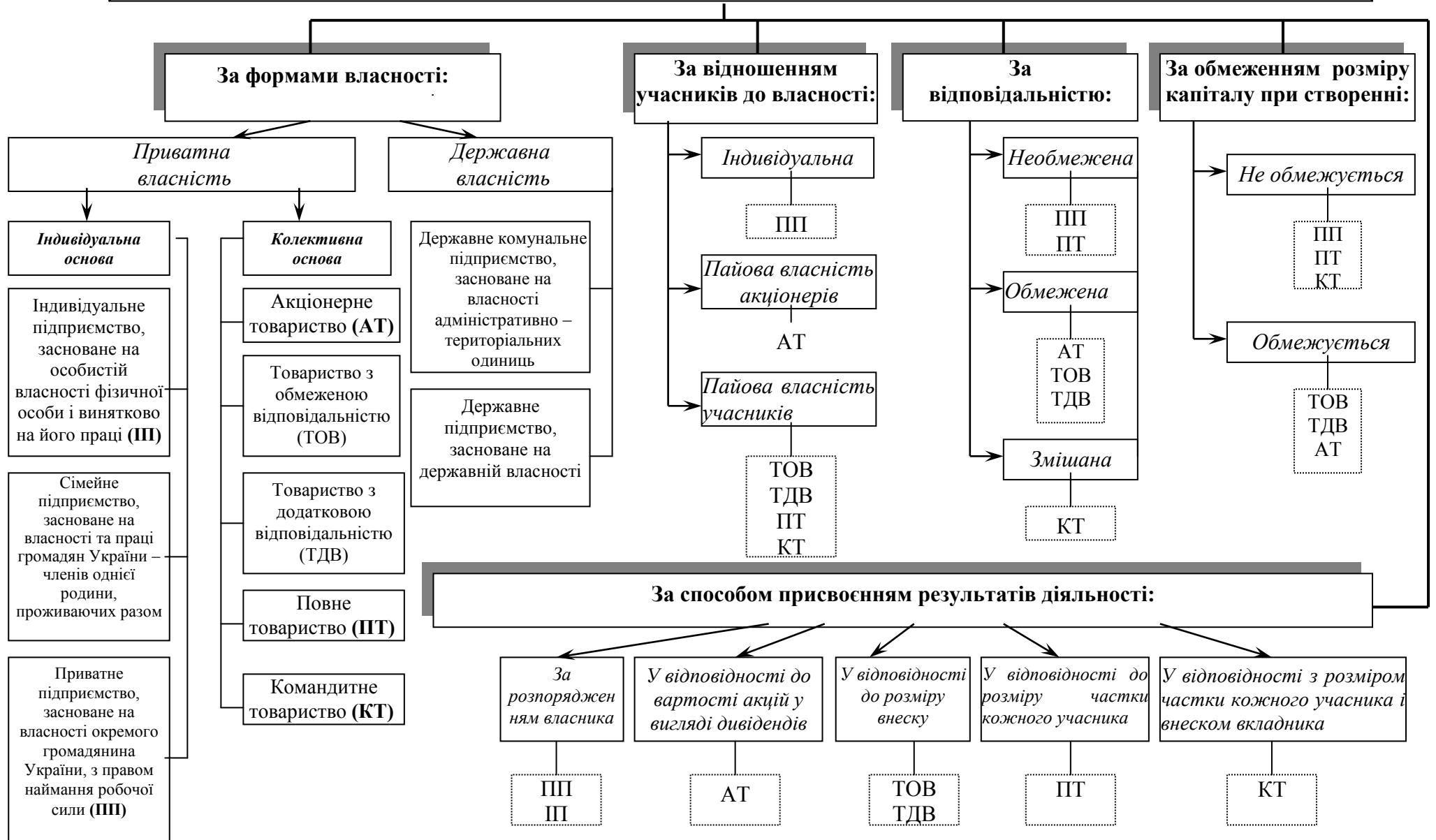


Рисунок 4.1 – Класифікація організаційно-правових форм підприємств

4. Мінімальний основний капітал, необхідний при створенні підприємства певної організаційно-правової форми:

а) не обмежується: приватне підприємство, повне і командитне товариство;

б) обмежується: товариство з обмеженою і додатковою відповідальністю – 100 мінімальних заробітних плат і внесення 50% на момент створення; акціонерне товариство – 1250 мінімальних заробітних плат і внесення 30% на момент створення.

5. Привласнення результатів діяльності:

а) у розпорядженні власника: індивідуальне, приватне, сімейне підприємства;

б) відповідно до вартості акцій: акціонерне товариство;

в) відповідно до розміру внеску: товариство з обмеженою і додатковою відповідальністю;

г) відповідно до розміру частки учасника: повне товариство;

д) відповідно до розміру частки кожного учасника і внеску вкладника: командитне товариство.

Саме така класифікація має для засновників (власників) і учасників найбільший інтерес, тому що конкретизує процес вибору будь-якої організаційно-правової форми підприємства.

Проблеми вибору конкретної організаційно-правової форми є досить складними. Тому знання особливостей тієї або іншої організаційно-правової форми є важливим за такими аспектами:

– по-перше, важливо правильно визначити ту організаційно-правову форму, у якій підприємцеві найбільше вигідно здійснювати господарську діяльність. У цьому аспекті також важливо правильно вчасно визначити необхідність зміни організаційно-правової форми у разі, коли існуюча вже не задовольняє потреби підприємця і не відповідає ринковій ситуації;

– по-друге, при вступі в договірні відносини з контрагентами за договорами, знання специфіки їхньої організаційно-правової форми дає можливість визначити їхній майновий статус, характер відповідальності для того, щоб уникнути невинуватеного ризику;

– по-третє, певні види діяльності можуть здійснюватися винятково в тих організаційно-правових формах, які закріплені в законодавстві.

З огляду на розглянуті аспекти й труднощі вирішення цієї проблеми доцільно здійснювати вибір організаційно-правової форми в чотири етапи у такій послідовності:

1 етап – оцінка переваг та недоліків кожної організаційно-правової форми підприємства;

2 етап – виявлення факторів, що впливають на вибір організаційно-правової форми підприємства;

3 етап – визначення критеріїв вибору організаційно-правової форми підприємства;

4 етап – зіставлення існуючих в практиці організаційно-правових форм з критеріями оцінки та характеристика переваг такого рішення.

### **3. Суб'єкти підприємницької діяльності**

Підприємницька діяльність здійснюється від імені й під майнову відповідальність певними суб'єктами. Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) в Україні можуть бути:

- громадяни України, інших держав, особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності;
- юридичні особи всіх форм власності, встановлених Законом України «Про власність»;
- об'єднання юридичних осіб, що займаються в Україні діяльністю на умовах угоди про розподіл продукції.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

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

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

### **4. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.**

#### **Порядок ліцензування підприємницької діяльності.**

#### **Припинення підприємницької діяльності**

#### **Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності**

Згідно з Конституцією України «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом» (ст. 42). Тобто, підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить законодавству. Разом із тим законодавчими актами передбачено обмеження у здійсненні підприємницької діяльності, зокрема законодавчо встановлено перелік видів діяльності, підприємництво в яких не застосовується.

Так, діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, здійснюється в порядку, встановленому Законом України «Про обіг в Україні наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів». Виготовлення і реалізацію військової зброї та боєприпасів до неї, видобування бурштину, охорону окремих особливо важливих об'єктів права державної власності, перелік яких визначається у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку, а також діяльність, пов'язану з розробленням, випробуванням, виробництвом та

експлуатацією ракет-носіїв, у тому числі з їх космічними запусками з будь-якою метою, можуть здійснювати тільки державні підприємства та організації, а проведення ломбардних операцій – також повні товариства.

Діяльність, пов'язана з виплатою та доставкою пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, здійснюється виключно державними підприємствами зв'язку.

Діяльність, пов'язана з виробництвом бензинів моторних сумішей з вмістом не менш як 5% високооктанових кисневмісних добавок – абсолютowanego технічного спирту та етилтретбутилового ефіру, здійснюється нафтопереробними підприємствами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

Діяльність, пов'язана з виробництвом високооктанових кисневмісних добавок, здійснюється державними спиртовими заводами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

Окремі види потребують спеціального дозволу (ліцензії). Ліцензуванню підприємницької діяльності підлягають лише ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави.

**Ліцензія** – це документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

**Ліцензіат** – це суб'єкт господарювання, який одержав ліцензію на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов та правил здійснення даного виду діяльності (ліцензійні умови).

**Ліцензійні умови** – це встановлений з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Верховною Радою України 1 червня 2000 р. було ухвалено Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Цей Закон 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.

#### **Порядок ліцензування підприємницької діяльності**

Суб'єкт господарювання, який має намір провадити певний вид господарської діяльності, що ліцензується, особисто або через уповноважений ним орган чи особу звертається до відповідного органу ліцензування із заявою встановленого зразка про видачу ліцензії.

У заяві про видачу ліцензії мають міститися такі дані:

1) відомості про суб'єкта господарювання – заявника:

– найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, ідентифікаційний код – для юридичної особи;

– прізвище, ім'я, по батькові, паспортні дані (серія, номер паспорта, ким і коли виданий, місце проживання), ідентифікаційний номер фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів – для фізичної особи;

2) вид господарської діяльності вказаний згідно зі ст. 9 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (повністю або частково), на провадження якого заявник має намір одержати ліцензію.

У разі наявності у заявника філій, інших відокремлених підрозділів, які провадитимуть господарську діяльність на підставі отриманої ліцензії, у заяві зазначається їх місцезнаходження. До заяви про видачу ліцензії додається копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, засвідчена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Для окремих видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, до заяви про видачу ліцензії також додаються документи, вичерпний перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування.

Заява про видачу ліцензії та документи, що додаються до неї, приймаються за описом, копія якого видається заявнику з відміткою про дату прийняття документів органом ліцензування та підписом відповідальної особи.

Заява про видачу ліцензії залишається без розгляду, якщо:

– заява подана (підписана) особою, яка не має на це повноважень;

– документи оформленні з порушенням вимог чинного законодавства.

Про залишення заяви про видачу ліцензії без розгляду заявникові повідомляється в письмовій формі із зазначенням підстав залишення заяви про видачу ліцензії без розгляду в строки, передбачені для видачі ліцензії.

Орган ліцензування приймає рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі у строк не пізніше ніж десять робочих днів із дати надходження заяви про видачу ліцензії та документів, що додаються до заяви, якщо спеціальним законом, що регулює відносини у певних сферах господарської діяльності, не передбачений інший строк видачі ліцензії на окремі види діяльності. Повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову у видачі ліцензії надсилається (видається) заявникові в письмовій формі протягом 3 робочих днів із дати прийняття відповідного рішення. У рішенні про відмову у видачі ліцензії зазначаються підстави такої відмови. 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.

У разі відмови у видачі ліцензії на підставі виявлення недостовірних даних у документах, поданих заявником про видачу ліцензії, суб'єкт господарювання може подати до органу ліцензування нову заяву про видачу ліцензії не раніше ніж через 3 місяці з дати прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії.

У разі відмови у видачі ліцензії на підставі невідповідності заявника ліцензійним умовам, встановленим для виду господарської діяльності, вказаного в заяві про видачу ліцензії, суб'єкт господарювання може подати до органу ліцензування нову заяву про видачу ліцензії після усунення причин, що стали підставою для відмови у видачі ліцензії. Рішення про відмову у видачі ліцензії може бути оскаржено в судовому порядку.

На території України органи ліцензування використовують бланки ліцензії єдиного зразка. Бланк ліцензії єдиного зразка затверджується Кабінетом Міністрів України. Бланки ліцензій є документами суворої звітності, мають облікову серію і номер.

У ліцензії зазначаються:

- найменування органу ліцензування, що видав ліцензію;
- вид господарської діяльності, на право провадження якого видається ліцензія;
- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- ідентифікаційний код юридичної особи або ідентифікаційний номер фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;
- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії.

Орган ліцензування має оформити ліцензію не пізніше ніж за 3 робочі дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії. Орган ліцензування робить відмітку про дату прийняття документів, що підтверджують внесення заявником плати за видачу ліцензії, на копії опису, яку було видано заявнику при прийнятті заяви про видачу ліцензії.

Якщо заявник протягом 30 календарних днів з дня направлення йому повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії не подав документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії, або не звернувся до органу ліцензування для отримання оформленої ліцензії, орган ліцензування, який оформив ліцензію, має право скасувати рішення про видачу ліцензії або прийняти рішення про визнання такої ліцензії недійсною.

Строк дії ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності встановлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування, але не може бути меншим ніж 3 роки.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є центральний орган виконавчої влади, здійснюється на всій території України. Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є місцевий орган виконавчої влади або спеціально уповноважений виконавчий орган рад, здійснюється на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Для кожної філії, кожного відокремленого підрозділу ліценціата, які провадитимуть господарську діяльність на підставі отриманої ним ліцензії, орган ліцензування видає ліценціату засвідчені ним копії ліцензії, що реєструються в журналі обліку заяв та виданих ліцензій. Засвідчена органом ліцензування копія ліцензії є документом, що підтверджує право філії або іншого структурного підрозділу ліценціата на провадження певного виду господарської діяльності на підставі отриманої ліцензії. За видачу копії ліцензії справляється плата в розмірі одного неоподаткованого мінімуму доходів громадян. Плати за видачу копії ліцензії зараховується до Державного бюджету України.

Нова ліцензія видається органом ліцензування не раніше ніж в останній робочий день дії попередньо виданої ліцензії. Ліценціат не може передавати ліцензію або її копію іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності.

За видачу ліцензії справляється плата, розмір та порядок, зарахування якої до Державного бюджету України встановлюються Кабінетом Міністрів України. Плата за видачу ліцензії вноситься після прийняття рішення про видачу ліцензії.

Десять відсотків коштів, що надходять до Державного бюджету України як плата за видачу ліцензії, зараховуються до спеціального фонду Державного бюджету України і використовуються на відшкодування витрат, пов'язаних із веденням Єдиного ліцензійного реєстру та виготовленням бланків ліцензій.

### **Припинення підприємницької діяльності**

Підприємства можуть припинити свою діяльність не тільки з причини нерентабельності, а й тому, що змінюють форму функціонування, об'єднуються з іншими підприємствами, відокремлюються з розподілом майна та ін. Проте в усіх цих випадках порушуються інтереси як власників, так і найманих працівників, які потребують допомоги, захисту і можуть розраховувати в цих випадках на державу.

Припинення діяльності суб'єкта підприємництва здійснюється двома шляхами – реорганізацією та ліквідацією.

Підприємство реорганізується у випадках:

– злиття з іншим підприємством та утворення в результаті нового підприємства, до якого переходять усі майнові права та обов'язки обох підприємств;

– приєднання одного підприємства до іншого. В результаті до останнього переходять усі майнові права та обов'язки підприємства, що приєднуються;

– поділу підприємства. Новим підприємствам, що виникли, переходять за домовленістю сторін, у відповідних частинах (частках) майнові права і обов'язки розділеного підприємства;

– виділення з підприємства одного або кількох нових, яким переходять за актом (балансом) у відповідних частинах (частках) майнові права і обов'язки реорганізованого підприємства;

– перетворення одного підприємства в інше. До нового підприємства переходять усі майнові права і обов'язки реорганізованого.

Ліквідація підприємства (фірми) здійснюється:

– з власної ініціативи підприємця;

– у разі закінчення строку дії ліцензії або її анулювання;

– за рішенням вищого органу підприємства (фірми);

– на підставі рішення суду або арбітражного суду: за клопотанням банківських органів у разі неплатоспроможності та визнання його банкрутом; контролюючих органів за систематичне або грубе порушення чинного законодавства;

– за іншими підставами, передбаченими засновницькими документами та законодавчими актами України.

Ліквідація підприємства (фірми) здійснюється ліквідаційною комісією, яка створюється власником або уповноваженим ним органом, а у випадку банкрутства – судом або арбітражним судом. За рішенням судових органів ліквідація може проводитися й органом управління підприємством (фірмою).

Ліквідаційна комісія або орган, який проводить ліквідацію, публікує в офіційній пресі інформацію про ліквідацію підприємства (фірми); повідомляє порядок і строк прийняття претензій; оцінює наявне майно підприємства; виявляє дебіторів і кредиторів (розраховується з ними); вживає заходів щодо сплати боргів третім особам; складає ліквідаційний баланс і подає його власнику або органу, який призначив ліквідаційну комісію.

Майно підприємства (фірми), його кошти після розрахунків з бюджетом, кредиторами, оплатою праці працівників розподіляються між засновниками (учасниками) пропорційно до частки їх у майні підприємства, у порядку та за умов, передбачених засновницькими документами і законодавчими актами України. Претензії, не задоволені у зв'язку з відсутністю майна, а також не визначені ліквідаційною комісією, вважаються погашеними. Спори, що виникають у процесі ліквідації між фізичними і юридичними особами, розглядаються в судовому порядку.



## 4.2. Контрольні запитання

1. Хто в Україні може бути суб'єктом підприємницької діяльності?
2. Кому забороняється заняття підприємницькою діяльністю?
3. У чому полягає свобода підприємницької діяльності?
4. Які існують обмеження у здійсненні підприємницької діяльності?
5. Які види діяльності можуть здійснювати лише державні підприємства?
6. Які види діяльності потребують спеціального дозволу (ліцензії)?
7. Що таке ліцензія?
8. Ким видаються ліцензії на здійснення окремих видів діяльності?
9. Протягом якого строку видається ліцензія? Який термін дії ліцензії, і ким він встановлюється?
10. Які документи необхідні для отримання ліцензії на кожний вид діяльності?
11. Надайте визначення організаційної форми підприємства і чим вона відрізняється від організаційно-правової?
12. У яких випадках орган, який видає ліцензії, має право призупинити її дію?
13. Якими шляхами здійснюється припинення діяльності суб'єкта підприємництва?
14. Як здійснюється ліквідація підприємства (фірми)?
15. Як співвідносяться поняття «фірма» і «підприємство»?
16. Які існують основні організаційно-правові форми підприємництва?
17. Які основні переваги та недоліки одноосібного володіння?
18. Визначте, що розуміється у бізнесі під терміном «партнерство».
19. Які основні переваги партнерства порівняно з одноосібним володінням?
20. У чому полягають переваги та недоліки корпоративної форми організації підприємництва?

## 4.3. Тестовий тренінг

### **1. Не можуть здійснювати підприємницьку діяльність в Україні:**

- 1) суб'єкти без ліцензії, торгового патенту;
- 2) деякі категорії громадян;
- 3) громадяни та підприємства без проходження державної реєстрації;
- 4) усі відповіді правильні.

### **2. Які є основні організаційні одиниці підприємницької діяльності?**

- 1) фірма;
- 2) товариство;
- 3) партнерство;
- 4) бізнес.

**3. Які існують на практиці основні організаційні форми підприємництва?**

- 1) колективне;
- 2) одноосібне володіння;
- 3) спільне підприємство;
- 4) фізична особа-підприємець.

**4. Які переваги має одноосібне володіння?**

- 1) відносна простота заснування та ліквідації фірми;
- 2) спеціалізація в менеджменті;
- 3) обмежена відповідальність;
- 4) значні фінансові можливості.

**5. Партнерство (товариство) – це:**

- 1) самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця;
- 2) об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу прибутку та ризику;
- 3) незалежна юридична особа, підприємство, засноване на акціонерній власності;
- 4) незалежна юридична особа, підприємство, засноване на державній власності.

**6. Хто може бути підприємцем в Україні?**

- 1) всі громадяни України;
- 2) громадяни інших держав;
- 3) громадяни, які досягли працездатного віку;
- 4) громадяни України, інших держав, особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності.

**7. Які категорії громадян не допускаються до заняття підприємницькою діяльністю?**

- 1) особи які здійснюють керівництво державним підприємством;
- 2) особи, які не мають стартового капіталу;
- 3) особи, що контролюють діяльність інших підприємств;
- 4) громадяни інших держав.

**8. Яка діяльність може здійснюватися лише державними підприємствами?**

- 1) пошук та експлуатація родовищ корисних копалин;
- 2) діяльність, пов'язана з обігом готівки;
- 3) виготовлення та реалізація піротехніки;
- 4) створення та утримання ігрових закладів, організація азартних ігор.

**9. Ким видається спеціальний дозвіл (ліцензія) на певні види підприємницької діяльності?**

- 1) Верховною Радою України;
- 2) Президентом України;
- 3) Кабінетом Міністрів України;
- 4) органом ліцензування.

**10. Протягом якого строку приймається рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі?**

- 1) не пізніше 5 робочих днів;
- 2) не пізніше 10 робочих днів;
- 3) не пізніше 20 робочих днів;
- 4) не пізніше 30 робочих днів.

**11. Що є підставою припинення підприємницької діяльності?**

- 1) власна ініціатива підприємця;
- 2) закінчення терміну дії статуту;
- 3) закінчення терміну договору з постачальником;
- 4) закінчення терміну договору зі споживачем.

**12. Не допускаються до заняття підприємницькою діяльністю такі категорії громадян:**

- 1) військовослужбовці;
- 2) службові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату;
- 3) зазначене в пп. 1, 2, а також органи, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств;
- 4) зазначене в пп. 1, 2, а також пенсіонери, інваліди, особи, які мають судимість за крадіжки, хабарництво, інші корисливі злочини.

**13. Який термін дії ліцензії?**

- 1) не менше 1 року;
- 2) не менше 2 років;
- 3) не менше 3 років;
- 4) не менше 4 років.

**14. Визначте підприємства, які можна віднести до організаційно-правових форм підприємництва:**

- 1) приватні, сімейні, міжнародні, офшорні підприємства, господарські товариства, корпорації;
- 2) колективні, державні, приватні, комерційні, готелі;
- 3) приватні підприємства, товариства з обмеженою, повною, додатковою відповідальністю, акціонерні та командитні товариства;
- 4) виробничі, будівельні, торговельно-посередницькі, інвестиційні, малі та середні фірми.

**15. Об'єктами підприємницької діяльності є:**

- 1) матеріали, сировина, товари народного споживання, послуги;
- 2) обладнання, транспортні засоби, будинки, приміщення, споруди;
- 3) цінні папери, ноу-хау, винаходи, майнові та немайнові права;
- 4) усе викладене в пп. 1–3, а також кредити, валюта.

**16. Залежно від статусу та ступеня самостійності господарювання підприємницька діяльність здійснюється:**

- 1) з утворенням юридичної особи;
- 2) без утворення юридичної особи;
- 3) із застосуванням та без застосування найманої праці;
- 4) усі викладене вище в пп. 1–3.

**17. Цілі підприємницької діяльності мають відповідати таким вимогам:**

- 1) бути конкретними, кількісно вимірюваними;
- 2) реалістичними, практично досяжними та збалансованими з можливостями фірми;
- 3) зорієнтованими у часі, взаємно узгодженими та підтримуючими;
- 4) усе викладене вище в пп. 1-3, а також сформульованими письмово.

**18. Припинення підприємницької діяльності здійснюється шляхом:**

- 1) реорганізації і ліквідації;
- 2) реорганізації та приєднання підприємства до іншого;
- 3) реорганізації, ліквідації та злиття з іншим підприємством та утворення в результаті нового підприємства, до якого переходять усі майнові права;
- 4) перетворення одного підприємства в інше, до якого переходять усі майнові права і обв'язки реорганізованого.

**19. На розвиток підприємницької діяльності впливають такі стимулюючі фактори:**

- 1) наявність інфраструктури бізнесу;
- 2) наявність громадських об'єднань підприємців;
- 3) відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва;
- 4) залучення інвестицій у сферу бізнесу.

**20. Для всіх видів господарських товариств спільним є те, що їх створення здійснюється на основі:**

- 1) статуту та установчого договору;
- 2) установчого договору;
- 3) статуту;
- 4) бізнес-плану, відкриття тимчасового рахунку в банку, отримання ліцензії.

## **21. Організаційно-правова форма підприємства відображає:**

- 1) форми об'єднання людей для здійснення їх спільної діяльності у межах певної структури;
- 2) форми об'єднання людей для здійснення їх спільної діяльності у межах певної структури та їх законодавче закріплення;
- 3) форму організації підприємницької діяльності;
- 4) вид підприємництва.

## **22. Підприємництво, як певний стиль і тип господарської поведінки, має такі характерні риси:**

- 1) оперативність, гнучкість, динамічність, постійне самооновлення;
- 2) орієнтація на потреби споживачів, їх поведінку на ринку;
- 3) ініціативність і пошук нетрадиційних рішень, готовність ризикувати;
- 4) усе викладене вище в пп. 1–3, а також цілеспрямованість, наполегливість у бізнесі.

## **23. До корпорацій належать:**

- 1) акціонерні підприємства;
- 2) господарські товариства;
- 3) консорціуми і концерни;
- 4) приватні фірми.

## **24. Найбільш поширеними організаційно-правовими формами підприємств ресторанного господарства є:**

- 1) товариства з обмеженою відповідальністю та індивідуальні підприємці;
- 2) товариства з обмеженою відповідальністю та командитні;
- 3) акціонерні товариства закритого типу;
- 4) фізична особа-підприємець.

## **25. Принципами підприємництва є:**

- 1) залучення на добровільних засадах майна і коштів громадян і юридичних осіб у бізнес;
- 2) складання бізнес-плану майбутньої діяльності;
- 3) вільне наймання працівників, залучення та використання різних ресурсів, розпорядження прибутком, економічні зловживання;
- 4) усі відповіді правильні.

## **26. Критеріями вибору організаційно-правової форми підприємства є:**

- 1) вид відповідальності, можливості інвестування, контроль за діяльністю підприємства, вірогідність банкрутства;
- 2) знання та досвід підприємця;
- 3) життєвий цикл товару чи послуги;
- 4) розвинена інфраструктура сфери діяльності підприємства.

**27. Залежно від виду та характеру господарської діяльності підприємства класифікують на:**

- 1) комерційні, некомерційні;
- 2) промислові, торгові, транспортні, страхові, сільськогосподарські, консалтингові, туристичні готельні;
- 3) виробничі, невиробничі, орендні, довірчі, фінансово-кредитні;
- 4) приватні, кооперативні, державні, змішані.

**28. Залежно від характеру власності підприємства класифікують на:**

- 1) приватні, державні, кооперативні;
- 2) приватні, колективні, некомерційні;
- 3) державні, приватні, сімейні, іноземні;
- 4) державні, приватні, комерційні, змішані.

#### **4.4. Завдання для самостійної роботи**

**1. Індивідуальне завдання.** З метою обґрунтування вибору організаційно-правової форми майбутнього бізнесу необхідно вивчити переваги та недоліки законодавчо закріплених організаційно-правових форм підприємницької діяльності у формі таблиці 1.

#### **2. Індивідуальне завдання.**

Вирішенню проблеми вибору організаційно-правової форми передуює усвідомлення необхідності врахування й аналізу факторів, що визначають ефективність конкретної організаційно-правової форми підприємства. Здійснити аналіз факторів, які позитивно або негативно впливають на вибір організаційно-правової форми (таблиця 2).

#### **3. Завдання.**

З огляду на фактори впливу й аналіз літературних джерел, для вибору організаційно-правової форми визначити критерії ефективності організаційно-правових форм. На заключному етапі вибору організаційно-правової форми співставити існуючі у практиці України і розглянутих з точки зору переваг і недоліків організаційно-правових форм підприємств із визначеними вище критеріями оцінки. Результати зіставлення організаційно-правових форм із критеріями оцінки представити у таблиці 3.

#### **4.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Здійснення підприємницької діяльності – конституційне право.
2. Основні передумови організації підприємництва.
3. Складові свободи підприємницької діяльності.
4. Проблеми обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.

5. Стан та перспективи розвитку ліцензування видів діяльності.
6. Протидіючі чинники ліквідації підприємства (фірми).
7. Роль і місце фірми в ринковій економіці.
8. Одноосібне володіння як початкова форма підприємницької діяльності.
9. Основні переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
10. Акціонерне товариство: сутність та види.

**Література:** [1; 4; 7; 10; 12]

Таблиця 1 – Переваги і недоліки різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

| ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ       |   |  |   |  |   |
|---|---|--|---|--|---|
| Індивідуальна                                 | Товариство з обмеженою відповідальністю   | Товариство з додатковою відповідальністю                   | Повне товариство  | Командитне товариство  | Акціонерне товариство   |
| <b>ПЕРЕВАГИ</b>                               |   |  |   |  |   |
| – відносно проста процедура створення;<br>... | – можливість швидкого акумулювання значних засобів;<br>...                        | – можливість швидкого акумулювання значних засобів;<br>... | – можливість акумулювання значних засобів у відносно короткий термін;<br>...  | – більш приваблива форма для кредиторів по зобов'язаннях;<br>... | – право на випуск акцій;<br>...   |
| <b>НЕДОЛІКИ</b>                               |   |  |   |  |   |
| – невеликі обсяги прибутку;<br>...            | – статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;<br>... | – мала привабливість для кредиторів<br>– ...               | – кожен член несе повну і солідарну відповідальність по зобов'язаннях.<br>... | – необмежена відповідальність деяких учасників.<br>...           | – статутний фонд не може бути менше величини, встановленої законодавством;<br>... |

71

Таблиця 2 – Фактори, що впливають на вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності

| № з/п | Назва фактору                  | Напрямок впливу   |
|-------|--------------------------------|---|
| 1.    | Вид відповідальності власників | Завдяки цьому можна враховувати інтереси засновників, учасників та їхні можливі втрати у випадку банкрутства підприємства |
|       |                                |   |
|       |                                |   |



Таблиця 3 – Зіставлення організаційно-правових форм підприємства за критеріями вибору

| Основні критерії вибору організаційно-правової форми | Індивідуальний підприємець | Приватне підприємство | Господарські товариства                 |  |                  |   |                       |
|--|----------------------------|-----------------------|---|--|------------------|---|-----------------------|
|  |                            |                       | товариство з обмеженою відповідальністю | товариство з додатковою відповідальністю   | повне товариство | командитне товариство                     | акціонерне товариство |
| 1. Відповідальність                                  | Необмежена                 | Обмежена              |   | Обмежена внесками і додатковою частиною майна власників у попередньо визначених розмірах | Необмежена       | Необмежена учасників, обмежена вкладників | Обмежена              |
|  |                            |                       |   |  |                  |   |                       |
|  |                            |                       |   |  |                  |   |                       |

## Тема 5. Механізм заснування власної справи та характеристика основних етапів

### 5.1. Основні положення теми

1. Ідея підприємницької діяльності.
2. Основні етапи створення підприємства.
3. Засновницькі документи та їх підготовка.
4. Статутний фонд та його формування.
5. Державна реєстрація підприємства.

#### 1. Ідея підприємницької діяльності

Заснування власної справи і виконання підприємницьких функцій – вимагає великої сили волі, затрат енергії, цілеспрямованості тощо. За сприятливих умов ці зусилля винагороджуються привласненням значних доходів, набуттям економічної влади, визнанням у суспільстві, реалізацією основної мети.

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Одним з головних завдань є пошук підприємницької ідеї.

Пошук підприємницької ідеї – важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Поняття «ідея» розкриває мислену форму пізнання явищ та процесів об'єктивної діяльності, яка містить усвідомлення мети та шляхів її практичної реалізації. Виходячи з цього, можна визначити сутність підприємницької ідеї.

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

Окремими елементами такого цілісного знання є:

- 1) усвідомлення необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських та ін.);
- 2) відмова від попереднього виду занять, професії тощо;
- 3) прагнення стати власником, передусім власником підприємства (я отже відмова від праці на інших осіб);
- 4) прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
- 5) прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання у суспільстві й навіть впливу на політику;
- 6) чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних нагромаджень;

7) знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері чи галузі народного господарства

8) вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування;

9) знання можливих ризиків, які очікують діяльність підприємства та вміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;

10) вміння організувати облік на підприємстві та знання основ такого обліку;

11) знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність: чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

Наука і практика розробили чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. Основні з них:

– методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації));

– методи колективного пошуку («мозковий штурм», конференція ідей; метод колективного блокнота);

– методи активізації пошуку (метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи «підглянутого» в природі.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми:

- перевернути «догори ногами»;
- «вивернути» на протилежний бік;
- поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може «наштовхнути» на усвідомлення нової ідеї.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є ефективнішими. Вони використовуються в другій групі методів пошуку підприємницької ідеї.

Метод «мозкового» штурму зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань. При цьому слід дотримуватись таких правил:

– не допускати критики і негативних коментарів щодо висловлювань опонентів;

– не гудити нову ідею, якою б вона не була абсурдною з погляду можливої її практичної реалізації в сучасних умовах.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового» штурму тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у

якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.

З метою активізації творчого процесу пошуку підприємницької ідеї використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї. При використанні цього методу бажано мати попередньо розроблені блоки запитань (у багатьох країнах Заходу вони існують).

Сутність методу фокальних об'єктів зводиться до перенесення о знак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його називають фокальним. При цьому може виникнути низка варіантів вирішення завдання. Досвід показує, що застосування цього методу дає добрі результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технічних ідей і завдяки цьому дає змогу знайти прийнятну підприємницьку ідею відносно розробки і освоєння виробництва нових товарів.

Метод морфологічного аналізу заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу. Шляхом комбінування варіантів можна отримати чимало різних рішень у процесі пошуку підприємницьких ідей. Цей метод уможливорює огляд усіх реальних рішень проблеми і вибір оптимального варіанта.

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

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

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

- 1) отримані знання у середній школі та вищому закладі освіти при вивченні економічних дисциплін;
- 2) досвід у цій сфері батьків, родичів та знайомих;
- 3) інформація, отримана із засобів масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів тощо);
- 4) думка споживачів про доцільність мати нові товари, отримувати нові послуги;
- 5) ідеї науковців, які проводять теоретичні та прикладні дослідження;
- 6) відвідування ярмарків і виставок передового досвіду;
- 7) побажання працівників торгівлі, системи збуту, осіб, зайнятих рекламою;

8) ідеї потенційних конкурентів, публікації у професіональних виданнях, в тому числі про наявні патенти та ліцензії;

9) знання основних способів підтримки державою підприємницької діяльності, якими хотів би скористатися майбутній підприємець.

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо. Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких принципів:

- мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- якомога швидше отримання очікуваного результату;
- незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

## 2. Основні етапи створення підприємства

Основними етапами заснування власної справи є : початковий, підготовчий: реєстраційний, організаційний.

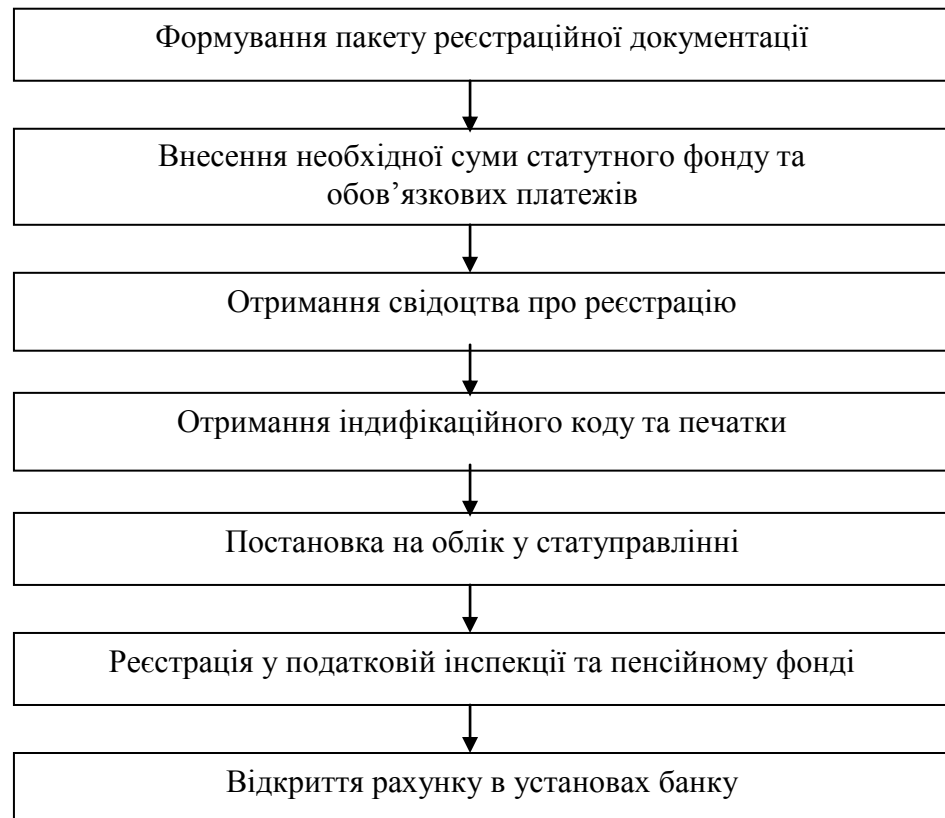
Найбільш відповідальним етапом утворення підприємства є початковий. Особливістю його є проведення роботи з прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища, визначення складових підприємства та дослідження їх взаємодії.



Рисунок 5.1 – Складові початкового етапу утворення підприємства



**Рисунок 5.2 – Складові підготовчого етапу утворення підприємства**



**Рисунок 5.3 – Складові реєстраційного етапу заснування власної справи**



Рисунок 5.4 – Складові організаційного етапу створення підприємства

### 3. Засновницькі документи та їх підготовка

Підприємство і такі його форми, як компанія, товариство з обмеженою відповідальністю та ін., є юридичними особами, а отже виступають самостійними носіями прав і зобов'язань з відповідним комплексом ознак юридичної особи (право здійснювати від свого імені господарські операції, наявність майна, відокремленого від майна інших учасників та ін.).

Основними документами, які підтверджують статус юридичної особи, є статут і засновницький договір; заснування підприємства без цих двох документів не можливе.

Для створення малих приватних підприємств, які використовують індивідуальну форму організації бізнесу (тобто індивідуальне підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та його власній праці, наприклад, праця у сфері мистецтва), необхідним є лише статут підприємства. Для відкритого, командитного та розширеного командитного товариств необхідний лише засновницький договір. Для всіх інших видів підприємств, особливо якщо засновниками виступають державні, кооперативи, спільні підприємства, різні асоціації та союзи, необхідні обидва документи. Розглянемо структуру та зміст кожного з них.

#### Статут підприємства

У статуті підприємства, згідно із Законом України «Про підприємства в Україні», зазначають:

- а) власника і найменування підприємства, його місцезнаходження;
- б) предмет і цілі діяльності;
- в) органи управління, порядок їх формування;
- г) компетенцію і повноваження трудового колективу та його виборчих органів, які мають право представляти інтереси трудового колективу (ради трудового колективу, профспілковий комітет та ін.);

г) порядок утворення майна підприємства;

д) умови реорганізації та припинення діяльності підприємств.

При найменуванні підприємства вказують його назву (завод, фабрика та ін.), вид підприємства (індивідуальне, колективне, державне тощо) та ін.

До особливостей діяльності підприємства (які теж можуть зазначатися в статуті) належать: положення про трудові відносини, які виникають на основі членства; повноваження, порядок створення ради підприємства; товарний знак та ін.

Основними структурними елементами статуту підприємства є такі розділи:

- про загальні положення, предмет (вид), основні цілі та напрями діяльності;
- про зовнішньоекономічну діяльність;
- про права підприємства (фірми), його майно;
- про виробничо-господарську діяльність, управління підприємством та його трудовим колективом;
- про організацію та оплату праці;
- про розподіл прибутків і компенсацію збитків;
- про облік, звітність і контроль;
- про припинення діяльності підприємства.

Надзвичайно важливими для майбутніх підприємців є знання про майно підприємства, зокрема про джерело його формування. Майно підприємства становить його основні та оборотні фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства. Основними джерелами формування майна підприємства є:

- 1) грошові та матеріальні внески засновників;
- 2) доходи, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
- 3) доходи від цінних паперів;
- 4) кредити банків та інших кредиторів;
- 5) капітальні вкладення і дотації з бюджету;
- 6) доходи від роздержавлення та приватизації власності;
- 7) придбання майна іншого підприємства.

При організації підприємства у сфері банківської діяльності або виробництва різних товарів тощо статут доповнюють окремими додатковими положеннями, зафіксованими у відповідних законах.

Статут підприємства затверджується власником (або власниками) майна – засновником (або засновниками) підприємства.

### **Засновницький договір**

Основними структурними елементами засновницького договору є розділи.

- про предмет і мету діяльності підприємства;
- про юридичний статус підприємства;
- про статутний фонд і його частку в загальному обсязі витрат;



- про вклади учасників у речовій та вартісній формах, а також в уставному фонді;
- про умови і порядок кредитування;
- про передбачувані обсяги виробництва, в тому числі для експорту;
- про порядок нагромадження і розподіл прибутку, податків на прибуток;
- про права та обов'язки засновників;
- про структуру управління;
- про порядок оплати праці працівників;
- про систему постачання і збуту продукції;
- про форми контролю за діяльністю підприємства та якістю продукції;
- про комерційну тайну;
- про відповідальність за порушення договору;
- про порядок ліквідації підприємства.

Оскільки засновницький договір є одним з найважливіших видів договору, тобто добровільного об'єднання двох або кількох осіб, їхнього майна, в якому кожен з учасників бере на себе певні зобов'язання щодо інших учасників з метою привласнення прибутку, то акцент у ньому роблять на загальних обсягах статутного фонду, частці кожного із засновників, її формі (натуральна або речова), а також на способах оплати за надані один одному товари, послуги або виконані роботи.

Важливу роль в установчому договорі відіграють також положення про форми відповідальності учасників за невиконання прийнятих зобов'язань, про порядок вирішення суперечок, умови розторгнення або продовження договору та ін.

Підписанню засновницького договору, як правило, передують ретельне комплексне техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства і передусім таких сторін документа, як розрахунок статутного фонду, очікуваних прибутків, балансу доходів і витрат на функціонування підприємства та ін.

При створенні акціонерного товариства у засновницьких документах повинні бути відображені дані про види акцій, які випускають, їх номінальну вартість та кількість і співвідношення акцій різних видів.

Оскільки у засновницькому договорі особлива увага приділяється статутному фонду, розглянемо його сутність та шляхи формування.

#### **4. Статутний фонд та його формування**

**Статутний фонд** – сукупність матеріальних (речових) і грошових коштів та інших нематеріальних цінностей, які є постійним внеском його засновників – учасників у створене ними господарське товариство з метою забезпечення діяльності підприємства й отримання на цій основі прибутку.

Внесками засновників та учасників товариства у матеріальній формі є будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності; у грошовій формі

– грошові ресурси (в тому числі у вільно конвертованій валюті) та цінні папери; у формі нематеріальних цінностей – усі види майнових прав – на користування землею та іншими природними ресурсами, у тому числі інтелектуальною власністю (зокрема, використання винаходів у вигляді патентів і ліцензій, «ноу-хау»).

Статутний фонд може поповнюватися за рахунок частини прибутку від господарської діяльності, а також додаткових внесків учасників.

Порядок внесення і оцінка вкладів кожного засновника в статутний фонд визначаються засновницькими документами. Вартість майна при цьому оцінюють за цінами, які склалися на період заснування підприємства або відповідно до угоди між учасниками. Для оцінки товарно-матеріальних цінностей, які вносять до статутного фонду, створюють відповідну комісію з учасників підприємства. Водночас таку оцінку при організації спільного підприємства здійснюють у договірних цінах з урахуванням цін світового ринку. За ухвалою ради засновників учасники товариства можуть вносити вклади частинами або одноразово. Ця ж рада може прийняти спеціальну ухвалу про збільшення або зменшення статутного фонду. Збільшення його відбувається лише після внесення всіма учасниками своїх вкладів (оплати акцій), крім випадків, передбачених законом України «Про господарські товариства». Зменшення статутного фонду товариства у разі заперечення з боку його кредиторів не допускається.

Рішення товариства про зміни розміру статутного фонду набуває сили з дня внесення їх до державного реєстру. Так, у разі створення товариства з обмеженою відповідальністю розмір статутного фонду повинен становити не менш суми, еквівалентної 625 мінімальним заробітним платам. При цьому до уваги беруть ставку на момент створення даного товариства. Мінімальний статутний фонд відкритого акціонерного товариства – 1250 мінімальних заробітних плат.

Згідно із Законом України «Про господарські товариства» до моменту реєстрації такого товариства кожен з учасників зобов'язаний внести не менше 50% вказаного в установчих документах вкладу, і цей внесок повинен бути підтверджений документами, виданими банківською установою. Учасник товариства зобов'язаний повністю внести свій вклад не пізніше одного року після реєстрації товариства. У разі порушення цього положення учасник сплачує за час прострочення 10% річних з недовнесеної суми. Винятком із цього правила можуть бути випадки, передбачені установчими документами. Внесення повного вкладу підтверджується свідоцтвом товариства.

Акціонерне товариство може збільшувати розміри статутного фонду, якщо всі попередньо випущені акції повністю сплачені за вартістю, не нижчою за номінальну вартість. Збільшення статутного фонду здійснюється шляхом випуску нових акцій, обміну облігацій на акції, а також збільшенням номінальної вартості акцій. При цьому акціонери користуються переважним правом на придбання додатково випущених акцій.

Водночас збільшення статутного фонду не більше як на 1/3 може бути здійснене за рішенням правління, якщо це передбачено статутом. Зміни

статуту, пов'язані зі збільшенням статутного фонду, повинні бути зареєстровані тим органом, який зареєстрував статут акціонерного товариства, після реалізації додатково випущених акцій.

Зменшення статутного фонду акціонерного товариства здійснюється шляхом зменшення номінальної вартості акцій або зменшення кількості акцій шляхом викупу частини їх у власників та анулювання.

Якщо учасник товариства з обмеженою відповідальністю виходить з нього, то йому виплачують вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному фонді. Майно повертається учаснику цього товариства без винагороди. Водночас йому виплачують належну частину прибутку, одержаного товариством у поточному році до моменту виходу з нього учасника.

У разі зменшення статутного фонду акціонерне товариство відшкодовує зазнані при цьому збитки.

Крім відкритих акціонерних товариств з обмеженою відповідальністю в Україні, згідно з чинним законодавством, можна заснувати закриті акціонерне товариство, товариство з додатковою відповідальністю, повне та командитне товариства.

## **5. Державна реєстрація підприємства**

Державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності здійснюють у виконавчому комітеті міської, районної (в місті) Ради народних депутатів або в районній раді за місцезнаходженням керівного органу (правління, дирекції та ін.) чи місцепроживанням суб'єктів бізнесу.

Для державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності – юридичної особи – необхідні такі установчі документи:

1) рішення власника майна або уповноваженого ним органу про створення суб'єкта підприємницької діяльності. Таким рішенням за наявності двох і більше власників (або уповноважених ними органів) є засновницький договір;

2) статут (якщо це передбачено законодавством щодо створюваної організаційно-правової форми господарювання);

3) реєстраційна картка, заповнена у трьох примірниках (крім ідентифікаційного коду) і підписана заявником. Заповнена реєстраційна карта слугує водночас заявою про державну реєстрацію. У разі потреби орган державної реєстрації надає допомогу в заповненні картки;

4) документ, який підтверджує сплату реєстраційного збору;

5) нотаріально завірена копія свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи. Цей документ подається тоді, коли власником (одним із власників) підприємницької діяльності є юридична особа.

Орган державної реєстрації не має права вимагати інших документів або оформлених за іншими вимогами.

За реєстрації приватного підприємства рішення власника не подається. Якщо власниками суб'єкта підприємницької діяльності є фізичні особи, їх

підписи на установчих документах повинні бути нотаріально засвідчені.

На реєстрацію подають лише оригінали установчих документів, в яких не повинно бути положень, що суперечать чинному законодавству. За це несе відповідальність заявник.

Громадянин, який має намір займатися підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи (заявник), подає до органу державної реєстрації реєстраційну картку і документ, що підтверджує сплату реєстраційного збору, а також пред'являє документ, який посвідчує його особу.

За наявності необхідних документів орган державної реєстрації протягом 5 робочих днів з моменту їх надходження повинен провести державну реєстрацію і видати заявникові свідоцтво. Це дає право на відкриття розрахункового, валютного та інших рахунків в установах банків, а також на виготовлення печаток і штампів, на яких повинен вказуватися номер свідоцтва про державну реєстрацію. Такий номер мусить відповідати ідентифікаційному коду, за яким суб'єкта підприємницької діяльності внесено до Державного реєстру звітних статистичних одиниць. Так, ідентифікаційний код індивідуального підприємства становить 100, приватного – 120, акціонерного товариства – 230, товариства з обмеженою відповідальністю – 240.

Після державної реєстрації відповідний орган у десятиденний термін подає по одному екземпляру реєстраційної картки до Державної податкової інспекції та до органу державної статистики.

Окремі філіали (відділення) або представництва, створені суб'єктом підприємницької діяльності, не потребують державної реєстрації. Водночас про їх відкриття слід повідомити органи державної реєстрації та внести відповідну інформацію до реєстраційної картки.

Скасування державної реєстрації здійснюється за особистою заявою суб'єкта підприємницької діяльності, а також на підставі рішення суду або арбітражного суду. Причиною такого рішення є визнання недійсними установчих документів чи їх неузгодженість (суперечність) із чинним законодавством, неповідомлення суб'єктом підприємницької діяльності про зміну свого місцезнаходження (місця проживання).

Якщо така зміна відбулася, то суб'єкт підприємницької діяльності у семиденний термін повинен у письмовій формі повідомити орган державної реєстрації, внести відповідні зміни до реєстраційної картки, а також подати свідоцтво про державну реєстрацію для внесення аналогічних змін.

Як зазначалось вище, наявність свідоцтва про державну реєстрацію дає право на відкриття розрахункового рахунка у банку. Розглянемо механізм цієї операції.

З метою відкриття поточного рахунка підприємство повинно подати в банк такі документи:

- 1) заяву про відкриття рахунка встановленого зразка;
- 2) копію свідоцтва про державну реєстрацію;

3) копію зареєстрованого статуту, засвідчену нотаріально або реєструючим органом;

4) копію документа про взяття підприємства на податковий облік;

5) картку із зразками підписів осіб, яким надано право розпоряджатися рахунком;

6) копію документа про реєстрацію в органах пенсійного фонду України.

Банк зобов'язаний відкрити банківський рахунок і в триденний термін повідомити про це податкову інспекцію. Позначка установи банку про відкриття рахунка ставиться на титульній сторінці кредитного договору.

## 5.2. Контрольні запитання

1. Що таке засновницькі документи?
2. Який основний зміст та структура статуту підприємства?
3. Що таке установчий договір? Яка його структура?
4. Що передбачає процес укладання засновницьких документів?
5. Що таке статутний фонд?
6. Як утворюється та використовується статутний фонд?
7. Який мінімальний обсяг становить статутний фонд?
8. Які можуть утворюватися фонди, крім статутного?
9. Де і як здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності?
10. Які документи необхідні для державної реєстрації юридичної особи?
11. Які документи необхідні для державної реєстрації громадян, які мають здійснювати підприємницьку діяльність без створення юридичної особи?
12. Протягом якого терміну здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності?
13. Яким чином здійснюється пошук нової ідеї та її оцінка?
14. Назвіть шляхи заведення власної справи.
15. З яких джерел формується статутний фонд і в яких формах можуть робитися внески?
16. Який порядок реєстрації встановлено законодавством?
17. В яких випадках і як здійснюється перереєстрація структур підприємницького бізнесу?
18. Яка плата (реєстраційний збір) справляється за державну реєстрацію (перереєстрацію) суб'єктів підприємницької діяльності?
19. Що є підставою для відкриття рахунків фірми у банках?
20. Які документи необхідно подати в банк для відкриття поточного рахунку?

### 5.3. Тестовий тренінг

#### 1. Який документ підтверджує статус юридичної особи?

- 1) статут підприємства;
- 2) підприємницька угода;
- 3) організаційно-правова форма;
- 4) договір про наміри.

#### 2. Офіційно зареєстрований документ, який регламентує діяльність юридичної особи – це:

- 1) угода (договір);
- 2) статут;
- 3) установчий договір;
- 4) договір оренди.

#### 3. Яке з наведених визначень найбільше відповідає поняттю «внутрішнє середовище підприємства»?

- 1) система договірних відносин підприємця з персоналом та суб'єктами ринку;
- 2) структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого та непрямого впливу на функціонування підприємства;
- 3) механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його самовиживання;
- 4) комплексна відкрита система, усі складові якої підконтрольні підприємцю.

#### 4. Угода, яка укладається між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства (фірми) певним шляхом – це:

- 1) договір;
- 2) статут;
- 3) установчий договір;
- 4) договір про наміри.

#### 5. Нова підприємницька ідея необхідна для:

- 1) забезпечення більш рентабельного виробництва, зниження собівартості продукції;
- 2) збільшення розміру власного капіталу за рахунок реалізації успішної ідеї;
- 3) підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку;
- 4) усе викладене в пп. 1–3.

#### 6. Установчий договір набирає сили:

- 1) з моменту його підписання всіма засновниками фірми;
- 2) з моменту державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності;
- 3) з моменту відкриття рахунка в банку;
- 4) з моменту формування статутного фонду.

**7. Сукупність грошових коштів та майна, яке необхідно для організації та початку функціонування фірми – це:**

- 1) майно засновників фірми;
- 2) статутний фонд фірми;
- 3) резервний фонд фірми;
- 4) страховий фонд фірми.

**8. Який мінімальний обсяг статутного фонду акціонерного товариства?**

- 1) 625 мінімальних заробітних плат;
- 2) 750 мінімальних заробітних плат;
- 3) 1250 мінімальних заробітних плат;
- 4) 1500 мінімальних заробітних плат.

**9. Визначте поняття «зовнішнє середовище підприємства»...**

- 1) система договірних відносин підприємця з персоналом та суб'єктами ринку;
- 2) структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого та непрямого впливу на функціонування підприємства;
- 3) механізм життєздатності підприємства, що забезпечує його самовиживання;
- 4) комплексна відкрита система, усі складові якої підконтрольні підприємцю.

**10. Який мінімальний обсяг статутного фонду для всіх товариств (крім акціонерного товариства)?**

- 1) 625 мінімальних заробітних плат;
- 2) 750 мінімальних заробітних плат;
- 3) 1250 мінімальних заробітних плат;
- 4) 1500 мінімальних заробітних плат.

**11. Де відбувається державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності?**

- 1) за місцем їх діяльності;
- 2) за місцем реалізації основної продукції;
- 3) за місцезнаходженням або за місцем проживання;
- 4) за будь-якою адресою.

**12. У який строк видається свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності?**

- 1) протягом 5 робочих днів;
- 2) протягом 10 робочих днів;
- 3) протягом 15 робочих днів;
- 4) у місячний строк.

### **13. Логіка підприємницької діяльності – це:**

- 1) виявлений задум (інтерес) щодо створення товару або послуги для задоволення потреб споживача;
- 2) послідовність прийняття управлінського рішення;
- 3) перелік того, що могло б скласти при потребі потенційні бізнесові можливості;
- 4) психологічне ставлення людини до оточуючих осіб.

### **14. Джерелами формування нових підприємницьких ідей є:**

- 1) досягнення науки та техніки, консультанти фірми з проведення маркетингових досліджень, лабораторії;
- 2) аналіз товарного ринку та діючих фірм, географічні диспропорції у виробництві та на ринку;
- 3) товари конкурентів, опитування споживачів, торгового персоналу, постачальників.
- 4) усе викладене в пп. 1–3.

### **15. Яка плата (реєстраційний збір) справляється за державну реєстрацію (перереєстрацію) суб'єктів підприємницької діяльності?**

- 1) для громадян-підприємців – у розмірі одного, для юридичних осіб – у розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- 2) для громадян-підприємців – у розмірі півтора, для юридичних осіб у розмірі семи неоподатковуваних мінімумів;
- 3) для громадян-підприємців – у розмірі двох, для юридичних осіб – у розмірі дванадцяти неоподатковуваних мінімумів.

### **16. До методів колективного творчого пошуку підприємницьких ідей слід віднести методи:**

- а) «мозкового штурму» (так/ні);
- б) фокальних об'єктів (так/ні);
- в) контрольних запитань (так/ні);
- г) інверсії (так/ні);
- д) конференції ідей (так/ні).

## **5.4. Завдання до самостійної роботи**

### **1. Індивідуальне завдання.**

Уявіть, що ви маєте намір створити власну справу. Підготуйте, використовуючи зразки, статут підприємства та установчий договір. (Додаток А–Б).



## **2. Завдання.**

Припустімо, що цикл оборотів коштів фірми складає 72 дні. Якщо вважати, що річні витрати фірми становлять 600 тис. грн, визначте, яку мінімальну суму грошей необхідно мати для обороту за створення фірми.

## **3. Завдання.**

Ваша фірма розширює масштаби своєї діяльності. Визначте суму фінансування за рахунок зовнішніх джерел згідно з такими даними: очікуваний обсяг продажу в наступному році – 400 тис. грн.; обсяг продажу в поточному періоді – 350 тис. грн; процент чистого прибутку після сплати дивідендів від товарообороту – 3%; приріст активів, що залежать від обсягу продажу товарів, становить 80% від приросту обсягу продажу; приріст пасивів, що залежить від обсягу продажу, становить 40% приросту обсягу продажу.

## **4. Завдання.**

Акціонерне товариство оголосило про поділення акцій у пропорції 3:2. Скільки додаткових акцій отримає акціонер, який володіє 20 акціями?

## **5. Індивідуальне завдання.**

Використовуючи зразки документів (Додаток В), опрацювати та заповнити документи щодо державної реєстрації створеного вами підприємства.

### **5.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Основні переваги та недоліки організаційних форм підприємницької діяльності.
2. Одноосібне володіння як початкова форма підприємницької діяльності.
3. Методи пошуку та розробки підприємницьких ідей у сфері ресторанного бізнесу.
4. Дослідження переваг та недоліків організаційно-правових форм підприємницької діяльності у сфері ресторанного бізнесу.

**Література:** [1–8; 10; 12].

## ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2

# ТЕХНОЛОГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## Тема 6. Менеджмент у підприємстві

### 6.1. Основні положення теми

4. Сутність менеджменту та його роль у розвитку підприємництва.
5. Система підприємницького управління.
6. Організація праці керівника

#### 1. Сутність менеджменту та його роль у розвитку підприємництва

Ознайомлення з сучасними поглядами на сутність менеджменту дає змогу зробити висновок, що цей термін має декілька значень.

По-перше, терміном *менеджмент* визначається сукупність методів і форм управління виробництвом для одержання прибутку як основної мети підприємницької діяльності. Це діяльність з координації зусиль людей у процесі спільної роботи.

По-друге, менеджмент означає наявність і функціонування специфічного органу підприємства, що уособлює його керівництво. Мета його полягає в умінні бачити цілі, визначати способи їх досягнення, узгоджувати для цього дії людей. Нарешті, менеджмент пов'язаний з утворенням об'єднання менеджерів для вирішення управлінських та інших питань.

Менеджмент підприємства безпосередньо співвідноситься з формами організації господарської діяльності, розмірами фірми, особливостями сфери бізнесу. Наприклад, якщо в малих і в частині середніх підприємств управління здебільшого здійснює власник, то в корпораціях це робить менеджер-професіонал.

*Особливості підприємницького управління.* Насамперед це короткочасність і неповторюваність управлінських рішень. Зміни ринкового середовища, структурні зрушення у попиті викликають необхідність відповідних дій у менеджменті. Різноманітність діяльності та її фрагментарність зумовлюють виконання кожним менеджером кількох функцій управління.

Крім того, для забезпечення дієздатності системи управління потрібно вибрати відповідно до масштабів та специфіки діяльності фірми організаційну структуру управління. Саме вона зумовлює узгодженість дій управлінців, розмежовує їх права та обов'язки, визначає відповідальність за прийняті рішення.

Організація структури управління має суттєві відмінності у кожній з фірм. Вона може бути побудована за вертикальним або за горизонтальним принципами. В окремих випадках зустрічається одночасне використання

обох принципів організації структури управління. Так, у великих компаніях використовують вертикальний принцип побудови структури організації. Така структура управління передбачає виділення рівнів управління, на кожному з котрих управлінці мають певні повноваження.

Вищий рівень управління (інституційний) – вирішує питання стратегічного менеджменту – управління фінансами, вибору ринків збуту, розвитку підприємства.

Середній рівень управління (функціональний) – вирішує питання оперативного (поточного) управління відповідно до функцій менеджменту.

Нижній рівень управління (технічний або операційний) – менеджери безпосередньо контактують з працівниками-виконавцями, вирішують конкретні питання.

Вищий рівень управління розробляє довгострокові плани, формулює завдання для середнього рівня. Значне місце в інституційному рівні управління посідає адаптація фірми до змін ринкового середовища, управління відносинами між підприємством та зовнішнім середовищем. Вища керівна ланка може бути представлена президентом, генеральним директором, іншими членами правління.

Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу молодших управлінців. Вони визначають проблеми виробничого, організаційного, фінансового характеру, розробляють творчі пропозиції, готують інформацію для управлінських рішень, що приймаються менеджерами вищої ланки. Це – керівники окремих підрозділів, служб, відділів підприємства.

Нижній рівень управління підпорядкований середньому. До управлінців нижнього рівня відносяться виробничі майстри, бригадири, керівники груп. Це вузькоспеціалізовані професійні менеджери, котрі виконують чітко регламентовані обов'язки з виробництва, збуту, маркетингу, управління матеріальним постачанням тощо. Вони відповідальні за раціональне використання виділених їм матеріальних ресурсів, робітників, обладнання.

Така побудова організаційної структури забезпечує чіткість управління, використовує переваги вузької, поглибленої спеціалізації менеджерів. Проте водночас вона ускладнює визначення внеску кожного менеджера в загальний результат підприємництва, його відповідальності за прийняті рішення.

На малих та середніх підприємствах управління має дещо іншу організаційну структуру. Менеджери таких підприємств більшою мірою стикаються з проблемами нестабільного зовнішнього середовища, з непередбачуваними результатами діяльності. Тому в малому та середньому бізнесі припускається виконання менеджерами одночасно декількох функцій управління, взаємозамінність окремих керівників.

Побудова організаційної структури управління в цій групі підприємств залежить від організаційно-правової форми підприємницької діяльності, відносин між власниками та управлінцями. За цих умов від підприємницьких

здібностей менеджерів, їхнього вміння працювати як одна злагоджена команда, залежить ефективність управління. Тому організаційна структура управління в малому та середньому підприємстві будується за горизонтальним принципом.

Характерною рисою горизонтальної структури управління є зосередження зусиль усіх без винятку менеджерів на вирішенні конкретної задачі, на успіхові фірми як єдиної системи. Це означає, що в малому та середньому підприємстві може не існувати суворого розмежування між управліннями за рівнем їх повноважень та відповідальності. Лише декілька менеджерів вищої ланки мають у розпорядженні фінансові й трудові ресурси. Інші працюють спільно над вирішенням кардинальних питань. Завдяки цьому стає можливим досягнення таких переваг:

- зменшення витрат на управління;
- скорочення виробничого циклу;
- підвищення ступеня реагування на вимоги споживачів і ринкові потреби.

Окремі групи управлінців можуть нести відповідальність за певні напрямки діяльності. У межах цих груп особистий успіх визначається вмінням працювати на стику різних функціональних процесів, із фахівцями різних профілів. Це означає, що підприємницьке управління має міжфункціональний характер.

Як загальносвітове явище менеджмент поєднує спільні риси із регіональними та національними особливостями. Згідно з таким поділом розрізняють три основні моделі: американську, західноєвропейську та японську. Визначимо характерні риси кожної з цих моделей.

*Американська* – спрямована на особистий успіх у досягненні результатів підприємницької діяльності, схильна до ризику, практицизму.

*Західноєвропейська* – цінується вміння використовувати інституційні основи побудови системи управління, індивідуалізм, обмежений певними структурними ланками.

*Японська* – спирається на індивідуальний успіх, що базується на колективних зусиллях, постійних нововведеннях.

Початковий період ринкових перетворень в Україні свідчить, що діяльність менеджерів у підприємницьких структурах характеризується як позитивними рисами, так і негативними. Спостерігається демократизм взаємин між партнерами з управління, взаємодопомога. Водночас відчувається брак глибоких знань із сучасного менеджменту, слабка соціальна відповідальність за стан справ не лише в окремій фірмі, а й у суспільстві в цілому.

Слід звернути увагу на відмінність між менеджером і підприємцем. Якщо підприємець бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нової справи або розробкою нової ідеї, технології, продукції чи нового виду послуг, то менеджер передусім вирішує, чи буде досягнуто запланований результат. Він визначає, що необхідно для досягнення успіху, який шлях є найбільш оптимальним для реалізації підприємницької ідеї.

## 2. Система підприємницького управління

Менеджмент у підприємництві має складний, багатоплановий характер, пов'язаний із виконанням окремими менеджерами певних обов'язків з управління. Ці визначені сфери і напрямки зосередження зусиль менеджерів на виконанні поставленої мети чи запобіганні певній непередбачуваній ситуації називаються функції управління.

Первинними функціями управлінського процесу виступають планування, організація, мотивація та контроль.

Функція планування допомагає встановити основні напрямки зусиль і схвалення рішень, єдність цілей для всіх співробітників фірми. Організація означає створення певних структур для виконання планів і досягнення мети. Мотивація – це внутрішнє спонукання до дій на основі вияву потреб і способів їх задоволення. Контроль полягає у встановленні стандартів, вимірах досягнутого, порівнянні з очікуваними результатами, а за необхідності – в подальшому коригуванні.

Ці та інші функції управління, що виникають у процесі підприємницької діяльності, зумовлюють зосередження зусиль менеджерів на їх виконанні. З цією метою на підприємстві створюють певні структури, в яких управлінська діяльність зосереджується за функціональною ознакою, тобто за ознакою виконання однотипних видів діяльності.

Розглянуті функції підприємницького управління пов'язані між собою, взаємодоповнюють одна одну. У своїй взаємодії вони утворюють цілісну систему управління.

Залежно від технологічних особливостей виробництва та ринкового середовища відбувається вибір системи управління. Наприклад, якщо підприємець має за головну мету саморозвиток підприємства, він створює відповідну систему управління, яка базується на компетентності менеджерів, котрі приймають рішення, на відміну від офіційної посади, яку вони обіймають.

При цьому найчастіше використовуються різні моделі, які передбачають можливі варіанти вирішення управлінської проблеми. Модель – це форма зображення реальності в її спрощеному або абстрактному вигляді. Моделі дають змогу виробити краще розуміння труднощів реальності, зробити можливою аналітичну роботу менеджерів.

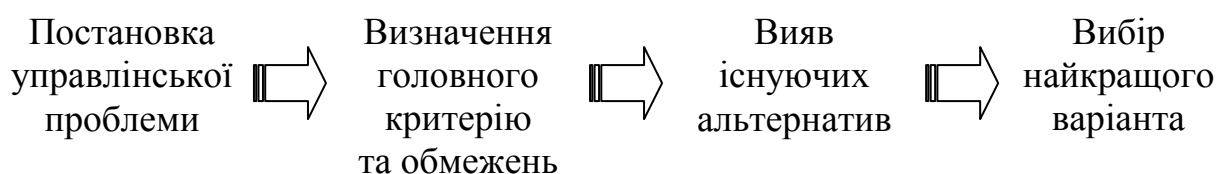
Для ефективного втілення результатів моделювання здійснюється обмін інформацією між різними функціональними структурами та рівнями управління. Це робить підприємницьке управління колективним процесом, тобто таким, в якому беруть участь різні менеджери – фінансисти, маркетологи, керівники виробництв, збуту, роботи з персоналом.

Система підприємницького управління базується не на формальному контролі, а на взаємній довірі та загальній заінтересованості менеджерів і виконавців. Характерною ознакою розвитку менеджменту в сучасних умовах стає посилення демократизації управління, передавання дедалі більшої кількості поточних питань на нижчі рівні управління. Це дає змогу вищому

керівництву зосередитися на питаннях стратегічного управління підприємницькою діяльністю.

Стратегічне управління поєднує питання довгострокового планування, чітке визначення цілей розвитку, способів досягнення поставлених завдань, методи адаптації підприємства до змін на ринку.

Процес прийняття рішень у стратегічному управлінні може мати поліваріантний характер. Він складається з чотирьох етапів (рис. 6.1).



**Рисунок 6.1 – Процес прийняття рішень у стратегічному управлінні**

На першому етапі аналізуються всі зовнішні фактори, що впливають на прийняття рішень, відшукується потрібна інформація. На другому – визначається головний критерій, мета управлінського рішення. На третьому етапі порівнюються одержані результати, аналізується їх відповідність стратегії менеджменту. І, нарешті, відбувається вибір найбільш ефективного управлінського рішення.

Для правильного вибору стратегії менеджер повинен володіти основними теоріями управління, вміти їх творчо застосовувати у підприємницькій практиці. Одночасно від нього вимагається створювати широкі можливості для розвитку здібностей співробітників фірми. Саме це забезпечує об'єднання функцій менеджменту на основі прийнятого управлінського рішення, досягнення поставлених цілей.

### **3. Організація праці керівника**

Управлінська праця – це вид праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників сумісного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. По суті – це планомірна діяльність робітників адміністративно-управлінського персоналу, яка направлена на виконання функцій менеджменту.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкту і визначається структурою процесів, прийомами праці, його технічним оснащенням, а також взаємовідносинами, які виникають під час виконання управлінських функцій

Управлінська праця має специфічні особливості:

- вона приймає участь у створенні матеріальних благ не безпосередньо, а через працю інших осіб;
- в якості предмету управлінської праці виступають управлінський процес і особи, які в ньому приймають участь;

- її результатом є управлінські рішення;
- засобами праці слугує організаційна та обчислювальна техніка;
- це праця розумова, тому прямий вимір її продуктивності можливий лише у технічних виконавців та частини спеціалістів.

Специфічність управлінської праці полягає в тому, що продуктом управлінської праці є рішення. Разом з цим специфічними є предмет і засоби управлінської праці – інформація, організаційна та обчислювальна техніка.

Як було відзначено у темі 2, залежно від функціональної ролі та видів робіт персонал апарату управління підприємства ресторанного господарства поділяється на три категорії: керівники, спеціалісти, технічні виконавці.

Звичайно, такий поділ працівників апарату управління на категорії має досить умовний характер, оскільки, саме у сфері ресторанного господарства практикується суміщення категорій та професій працівників.

Однією з основних вимог раціонального поділу праці в апараті управління є правильний розподіл функцій між трьома зазначеними категоріями працівників. Не можна допускати такого становища, коли керівник або спеціаліст виконує функції технічних виконавців. У зв'язку з цим необхідно встановити правильні пропорції між кількістю різних категорій працівників з таким розрахунком, щоб забезпечити найкраще їх використання.

Керівнику належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу або підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він обирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх виконання. У зв'язку з цим керівник повинен організовувати не тільки особисту працю, а також діяльність управлінського апарату в цілому. Лінійні та функціональні менеджери повинні організовувати працю підпорядкованих їм працівників.

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності, яку він очолює, та від апарату управління, а також від організації власної праці.

Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Планування особистої роботи менеджера полягає у правильному виборі форм участі у виконанні стратегічних, тактичних і оперативних планів виробничої діяльності, організації взаємозв'язків з іншими організаціями, прийнятті рішень і здійсненні контролю за їх виконанням. Крім цього планування особистої роботи передбачає встановлення раціонального режиму праці та відпочинку.

Організація праці базується на суспільних законах (розподілу праці, кооперації праці, переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (ритмічності, пропорційності, безперервності та ін.).

У методах організації управлінської праці є особливості, що впливають із специфіки процесів управління підприємством. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої.

Менеджер бере участь у створенні матеріальних цінностей через організацію праці інших працівників. Предметом праці менеджера та спеціаліста є інформація.

Змістом організації праці менеджера є науково-обґрунтовані рішення таких питань, як: розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу або підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного робочого середовища для працівників, використання засобів механізації та автоматизації управлінських робіт.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих процесів.

Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру необхідно: систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань; вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями; регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці (рис. 6.2).

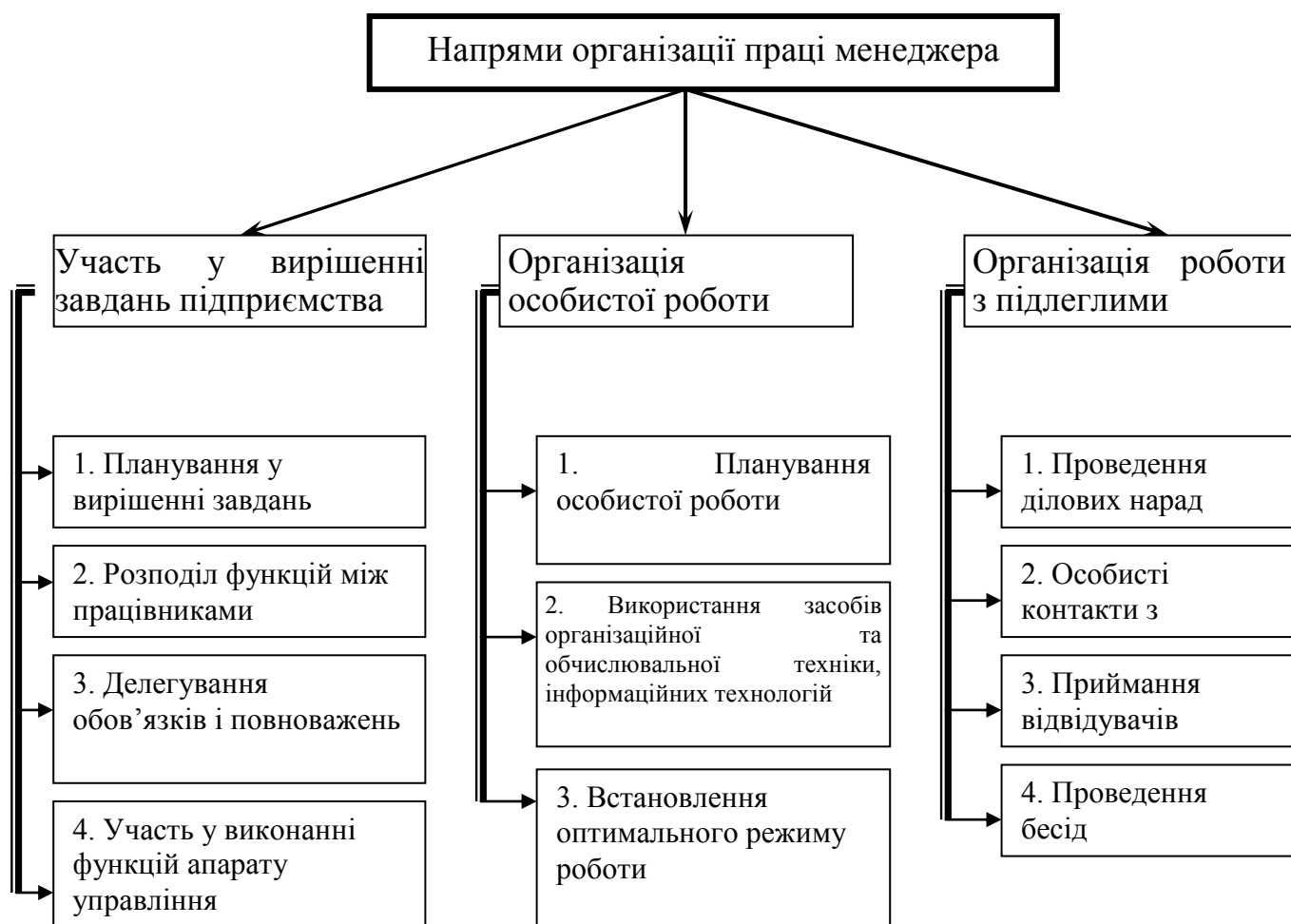


Рисунок 6.2 – Напрямки організації праці менеджера



Соціологічні дослідження, проведені серед керівників, що займають різні адміністративні посади у підприємствах сфери послуг, дали змогу визначити загальні професійні вимоги до директора підприємства.

1. Підприємливість – сукупність якостей, які характеризують здатність директора підходити до розв'язання господарчих питань з підприємницьких позицій з урахуванням конкретних ситуацій на ринку товарів і послуг. Директор повинен уміти підтримувати ініціативу персоналу, залучати його до широкої участі в управлінні, широко використовувати досвід конкурентної боротьби для підвищення конкурентоспроможності.

2. Наявність необхідного рівня знань і умінь для передачі своїм підлеглим. Рівень знань включає, крім знань зі спеціальності, знання основ управління, економіки, маркетингу, права та ін.

3. Організаторські здібності для створення згуртованого, працездатного колективу, а також для розробки та реалізації управлінських рішень.

4. Уміння керувати, що забезпечує створення саморегульованої системи управління, в якій всі оперативні питання управління розв'язуються підлеглими, а директор здійснює тільки загальне керівництво і контроль результатів діяльності.

5. Дисциплінованість і працьовитість директора пов'язані з вимогливістю до себе і підлеглих. Він повинен бути здатним планомірно і ефективно працювати протягом всього робочого дня.

### **Напрями підвищення ефективності управлінської праці**

На ефективність діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, необхідно впливати. Оскільки ефективність діяльності підприємства в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з головних завдань управляючої системи є визначення напрямків її підвищення. До них, зокрема, відносять:

- просування за службовою кар'єрою;
- забезпечення прийняттого рівня освіти;
- набуття практичного досвіду;
- підвищення кваліфікації працівників управління;
- проведення періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне **просування за службою**. Однак менеджер повинний твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки є активним у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формах:

- 1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням функцій, що необхідно виконувати;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування у системі управління за вертикаллю.

Перша форма просування доцільна в роботі з молодими менеджерами - розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи.

Друга і третя форми прийнятні для працівників з досвідом у роботі, здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми.

При оцінці значення просування менеджера за кар'єрою потрібно враховувати, що занадто тривале перебування його на одній, особливо низовій посаді, знижує його інтерес до роботи.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є **освіта**. Якісна освіта управлінських працівників позитивно відбивається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

- 1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов'язані з ним витрати;
- 2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватись;
- 3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо, коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам підприємств необхідний **практичний досвід**. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці. Щоб підтримувати освіту і досвід на прийнятному рівні і перетворити в постійно діючий фактор підвищення ефективності праці, необхідно їх систематично удосконалювати. Мова йде про **систему підвищення кваліфікації** працівників. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалення і поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці менеджерів виконує періодична **атестація**. Основна мета атестації - виявити здібності того чи іншого працівника, визначити міру його винагороди. При цьому активізується почуття відповідальності, яке спонукає до більш повного використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у роботі. Атестація дозволяє більш обґрунтовано вирішувати питання щодо просування працівників за кар'єрними сходинками. На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок його діяльності:

- 1) відповідає посаді, що займає;
- 2) відповідає посаді, що займає, за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією;
- 3) не відповідає посаді, що займає.

На підвищення ефективності управлінської праці також впливають наступні фактори:

- удосконалення виробничої структури підприємства;

- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів управління;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

## **6.2. Контрольні запитання**

1. Які функції виконує менеджмент у підприємницькій діяльності?
2. Охарактеризуйте систему контролю в підприємстві?
3. Поясніть причини зміни орієнтації підприємства з раціоналістичної стратегії на нову неформальну стратегію? Які початкові посилки цієї стратегії?
4. Охарактеризуйте основні інноваційні напрямки в стратегічному управлінні.
5. Назвіть основні органи управління підприємствами різних організаційних форм (одноосібних, партнерських, корпоративних). Які функції вони виконують?
6. Які здібності повинен мати менеджер?
7. У чому полягає сутність менеджменту?
8. Які особливості має підприємницьке управління?
9. У чому полягає відмінність термінів «підприємець» і «менеджер»?
10. Чому в малому підприємстві виникає необхідність виконання менеджером одночасно кількох функцій управління?
11. Що потрібно враховувати менеджеру при прийнятті управлінського рішення?
12. У чому полягають переваги горизонтальної структури управління?
13. Назвіть складові стратегічного управління і розкрийте їх зміст.
14. Чим відрізняється управління від менеджменту?
15. Назвіть основні функції менеджменту в чому їх сутність?
16. Надайте характеристику основних стадій прийняття управлінських рішень?
17. Надайте характеристику основних вимог до організації праці менеджера.
18. Назвіть критерії та принципи роботи менеджера?
19. Яка ціль системи бенчмаркінга?
20. Які підсистеми управління процесом виробництва і реалізації продукції і послуг, що надаються споживачам в ринкових умовах?

## **6.3. Тестовий тренінг**

### **1. Менеджмент – це:**

- 1) управління;
- 2) управління організацією;
- 3) управління людьми;
- 4) керівництво людьми.

**2. Менеджер – це:**

- 1) засновник підприємства;
- 2) управлінець;
- 3) керівник служби;
- 4) начальник цеху.

**3. Чим відрізняються менеджери і підприємці?**

- 1) освітою;
- 2) характером участі у підприємницькій діяльності;
- 3) керівними функціями;
- 4) оплатою праці.

**4. Чи відрізняються категорії «управління» та «менеджмент»?**

- 1) так, кардинально відрізняються;
- 2) ні, вони тотожні;
- 3) управління – це складова менеджменту;
- 4) менеджмент – це складова управління.

**5. У результаті вертикального поділу праці утворюються:**

- 1) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
- 2) виробничі підрозділи;
- 3) управлінські служби;
- 4) неформальні групи.

**6. Технологія менеджменту базується на:**

- 1) послідовному виконанні функцій менеджменту;
- 2) побудові рівнів управління;
- 3) вивченні конкретних ситуацій;
- 4) удосконаленні оплати праці.

**7. Контролювання передбачає:**

- 1) визначення стандартів та критеріїв;
- 2) оцінювання економічних показників;
- 3) встановлення виробничих контактів;
- 4) вимірювання.

**8. В організації управління виробничою діяльністю здійснюють:**

- 1) заступник директора з виробництва;
- 2) відділ економічного аналізу;
- 3) секретар;
- 4) референт.

### **9. Цілі в організації – це конкретні:**

- 1) кінцеві стани або шукані результати, до яких прагне група, працюючи разом;
- 2) кінцеві результати діяльності підприємства або організації;
- 3) показники фінансово-господарської діяльності підприємства визначені його планами;
- 4) стандарти та критерії.

### **10. Єдиноначальність – принцип побудови організації, відповідно до якого:**

- 1) підлеглий повинний виконувати розпорядження тільки одного керівника і підпорядковуватися тільки йому;
- 2) підлеглий повинний приймати повноваження тільки від одного начальника і бути відповідальним тільки перед ним;
- 3) в організації приймати рішення повинний тільки один керівник і контролювати їхнє виконання тільки він;
- 4) усі відповіді правильні.

### **11. Планування – вид управлінської діяльності:**

- 1) який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- 2) яка відображає процес формування структури управління організацією;
- 3) який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації;
- 4) щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

### **12. Мотивація – це:**

- 1) процес стимулювання підлеглих на ефективну діяльність за допомогою моральних і матеріальних стимулів;
- 2) механізм створення зацікавленості у підлеглих в ефективній роботі шляхом використання винагороди;
- 3) процес збудження себе і інших на діяльність спрямовану на досягнення індивідуальних і спільних цілей;
- 4) усі відповіді правильні.

### **13. Стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, що характеризується встановленням цілей**

- 1) нижче досягнутого рівня;
- 2) на рівні минулих періодів з одночасним винятком деяких видів діяльності;
- 3) нижче досягнутого або з винятком деякої спрямованої діяльності;
- 4) усі відповіді правильні.

**14. Зв'язок конкретних і загальних функцій полягає в тому, що:**

- 1) спочатку виконуються загальні функції, а потім конкретні;
- 2) загальні функції є інструментом при реалізації конкретних функцій;
- 3) загальні функції не пов'язані з конкретними;
- 4) усі відповіді правильні.

**15. У результаті вертикального поділу праці утворюються:**

- 1) технічний, управлінський та інституційний рівні управління;
- 2) виробничі підрозділи;
- 3) управлінські служби;
- 4) неформальні групи.

**16. Чим обумовлена необхідність зацікавленого ставлення менеджера до справи?**

- 1) загостренням конкуренції;
- 2) розвитком факторів виробництва;
- 3) матеріальною зацікавленістю;
- 4) господарською дисципліною.

**17. У чому полягають переваги горизонтальної структури управління?**

- 1) у вузькоспеціалізованій роботі менеджерів;
- 2) у використанні поглибленого поділу управлінської діяльності;
- 3) у інтеграції зусиль всіх менеджерів під час вирішення конкретного завдання;
- 4) правильної відповіді немає.

**18. Що забезпечує вертикальна структура управління?**

- 1) активні дії менеджера;
- 2) використання праці вузькоспеціалізованих менеджерів;
- 3) взаємодію з ринковим середовищем;
- 4) правильної відповіді немає.

**19. Організаційне проектування охоплює етапи:**

- 1) горизонтальний і вертикальний поділ праці, визначення посадових обов'язків, координації дій;
- 2) співвідношення повноважень різних посад;
- 3) формування системи матеріального стимулювання праці, підвищення якості продукції;
- 4) визначення місії, цілей, формування стратегії.

**20. Методи менеджменту – це:**

- 1) проект розпорядження про нагородження грамотою;
- 2) політика управління організацією;
- 3) план наради з виробничих питань;
- 4) технологічні карти.

**21. Як здійснюється в ринкових умовах практичне регулювання виробництва товару?**

- 1) діями фінансистів-менеджерів;
- 2) заходами служб контролю якості;
- 3) менеджерами виробництва;
- 4) маркетологами.

**22. Організація як система охоплює такі підсистеми:**

- 1) соціальну та технічну;
- 2) інформаційну та енергетичну;
- 3) керуючу та керовану;
- 4) транспортну та матеріальну.

**23. До етапів процесу вироблення управлінських рішень належать:**

- 1) збір інформації;
- 2) аналіз виробничої діяльності;
- 3) реалізація рішення та оцінювання результатів;
- 4) регулювання.

**24. До факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень, належать:**

- 1) поведінка менеджера;
- 2) зустріч з інвестором;
- 3) створення додаткового виробничого підрозділу;
- 4) компетентність керівника.

**25. Вибір стратегії здійснюється на засадах оцінювання таких основних факторів:**

- 1) забезпечення стійких конкурентних переваг;
- 2) наявності адміністративних важелів впливу;
- 3) застосування системи управління за цілями;
- 4) застосування класичної системи передавання повноважень в організації.

**26. Контроль – вид управлінської діяльності**

- 1) який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- 2) яка відображає процес формування структури управління організацією;
- 3) який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації;
- 4) щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

**27. Цільове управління – процес, що складається із чотирьох незалежних етапів:**

- 1) 1 – виробки цілей;  
2 – розробка планів;  
3 – систематичний контроль;  
4 – коректування.

- 2) 1 – виробки місії;  
2 – розробка – бізнес–плану;  
3 – реалізація плану;  
4 – контроль.

- 3) 1 – розробка програми;  
2 – визначення засобів;  
3 – призначення виконавців;  
4 – реалізація програми.

**28. Стратегія росту – стратегія, при якій рівень короткострокових і довгострокових цілей кожного року ...**

- 1) збільшується в порівнянні з попередніми;
- 2) зростає стосовно показників попереднього року;
- 3) значно збільшується стосовно показників попереднього року.

**29. Повноваження визначають:**

- 1) форму впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;
- 2) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;
- 3) розмір оплати праці та місце в організації;
- 4) здатність приймати непопулярні рішення.

**30. Які типи апарату можуть бути у підпорядкуванні керівника:**

- 1) рекомендаційний, паралельний;
- 2) лінійний, функціональний, спеціальний;
- 3) обслуговуючий, консультативний, особистий;
- 4) продуктовий, споживчий, матричний.

#### **6.4. Завдання для самостійної роботи**

**1. Індивідуальне завдання.**

Виходячи з наведеного у додатку Д штатного розкладу підприємства ресторанного господарства необхідно:

- 1) визначити структурні підрозділи та їх склад;
- 2) побудувати організаційну структуру управління підприємством.



## 2. Завдання.

З метою розрахунку з підприємствами-постачальниками менеджер може: а) взяти кредит під 40% і відразу розплатитись, отримавши при цьому знижку в 5%; б) одержати товар, реалізувати його і розрахуватись через 90 днів. Який варіант є найбільш доцільним?

## 3. Завдання.

На виробничому підприємстві «Оболонь» 32 структурних підрозділи, а у відповідності з типовою структурою і нормативними умовами їх формування (за чисельністю працюючих) їх повинно бути не більше 24. Фактична чисельність працівників апарату управління складає 210 за нормативною чисельністю 170. Розрахуйте коефіцієнт економічної ефективності апарату управління.

## 4. Індивідуальне завдання.

Відомо, що з метою раціональної організації процесу реалізації рішення і контролю за виконанням розроблюють організаційні плани. Розробіть організаційний план реалізації рішення підприємства ресторанного господарства, щодо встановлення на виробництві нового теплового обладнання за наданою формою (табл. 1):

**Таблиця 1 – Організаційний план реалізації рішення щодо встановлення на виробництві контактної грилю**

| № по р. | Найменування етапу, видів робіт  | Дата                                      |            | Очікувальний результат, форма звітності                          | Прізвище, ім'я, по батькові виконавця | Відмітки про виконання         |
|---------|--|---|------------|--|---------------------------------------|--------------------------------|
|         |  | початок                                   | закінчення |  |                                       |                                |
| 1.      | Пошук постачальників в обрання для підприємств ресторанного господарства | 02.09.17                                  | 06.09.17   | Аналіз пропозицій фірм, підготовка угоди на придбання обладнання | Заступник директора                   | Виконано у встановлений термін |
| 2.      | ...  |   |            |  |                                       |                                |
| ...     | ...  |   |            |  |                                       |                                |
|         |  | Вказати загальний термін реалізації плану |            |  |                                       |                                |

### 5. Індивідуальне завдання.

Згідно з етапами прийняття управлінських рішень, підготувати рішення щодо розробки та впровадження нової карти меню підприємства ресторанного господарства за формою табл. 2. Реалізувати рішення у формі наказу.

**Таблиця 2 – Підготовка управлінського рішення з розробки та впровадження нової карти меню**

| Етапи підготовки рішення | Зміст робіт | Виконавці |
|--------------------------|-------------|-----------|
|                          |             |           |
|                          |             |           |
|                          |             |           |

### 6. Індивідуальне завдання.

Розглянути методи менеджменту які можливі при реалізації конкретних функцій підприємства та на її основі заповнити таблицю 3 взаємозв'язку функцій та методів менеджменту конкретного підприємства галузі (об'єкті практики)

**Таблиця 3 – Методи менеджменту**

| Елементи конкретних функцій менеджменту   | Методи менеджменту, отримані внаслідок реалізації функцій менеджменту   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Планування впровадження нової технологічної лінії з виробництва нового виду продукції | - графік впровадження нової технологічної лінії<br>- кошторис витрат на впровадження технологічної лінії<br>- технологічний процес виготовлення продукції та ін.                      |
| Організація на підприємстві нового підрозділу – науково-дослідної лабораторії         | - штатний розпис працівників лабораторії<br>- проект наказу про створення науково-дослідної лабораторії<br>- посадові інструкції для працівників науково-дослідної лабораторії та ін. |
| ....  | ....  |

## **6.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Методи менеджменту сучасних підприємств ресторанного господарства.
2. Правове забезпечення менеджменту підприємства ресторанного господарства.
3. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства: світовий та вітчизняний досвід.
4. Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах економічного спаду.

**Література:** [4; 6-7; 8; 13].

## Тема 7. Бізнес-планування господарської діяльності

### 7.1. Основні питання теми

1. Сутність та функції бізнес-плану.
2. Методологія та стадії розробки бізнес-плану.
3. Структура та логіка розробки бізнес-плану.
4. Технологія розробки бізнес-плану.

#### 1. Сутність та функції бізнес-плану

Виробнича діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва починається з планування. Підприємець повинен знати сильні й слабкі сторони фірми та вміти спланувати її роботу. Неперевершене значення у цьому має бізнес-план. Тому кожний підприємець повинен складати такий план.

Виникнення будь-якої підприємницької ідеї ставить багато різноманітних запитань: хто виступає як конкретні споживачі, і ким є ринок продукту підприємства, які кошти необхідні для реалізації проекту, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Задля отримання відповідей на ці запитання й складається бізнес-план.

*Бізнес-план* – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, як ці можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менеджерів.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні й слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність фірми за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку виробництва, конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкладання коштів у розвиток виробництва.

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

- 1) зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори

та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

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

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

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

Таким чином, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від характеристики фірми незалежно від того, належить вона до сфери послуг чи до виробничої сфери. Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. В ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи їх розв'язання. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

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

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

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

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти:

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

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

в) бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми). Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для

певного кола заінтересованих осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів із бюджетними повноваженнями.

## 2. Методологія та стадії розробки бізнес-плану

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову, підготовчу, основну.

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

**Початкова стадія.** Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

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

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

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

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах певної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

1) визначення організаційно-правових форм (ОПФ) організації бізнесу, які відповідають законодавству України;

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

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

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

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

1) створення нового підприємства «з нуля»;

2) придбання фірми, що вже існує;

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

**Підготовча стадія.** Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

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

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

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

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

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

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

### 3. Структура та логіка розробки бізнес-плану

Більшість підприємців опрацювають бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність у структурі якого, як правило, виділяють такі складові.

1. *Титульний аркуш.*
2. *Зміст бізнес-плану.*
3. *Резюме.*
4. *Галузь, фірма та її продукція (послуги).*
  - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.
  - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми.
  - 4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.
  - 4.4. Стратегія зростання фірми.
5. *Дослідження ринку.*
  - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту.
  - 5.2. Цільовий ринок бізнесу.
  - 5.3. Місцезнаходження фірми.
  - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.
6. *Маркетинг-план.*
  - 6.1. Стратегія маркетингу.
  - 6.2. Передбачувані обсяги продажу.
7. *Виробничий план.*
  - 7.1. Основні виробничі операції.
  - 7.2. Машини й устаткування.
  - 7.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.
  - 7.4. Виробничі й невиробничі приміщення.



## 8. *Організаційний план.*

- 8.1. Форма організації бізнесу.
- 8.2. Потреба в персоналі.
- 8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.
- 8.4. Організаційна схема управління.
- 8.5. Кадрова політика та стратегія.

## 9. *Оцінка ризиків.*

- 9.1. Типи можливих ризиків.
- 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.

## 10. *Фінансовий план.*

- 10.1. Прибутки і збитки.
- 10.2. План руху готівки.
- 10.3. Плановий баланс.
- 10.4. Фінансові коефіцієнти.

## 11. *Додатки.*

Зазначена структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Багато хто з підприємців помилково вважає, що структура бізнес-плану й послідовність його розробки – одне й те саме, що завжди є якась позиція, з котрої треба починати. Такий хибний погляд на логіку розробки бізнес-плану підтримується існуванням програмних продуктів із жорсткою структурою, які задають одну-єдину послідовність дій. Але, як свідчить практика, щодо бізнес-плану це зовсім не так. Наприклад, популярне гасло: «Хочеш створити бізнес – починай з маркетингу» не завжди ефективно для фірми малого бізнесу. Малі фірми, як правило, добре знають свій ринок, використовуючи маркетинг за фактом. Спеціальні маркетингові дослідження можуть і не дати таким фірмам додаткової корисної інформації.

Водночас можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку, яка заважає підприємцеві «перескочити» через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися. Доки не будуть проведені дослідження ринку, неможливо скласти реальний маркетинг-план.

Логіка розробки бізнес-плану:

1. Вибір продукції (послуг) для ринку.
2. Дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу.
3. Вибір місцезнаходження фірми.
4. Прогнозування обсягів продажу продукції.
5. Визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу.
6. Опрацювання цінової та збутової політики.
7. Обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми.
8. Опис потенційних ризиків бізнесу і дії щодо їх мінімізації
9. Оцінювання фінансових параметрів бізнесу.

## 10. Написання висновків щодо основних положень бізнес-плану.

Представлена послідовність характеризує лише загальну логіку розробки бізнес-плану. На практиці можливі й певні відхилення.

Бізнес-план – це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 100 тис. грн), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20–25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може цікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньо-галузевих показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів – від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремих додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також певні правила технічного оформлення бізнес-плану. Вони передбачають: наявність титульного аркуша; наявність сторінки змісту; розміщення резюме на початку бізнес-плану; розміщення в кінці бізнес-плану додатків; наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

*Форма титульного аркуша.* На титульному аркуші зазначаються: повна назва фірми; адреса фірми; телефон фірми; прізвища (назви), титули,

адреси, телефони власників (засновників) фірми; відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми; відомості про загальні фінансові потреби; вказівка на конфіденційність бізнес-плану; місяць та рік складання бізнес-плану; прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

*Оформлення змісту.* Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу, додатків.

#### 4. Технологія розробки бізнес-плану

Бізнес-план розпочинається з *резюме*. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану. Головне завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле – може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме – це короткий (1–2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме – важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов'язково:

1) має бути написане так, щоб максимально зацікавити в подальшому ознайомленні з бізнес-планом;

2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Орієнтовний перелік ключових аспектів бізнесу, які викладаються в резюме, такий: опис концепції бізнесу, його можливостей, які забезпечуватимуть переваги на ринку та стратегії їх реалізації; відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку); унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії; відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів; основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми

(прибутковість, період досягнення безбитковості, термін повернення інвестицій тощо); характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Підрозділ *Галузь, фірма та її продукція* опрацьовується в бізнес-плані, щоб:

– переконати читача в перспективності галузі, до якої належить вибраний бізнес;

– породити довіру до даного бізнесу описом переваг та особливостей його продуктів (послуг).

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові:

1) сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі;

2) фірма, її продукти і (або) послуги;

3) патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги);

4) стратегія зростання фірми.

Бізнес-план оцінюється інвесторами за певними критеріями, одним з яких є галузь, що до неї належить фірма або в котрій вона має намір розпочати свою діяльність. Галузь із ринком, що швидко зростає, розглядається, звичайно, як сприятливіша для бізнесу. Тому цей підрозділ бізнес-плану починається, як правило, зі стислого аналізу стану справ у галузі. Для цього необхідно:

– навести загальні відомості про поточний стан справ у галузі та тенденцій її розвитку;

– стисло охарактеризувати нові для галузі продукти і ринки;

– визначити нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

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

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

1) цільового ринку фірми;

2) номенклатури та асортименту продукції;

3) системи збуту та реалізації продукції;

4) політики ціноутворення;

5) способів організації рекламної кампанії;

6) політики підтримки продукції фірми.

Бізнес-план як документ для внутрішньофірмового користування має бути детальним планом виробничої діяльності. Це дає змогу розв'язати багато проблем фірми заздалегідь, на папері, раніше, ніж підприємець перейде до конкретних практичних дій.

Невід'ємною складовою бізнесу, орієнтованого на виробничу діяльність, є оцінка того, як фірма вироблятиме свою продукцію.

Основне завдання *виробничого плану* – довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси. Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання. Які виробничі операції будуть застосовуватись фірмою в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?

Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?

Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

У виробничому плані необхідно також вказати і на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

Отже, у виробничому плані, як правило, виділяють такі блоки (підрозділи):

- 1) основні виробничі операції;
- 2) машини та устаткування;
- 3) сировина, матеріали і комплектуючі вироби;
- 4) виробничі та невиробничі приміщення;
- 5) вплив зовнішніх факторів.

Обсяг і ґрунтовність виробничого плану залежать від характеру бізнесу фірми та сфери, до якої він належить. Зрозуміло, що цей розділ бізнес-плану буде найдокладнішим для виробничого підприємства. Більше того, у певних випадках саме виробничий процес (особливості його технологій, унікальність обладнання тощо) може бути одним із найпривабливіших факторів для зовнішніх інвесторів. Навпаки, фірми, які займаються, наприклад, оптовою або роздрібною торгівлею, можуть взагалі обійтися без цього розділу.

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпшу справу. Тому *організаційний план*, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи *організаційний план*, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що

ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;

– по-друге, показати, з ким він збирається організовувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;

– по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу, оскільки вона позначається на всій подальшій підприємницькій діяльності й багато в чому визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби фірми в трудових ресурсах, тобто визначити, які саме працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) необхідні для ведення справи.

Принципово важливо подати в організаційному плані відомості про власників та провідний управлінський персонал фірми. Організаційний план має містити короткі характеристики практично всіх тих працівників, від яких у кінцевому підсумку залежить успіх або невдача бізнесу фірми. Загальну характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Ураховуючи, що багато фірм, особливо малих, залучають для виконання окремих функцій управління спеціалістів зі сторони, організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб фірми.

Кінцевий розділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії фірми. З нього має стати зрозумілим, як будуть здійснюватися добір, підготовка та оплата праці працівників фірми. Можна подати й відомості про передбачувані для працівників фірми пільги стимулюючого характеру.

Отже, організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційно-правова форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

У бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найбільш імовірні для даного бізнесу *ризик*. Найчастіше в бізнес-плані розглядаються ризики, що можуть виникнути як наслідки:

1) несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить даний бізнес;

2) реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);

3) сезонної циклічності обсягів продажу;

4) недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;

5) появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту

даного бізнесу;

б) перевищення виробничих витрат над запланованими:

7) труднощів з одержанням сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також кредитів;

8) циклічності потоку готівки тощо.

З погляду можливого впливу на кінцеві результати діяльності слід розрізняти динамічний та статичний ризики. *Динамічний ризик* може бути зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу внаслідок прийняття певних управлінських рішень або непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). *Статичний ризик* завжди призводить до збитків, оскільки його сутнісна характеристика пов'язана з утратою реальних активів, а також з утратою доходу через неієздатність суб'єкта господарювання.

*Фінансовий план* є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Особливий інтерес до фінансового плану пов'язаний з тим, що в ньому:

– узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;

– кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;

– обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів.

Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?

Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?

Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?

Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

У процесі розробки цього розділу бізнес-плану слід враховувати такі його особливості.

По-перше, у багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів він має містити відповідний перелік фінансових документів (у тому числі таблиць і графіків). Кожен із цих документів повинен мати стандартну форму. Жорсткі вимоги до опрацювання цих документів викликані необхідністю забезпечення єдиної методики розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор або кредитор може

самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації, яку містить бізнес-план, оцінити фінансовий стан даної фірми та прийняти рішення щодо вкладання своїх коштів у даний проект.

По-друге, інвестори та кредитори, як правило, вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (до того ж із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними – за другий і третій).

По-третє, фінансовий план не може мати розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану. Якщо, наприклад, у маркетинг-плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов'язково має знайти відображення в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності продажу, то його слід ураховувати, проектуючи рух готівки, тощо.

По-четверте, у зв'язку з тим, що будь-який фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується певним ступенем невизначеності, у фінансовому плані доцільно опрацювати кілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один із них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а другий – враховувати повний потенціал бізнесу.

По-п'яте, у фінансовому плані треба (по можливості) підкреслювати достовірність інформації, яку він містить. Якість первинної інформації безпосередньо позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження з метою оцінки достовірності розрахунків у бізнес-плані. Тому в разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середніх по галузі, до якої належить даний бізнес, обов'язково треба дати вичерпне пояснення цього.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації опрацювання. Фінансовий план містить такі основні підрозділи.

1. План доходів і видатків (план прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

Поряд з основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко й стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього всі наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть належного практичного значення. Лише після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити, наскільки вони заслуговують на довіру. Оскільки розрахунки всіх зазначених фінансових документів ґрунтуються на таких передбаченнях, вони є важливою складовою фінансового плану.

Для вже існуючої фірми у фінансовому плані обов'язково слід навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (як мінімум за 3). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний



не тільки для залучення інвесторів і кредиторів, а й для оцінювання результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу.

## 7.2. Контрольні запитання

1. Що являє собою бізнес-план? Для чого він необхідний?
2. Які основні розділи повинен включати бізнес-план?
3. Який зміст має перший розділ бізнес-плану «резюме»?
4. Який зміст має розділ бізнес-плану «Описання товару або послуг, оцінка ринку збуту»?
5. У чому полягають сутність та необхідність розробки бізнес-плану?
6. Які основні цілі розробки бізнес-плану?
7. Яка загальна методологія розробки бізнес-плану?
8. Що таке підготовча стадія розробки бізнес-плану?
9. Яка структура та стадії розробки бізнес-плану?
10. Які вимоги до стилю написання та оформлення бізнес-плану?
11. Яке головне завдання й складові маркетинг-плану?
12. Яке головне завдання й складові виробничого плану?
13. Яка ціль та структура організаційного плану?
14. У чому зміст і технологія розробки фінансового плану?
15. Які цілі та завдання презентації бізнес-плану?
16. Що потрібно відображати у юридичному плані?
17. Який зміст має розділ бізнес-плану «Оцінка ризику та страхування»?
18. Який зміст має розділ бізнес-плану «стратегія фінансування»?
19. Що необхідно включати до додатків?
20. На який термін складають бізнес-плани?

## 7.3. Тестовий тренінг

### 1. Бізнес-план – це письмовий документ:

- 1) який регламентує діяльність фірми;
- 2) який регламентує відносини між засновниками фірми;
- 3) у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи та способи її реалізації.

### 2. Чи залежить ступінь деталізації бізнес-плану від того, чи належить фірма до сфери послуг або до виробничої сфери?

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) залежно від масштабів бізнесу;
- 4) залежно від характеристики продукту.

**3. За якими ознаками не можна класифікувати бізнес-плани?**

- 1) за сферою бізнесу;
- 2) за формою власності;
- 3) за масштабами бізнесу;
- 4) за характеристиками продукту бізнесу.

**4. Яка стадія не належить до загальновизнаних стадій розробки бізнес-плану?**

- 1) початкова;
- 2) підготовча;
- 3) основна;
- 4) заключна.

**5. Яка складова не входить до структури бізнес-плану?**

- 1) резюме;
- 2) продукція (послуги);
- 3) план збуту;
- 4) виробничий план.

**6. Яким обсягом (як правило) обмежується бізнес-план?**

- 1) 10–15 сторінок;
- 2) 20–25 сторінок;
- 3) 30–35 сторінок;
- 4) 40–45 сторінок.

**7. Основними критеріями вибору форми організації бізнесу є:**

- 1) міра ризику започаткування бізнесу;
- 2) відповідальність (ставлення до ризику втрати власного майна підприємцем у разі невдачі);
- 3) початкові фінансові потреби для заснування бізнесу;
- 4) збалансованість управлінських здібностей підприємця.

**8. Початкова стадія розробки бізнес-плану необхідна під час:**

- 1) започаткування нового бізнесу;
- 2) розширення вже наявного бізнесу;
- 3) удосконалення діяльності фірми;
- 4) завжди.

**9. Перспективи розвитку бізнесу фірми розкриваються в:**

- 1) резюме;
- 2) розділі «Галузь, фірма та її продукція»;
- 3) розділі «Маркетинг-план»;
- 4) розділі «Дослідження ринку».

**10. Опис продукту фірми передбачає характеристики:**

- 1) його технічних, експлуатаційних та споживчих параметрів (так/ні);
- 2) його особливих, унікальних властивостей (привабливості) проти товарів-конкурентів (так/ні);
- 3) стадії розробки продукту (так/ні);
- 4) стратегії виходу цього продукту на ринок (так/ні);
- 5) стратегії ціноутворення на цей продукт (так/ні).

**11. Коли продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, сегментацію ринку здійснюють за такими критеріями:**

- 1) тип підприємства (сфера діяльності) (так/ні);
- 2) циклічність ділової активності (так/ні);
- 3) соціально-економічні ознаки (так/ні);
- 4) обсяги мінімальної партії поставки (так/ні).

**12. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:**

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) формується інформаційне поле бізнес-плану;
- 3) вибирається сфера діяльності;
- 4) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;
- 5) вибирається стратегія діяльності фірми.

**13. В організаційному плані слід охарактеризувати:**

- 1) схему управління фірмою (так/ні);
- 2) доцільність вибору відповідної форми бізнесу (так/ні);
- 3) потреби бізнесу в персоналі (так/ні);
- 4) схему виробничого процесу на фірмі (так/ні);
- 5) питання збуту продукції фірми (так/ні).

**14. У бізнес-плані для виробничої діяльності особливу увагу необхідно приділяти таким ключовим аспектам:**

- 1) плану виробництва;
- 2) цінній політиці;
- 3) організації продажу;
- 4) індивідуальному іміджу;
- 5) контролю товарного запасу.

**15. Основними об'єктами галузевого аналізу в бізнес-плані є:**

- 1) тенденції, що спостерігаються в розвитку галузі;
- 2) нові для галузі продукти (послуги);
- 3) нові для галузі ринки;
- 4) ключові фактори успіху в галузі;
- 5) стадія життєвого циклу галузі;
- 6) нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

**16. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно знати:**

- 1) загальні операційні витрати;
- 2) обсяги виробництва продукції;
- 3) ціну продажу одиниці продукції фірми;
- 4) прямі (змінні) витрати на одиницю продукції;
- 5) прибуток від реалізації продукції.

**17. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:**

- 1) ліквідності (так/ні);
- 2) платоспроможності (так/ні);
- 3) рентабельності (так/ні).

**18. До зовнішніх способів зниження ризику відносять:**

- 1) хеджування (так/ні);
- 2) диверсифікацію (так/ні);
- 3) лімітування (так/ні);
- 4) зовнішнє страхування ризику (так/ні).

**19. Розділ «Галузь, фірма та її продукція» містить такі параграфи:**

- 1) цільовий ринок бізнесу;
- 2) технологія виготовлення продукції;
- 3) патенти, товарні знаки, інші права власності на продукт (послуги);
- 4) стратегія зростання фірми.

**20. Основними об'єктами галузевого аналізу в бізнес-плані є:**

- 1) тенденції, що спостерігаються в розвитку галузі;
- 2) нові для галузі продукти (послуги);
- 3) нові для галузі ринки;
- 4) ключові фактори успіху в галузі;
- 5) стадія життєвого циклу галузі;
- 6) нові чинники, які можуть у перспективі позитивно або негативно вплинути на розвиток галузі.

**21. Маркетинг-план опрацьовують для того, щоб:**

- 1) охарактеризувати ринок діяльності фірми;
- 2) переконати читача в правильності вибору ринку діяльності фірми;
- 3) пояснити читачеві стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його;
- 4) вибрати цільовий ринок для фірми.

**22. Форма організації бізнесу, за якої частина партнерів несе повну відповідальність за борги фірми, а решта – обмежену, називається:**

- 1) товариством з повною відповідальністю;
- 2) товариством з обмеженою відповідальністю;
- 3) товариством з додатковою відповідальністю;
- 4) командитним товариством.

**23. Індивідуальне підприємництво може здійснюватись у формі:**

- 1) командитного товариства;
- 2) приватного підприємства;
- 3) товариства з додатковою відповідальністю;
- 4) акціонерного товариства;

**24. Традиційними (найбільш поширеними у світовій практиці) способами започаткування бізнесу є:**

- 1) прямий маркетинг;
- 2) створення нового підприємства «з нуля»;
- 3) придбання фірми, що вже існує;
- 4) виділення окремої частки виробничої компанії та надання їй статусу окремого підприємства;
- 5) франчайзинг.

**25. Особливості фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану полягають у тому, що він:**

- 1) складається з перспективою на 3 роки;
- 2) є найбільшим розділом бізнес-плану;
- 3) містить відповідний перелік фінансових документів, кожен з яких має стандартну форму.

**7.4. Завдання для самостійної роботи**

**1. Завдання.**

Опрацюйте структуру (перелік розділів) бізнес-плану для обґрунтування проекту:

- а) започаткування фірми у сфері ресторанного господарства;
- б) придбання нового устаткування для фірми у виробничій сфері.

**2. Індивідуальне завдання.**

Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити організаційний план. Складіть таблицю за наведеною формою (табл.1):

*Таблиця 1 – Організаційний план*

| Розділ бізнес-плану | Необхідна інформація | Перелік дій |
|---------------------|----------------------|-------------|
| Організаційний план | 1 _____              | 1 _____     |
|                     | 2 _____              | 2 _____     |
|                     | 3 _____              | 3 _____     |
|                     | .....                | .....       |

### 3. Завдання.

Використовуючи зразки (додаток 4, табл.4.6-4.7), зробіть розрахунки фінансового плану бізнес-плану вашого майбутнього підприємства.

### 4. Індивідуальне завдання.

Організуйте проведення презентації бізнес-плану, використовуючи основні цілі, завдання та різні способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.

### 5. Індивідуальне завдання

Опишіть, яку інформацію потрібно зібрати та які дії необхідно виконати, щоб розробити виробничий план. Складіть таблицю за наведеною формою (табл.2) (додаток 4, табл.5.5.):

Таблиця 2 – Виробничий план

| Розділ бізнес-плану | Необхідна інформація | Перелік дій |
|---------------------|----------------------|-------------|
| Виробничий план     | 1 _____              | 1 _____     |
|                     | 2 _____              | 2 _____     |
|                     | 3 _____              | 3 _____     |
|                     | .....                | .....       |

## 7.5. Тематика наукових повідомлень

1. Особливості бізнес-планування під час започаткування власної справи.
2. Стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України.
3. Розвиток сучасних технологій у виробничій сфері (за прикладом).

**Література:** [4; 5; 7; 11; 13].

## Тема 8. Підприємницький ризик

### 8.1. Основні питання теми

1. Зміст та функції підприємницького ризику.
2. Оцінювання підприємницьких ризиків.
3. Методи захисту від ризиків.

#### 1. Зміст та функції підприємницького ризику

Категорії «невизначеність» і «ризик» є невід’ємними складовими умов підприємницької діяльності та знаходяться в основі множини складних і важливих економічних явищ й суспільства в цілому. Термін «ризик» – грецького походження, і він завдячує своїй появі мореплавцям (підводна морська скеля або риф). В основі сучасних досліджень теорії ризику лежать фундаментальні праці таких дослідників, як Дж.М. Кейнс, А. Маршал, Ф. Найт та ін. У сучасній західній економічній літературі розглядають дві теорії ризику: класичну та неокласичну. Згідно з класичною теорією ризик – це ймовірність понесення збитків та втрат від обраного рішення та стратегії діяльності.

В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом підприємництва. Відповідно до ст. 42 Господарського кодексу України зазначено, що підприємництво – це самостійна ініціативна, систематична на власний ризик діяльність, спрямована на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг і здійснення торгівлі з метою одержання прибутку. Отже, ризик є характерною складовою підприємницької діяльності, а здатність і готовність до ризику – якість, що притаманна підприємцю. Під підприємницьким ризиком прийнято розуміти ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи поява додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

Господарський ризик – це результат прийняття рішень в умовах невизначеності, пов'язаний з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, обмінними операціями, підприємництвом, здійсненням проектів, у процесі яких є можливість оцінити ситуацію й досягти певних результатів або зазнати збитків. Категорія економічного розвитку пов'язана з такими питаннями й поняттями економічної науки, як прибуток, прийняття рішень, планування й організація виробництва і т. ін. в умовах невизначеності. Установлення прийняттого рівня ризику здійснюється внаслідок значної аналітичної роботи й спеціальних розрахунків.

Теоретичну та методологічну базу досліджень ризику, обчислень імовірності настання втрат і збитків становить так звана теорія ризику. Як наука ця теорія має два напрями: перший становить спеціальну частину прикладної математики – стохастичну, завданням якої є обчислення ймовірностей, а другий – спеціальну економічну дисципліну, що вивчає

економічний зміст втрат і збитків, які виникають із певною ймовірністю, та методику їх уникнення. У страховій теорії і практиці поняттям ризику часто охоплюється не лише ймовірність появи непевних (випадкових) подій і збитків, а й самі такі події та об'єкти, на які вони чинять негативний вплив, – носії ризику. За своїм походженням ризики поділяються насамперед на природні та антропогенні.

Причини природних ризиків – випадкові події і стихійні явища – зовсім не залежать від діяльності людини, тоді як антропогенні ризики виникають лише внаслідок різноманітної господарської й науково-технічної діяльності людей. Одним з важливих факторів, що можуть спричинити ризик у бізнесі, є особистісні якості бізнесменів. Наприклад, слід усвідомлювати, що людям, які прагнуть до успіху ( в тому числі у бізнесі), на думку західних вчених, властиві певні психологічні якості та риси:

- впевненість в успішному результаті;
- наполегливість у досягнення мети;
- прагнення до виконання більш-менш складної реальної роботи;
- готовність прийняти на себе відповідальність і виявити рішучість у невизначених ситуаціях;

- прийняття ризику як обов'язкової складової бізнесу;
- висока здатність до подолання перешкод, стресостійкість;
- вміння ставити реальні цілі, ускладнювати їх після досягнення успіху та усвідомлювати причини невдач. Найважливішими серед цих якостей є особиста відповідальність за вирішення поставлених проблем, формування мети підприємницької діяльності та їх досягнення власними силами. Під час дослідження банкрутств та виживання нових підприємств у США виявилось, що збанкрутували здебільшого ті компанії, які були створені підприємцями з більшим внутрішнім контролем, тобто тими, хто вважає, що результат їх бізнесу не є наслідком впливу зовнішніх сил, а особистої поведінки.

Ризики поділяються на майнові та особисті. Незалежно від випадкової події майнові ризики стосуються майнових об'єктів і майнових інтересів відповідних власників, а особисті – конкретних осіб. Особа як об'єкт ризику є незрівнянно складнішою за майновий об'єкт.

Під підприємницьким ризиком мається на увазі ризик, що виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, спрямованих на одержання прибутку і пов'язаних із виробництвом продукції, товарів і послуг, їх реалізацією; товарно-грошовими і фінансовими операціями; комерцією, а також реалізацією науково-технічних проектів. Важливість фактора ризику зумовила перетворення його на товар; створився потужний ринок ризику. Диференціація умов господарювання та прийняття рішень щодо об'єктів ризику, а також різне ставлення до ризику в суб'єктів викликає необхідність обміну ризиками. Потужними споживачами ризику є страхові компанії, фірми, організації, фонди. Вони отримують ризик від багатьох суб'єктів і за деяку винагороду повертають їм певні гарантії. Іноді ризик бажаний для



суб'єктів, тому він створюється штучно (гральний бізнес). Отже, ризик – це об'єктивна необхідність, він органічно пов'язаний із діяльністю сучасного суспільства.

Джерела ризику досить різноманітні: науково-технічний прогрес, кон'юнктура ринку, внутрішня та зовнішня політична ситуація, погодні умови, наявність корисних копалин, природа людини та багато інших. Застосовуючи нові технології, нову техніку, нові методи організації праці, виробництва, інноваційний маркетинг, менеджмент тощо, підприємець ризикує понести збитки, втратити частину чи повністю ресурси. Проте він розраховує не на втрати, а на отримання підприємницького доходу. І, як свідчить практика, у багатьох випадках отримує його. Ось чому фірми інноваційного (тому більш ризикованого) типу мають більш високу рентабельність і більш високий рівень конкурентоспроможності порівняно з тими, які здійснюють процес відтворення з використанням традиційних технологій, методів організації та управління.

До основних функцій підприємницького ризику належать:

- інноваційна;
- регулятивна;
- захисна;
- аналітична;
- соціальна.

Інноваційна функція ризику 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. Ця функція нерозривно пов'язана з ризиком: допущення помилки у новаторській ідеї, у виробництві, у його результатах, у реалізації нового товару.

Регулятивна функція – підприємець надає динамізму процесу господарювання. Це рух уперед з багатьма невідомими, з ризиком. Щоб надати цьому процесу стійкості, адаптуватися в умовах невизначеності, потрібна особлива регулятивна функція. Ця функція має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивній і деструктивній. У першому випадкові – властивість бізнесмена ризикувати є одним із шляхів його успішної діяльності. Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації, без належного врахування закономірностей розвитку явища. В цьому випадку ризик є дестабілізуючим фактором.

Захисна функція ризику – якщо для підприємця ризик є природним станом, то нормальним має бути і терпиме ставлення до невдач. Ініціативним, заповзятливим господарникам необхідний спеціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають покарання та стимулюють виправданий ризик. В умовах невизначеності є небезпека втрат і непередбачених витрат ресурсів, недоотримання доходів порівняно із запланованим варіантом. Прораховуючи й передбачаючи ймовірність

непередбачених ситуацій, підприємець запобігає багатьом втратам або швидко компенсує їх.

**Аналітична функція.** Ризик вимагає великої аналітичної роботи, тому що необхідне прорахування можливих варіантів, вибору оптимального варіанта, який дозволить здійснити господарський маневр у потрібний момент із найменшими втратами або з найбільшим виграшем.

**Соціальна функція.** Сприяючи підвищенню ефективності виробництва, ризик тим самим створює реальну матеріальну базу для задоволення соціальних потреб, підвищення добробуту населення. При стійкій роботі підприємства стабілізується зайнятість населення.

**Управління ризиками** – це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів, щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам. Відповідно до сучасної концепції управління ризиками, ризик-менеджмент можна розглядати як систему чи як процес. Як система управління, ризик-менеджмент включає в себе: об'єкти управління – керовану підсистему; суб'єкти управління – керівну підсистему. До керованої підсистеми відносять: внутрішні і зовнішні фактори ризику; ризикові вкладення капіталу; економічні відносини між суб'єктами господарювання.

## **2. Оцінювання підприємницьких ризиків**

Завдання прикладних досліджень ризику полягає не в тому, щоб повністю уникнути ризику, а в тому, щоб знизити його гостроту, передбачити можливі негативні й позитивні наслідки розвитку ризику для конкретних суб'єктів.

Категорія економічного розвитку пов'язана з такими питаннями й поняттями економічної науки, як прибуток, прийняття рішень, планування й організація виробництва і т. ін. в умовах невизначеності. Установлення прийняттого рівня ризику здійснюється внаслідок значної аналітичної роботи й спеціальних розрахунків.

Основні риси, які властиві ризику:

- ймовірнісна природа;
- економічна природа;
- альтернативність;
- невизначеність результатів;
- коливання рівня ризику;
- постійність.

Умови виникнення ризику полягають у тому, що: система прагне досягти певної мети; система обирає шлях досягнення мети; вибір проводиться в умовах невизначеності.

Фактори ризику – це причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси. Їх поділяють на дві частини: зовнішні та внутрішні.

Серед зовнішніх можна виділити такі:

- законотворча політика держави з регулювання господарської діяльності;
- непередбачені дії органів державної влади та місцевого самоврядування;
- податкова система;
- політична ситуація;
- економічна ситуація в країні та окремій галузі;
- ринкова кон'юнктура;
- навколишнє природне середовище.

Внутрішніми факторами є:

- стан техніко-технологічної бази виробництва та характер інноваційних процесів;
- рівень організації виробничого процесу;
- стратегія розвитку, тактичне й оперативне планування;
- забезпеченість ресурсами та ефективність їх використання;
- якість та конкурентоспроможність продукції;
- обсяг реалізації;
- продуктивність праці, система її оплати та мотивації;
- витрати виробництва та обігу;
- рівень прибутковості підприємства.

Джерела ризику – це конкретні складові елементи факторів, які зумовлюють можливість втрат.

Оскільки ризики бувають багатьох видів та форм вияву, то для їх систематизації, впорядкування та оцінки з метою наукового вивчення доцільно застосувати класифікаційний підхід. Науково обґрунтована класифікація ризиків чітко визначає місце конкретного виду ризику у їх загальній системі та створює умови для ефективного застосування відповідних методів, прийомів управління ризиком. В економічній літературі виділяють такі класифікації ризиків (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1 – Класифікація підприємницьких ризиків*

| Класифікаційні ознаки            | Види ризиків   |
|----------------------------------|--|
| 1                                | 2  |
| Залежно від можливого результату | - чисті (передбачають можливість одержання збитку чи нульового результату);<br>- спекулятивні (можливість одержання як доходу, так і збитку. З огляду на таку інтерпретацію, підприємницькі ризики слід зараховувати до категорії спекулятивних) |
| За природою виникнення           | - об'єктивні (природні);<br>- суб'єктивні (гравці на біржі);<br>- уявні (фобії)  |

| 1  | 2  |
|--|--|
| За масштабом об'єкта                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальні;</li> <li>- фірмові;</li> <li>- державні;</li> <li>- міждержавні</li> </ul>   |
| За сферою виникнення                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішні;</li> <li>- внутрішні</li> </ul>   |
| За кількістю людей, що приймають рішення | <ul style="list-style-type: none"> <li>- індивідуальні;</li> <li>- групові;</li> <li>- масові</li> </ul>   |
| За типом                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- раціональні (обґрунтовані);</li> <li>- нераціональні (необґрунтовані);</li> <li>- авантюрні (азартні)</li> </ul>  |
| За тривалістю дії                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- короткочасні (короткостроковий договір);</li> <li>- постійні (технічний ризик)</li> </ul>   |
| За ознакою реалізації                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізовані;</li> <li>- нереалізовані</li> </ul>  |
| За відповідністю допустимим межам        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- допустимі (припускають рівень ризику в межах його середнього рівня стосовно інших видів діяльності та інших господарюючих об'єктів);</li> <li>- критичні (припускають рівень, вищий за середній, але в межах допустимих значень, прийнятих у даній економічній системі для певних видів діяльності);</li> <li>- катастрофічні (ризик, що перевищують максимальну межу ризику, що сформована в даній економічній системі)</li> </ul> |
| За причинами виникнення                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики, викликані непевністю майбутнього;</li> <li>- ризики, викликані нестачею інформації для прийняття рішень;</li> <li>- ризики, викликані особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризики</li> </ul>   |
| Щодо ситуації                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- стохастичні (на умовах ймовірності виникнення);</li> <li>- невизначені (на умовах невизначеності);</li> <li>- конкурентні (на умовах конфлікту чи конкуренції)</li> </ul>   |
| За можливістю страхування                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ризики, що страхуються;</li> <li>- ризики, що не страхуються</li> </ul>   |
| За видами підприємницької діяльності     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові;</li> <li>- юридичні;</li> <li>- виробничі;</li> <li>- інвестиційні;</li> <li>- страхові;</li> <li>- інноваційні</li> </ul>   |

| 1                           | 2   |
|-----------------------------|---|
| За можливістю прогнозування | <ul style="list-style-type: none"> <li>- прогнозовані;</li> <li>- такі, що частково не прогножуються (ризики, які виникають унаслідок настання форсмажорних подій, що не можуть бути цілком передбаченими);</li> <li>- непрогнозовані (ризики, виникнення яких неможливо передбачити жодним із наявних методів або підходів)</li> </ul> |

Усі види ризиків, що генеруються в різних сферах підприємницької діяльності, взаємопов'язані. На практиці їх важко відокремити, а заходи, спрямовані на зниження одного виду ризику, можуть призвести до появи або збільшення іншого.

Методологічний підхід до оцінювання ризику полягає у проведенні багатокритеріального порівняння й вибору альтернативного рішення та передбачає комплексного підходу із застосуванням сукупності методів. Найбільш поширеними методами оцінювання підприємницького ризику є:

- статистичні методи;
- методи експертних оцінок;
- розрахунково-аналітичні методи.

**Статистичні методи.** Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутку, що мали місце на даному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення ймовірності події, що може спричинити ризик; а також прогнозування величини можливого ризику. Особливий інтерес становить кількісна оцінка підприємницького ризику за допомогою методів математичної статистики.

**Метод експертних оцінок.** Цим методом користуються з погляду професійної оцінки в результаті досвіду та інтуїції. Головним чинником у даному разі є не чіткий математичний розрахунок, а людський фактор.

**Розрахунково-аналітичний метод.** Найбільш поширений для визначення ступеня ризику шляхом доцільності витрат із гарантованим одержанням планового прибутку, розмір якого теоретично не обмежений. При цьому максимальні втрати не повинні перевищувати межу планового чистого прибутку (тобто прибутку, що залишається після оподаткування всіх інших виплат з прибутку).

### 3. Методи захисту від ризиків

Вибір засобів впливу на ризики має на меті мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Зниження ризику передбачає зменшення розмірів можливого збитку чи ймовірності настання несприятливих подій. Для запобігання підприємницькому ризику використовуються відповідні методи. До організаційних методів зниження ризику належать:

- 1) відхилення ризику;
- 2) недопущення збитків;

- 3) мінімізація збитків;
- 4) передача контролю за ризиком;
- 5) метод розподілу ризиків;
- 6) пошук інформації;
- 7) контроль або опанування ризиком.

Відхилення ризику. В даному випадку передбачається відмова від певних управлінських рішень, якщо рівень ризику за ними перевищує його прийнятний рівень для підприємства, наприклад:

– відмова від здійснення господарських операцій, коли рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства;

– відмова від частки позикових коштів у господарському обороті, що дає можливість уникнути одного з найбільш небезпечних господарських ризиків – втрати фінансової стійкості підприємства;

– відмова від використання банківських кредитів взагалі, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива для підприємства;

– відмова від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримання високого рівня платоспроможності підприємства;

– відмова від постачання імпортової сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства;

– відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів та ін.

Недопущення збитків. Запобігання втратам означає можливість уникнути випадковостей за допомогою конкретного набору превентивних дій (заходи, спрямовані на попередження непередбачених подій із метою зниження ймовірності та розміру збитків).

Мінімізація збитків. Підприємство може спробувати запобігти значній частині своїх збитків. Наприклад, дотримуючись правил, установлених урядом, воно може уникнути додаткових штрафних санкцій у разі будь-якого інциденту в його діяльності. Підтримуючи добрі взаємовідносини зі споживачами та постачальниками продукції, підприємство може зменшити розміри фінансових претензій, які воно буде змушене задовольнити.

Передача контролю над ризиком. Виділяють три причини, за яких передача ризику вигідна як для сторони передавальної (трансферу), так і для приймаючої (трансфері): Перша причина – це втрати, що великі для сторони, яка передає ризик, можуть бути незначні для сторони, що бере на себе цей ризик. Друга причина – трансфері може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер. Третя причина передачі контролю за ризиком – це коли трансфері може знаходитися в кращій позиції для мінімізації втрат чи контролю за господарським ризиком. Основний спосіб передачі ризику – через складання контракту. Розрізняють такі контракти: будівельні, оренди, на зберігання і перевезення, продажу, обслуговування, постачання тощо.

Метод розподілу ризику полягає в тому, що ризик імовірної шкоди чи втрати розподіляється між учасниками бізнесу так, щоб можливі втрати кожного були невеликими. Цей метод лежить в основі ризикового фінансування.

Пошук інформації. Цей метод спрямований на зниження ризику шляхом знаходження та використання інформації, необхідної для прийняття підприємством виправданого ризикового рішення.

Контроль або опанування ризиком. Це необхідно, якщо потенційні втрати у ризиковому підприємстві незначні, коли робиться все необхідне для запобігання й зниження шкоди від впливу непередбачених обставин і є шанси на отримання підприємницького доходу. Ризик неприпустимий у разі, якщо він містить у собі загрозу значних економічних та соціальних втрат і, навпаки, якщо є засобом для досягнення суспільно корисної мети, отримання підприємницького прибутку методами, які не завдають шкоди суспільству. До економічних методів зниження підприємницького ризику належать:

- 1) створення спеціального резервного фонду (фонду ризику);
- 2) створення страхового товарного запасу;
- 3) страховий запас коштів;
- 4) розроблення і впровадження системи штрафних санкцій;
- 5) страхування ризику.

Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику) здійснюється за рахунок відрахувань із прибутку на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Самострахування за рахунок резервного фонду є доцільним в тому випадку, коли вартість майна, яке страхується, відносно невелика порівняно з майном і фінансовими критеріями всього бізнесу, ймовірність збитків незначна.

Створення страхового товарного запасу здійснюється з метою компенсації коливань попиту на товари. Цей метод забезпечує нормальне функціонування в умовах невиконання графіків постачань або надмірного попиту на товар.

Страховий запас коштів створюється з метою компенсації коливань надходжень і використання коштів підприємства. Його розмір визначається статистично на основі моделей М. Міллера та Д. Орра, що ґрунтуються на гіпотезі нормального закону розподілу надходжень і платежів підприємства близько його середнього рівня.

Розробка і впровадження системи штрафних санкцій використовується тільки по тих видах ризику, імовірність виникнення яких залежить від контрагентів підприємства. Розмір фінансових санкцій має повною мірою компенсувати фінансові збитки підприємства внаслідок виникнення ризикової ситуації.

Страхування. Найбільш важливим і найбільш поширеним прийомом зниження ступеня ризику є його страхування, оскільки найсерйозніші економічні ризики страхуються за допомогою зовнішнього страхування. Страховий захист ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії (страховики), що залучають кошти страхувальників і використовують їх для

відшкодування понесених ними збитків при виникненні певних обставин. Зміст страхування виражається в тому, що підприємець готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня підприємницького ризику до нуля.

Страховою вартістю підприємницького ризику є сума збитків від підприємницької діяльності, які страхувальник поніс би при настанні страхового випадку. Тому в процесі керування ризиками підприємства, пов'язаними з їхнім зовнішнім страхуванням, основна увага має приділятися узгодженню розміру страхових платежів. Розмір страхових платежів визначається такими факторами:

- 1) розміром страхової суми, що відшкодовується;
- 2) загальним періодом страхування;
- 3) страховими тарифами (при добровільному страхуванні ці тарифи розробляє страхова компанія).

Купуючи страховку, підприємства передають ризик страховій компанії, яка готова платити за певні види збитків. За ці послуги вона отримує гонорар.

Розрізняють нестраховані та страховані ризики.

Нестрахований ризик – це ризик, страхування якого не погодиться взяти на себе практично жодна страхова компанія через те, що ймовірність пов'язаних із ним збитків майже непередбачувана. Ризики, пов'язані з можливими діями уряду чи змінами загальної економічної ситуації, рідко страхуються страховими компаніями.

Страхований ризик – це ризик, який страхова компанія готова взяти на себе, тому що рівень пов'язаних з ним допустимих збитків легко визначається.

Зниження розміру та рівня ризику – не тільки вибір і використання методів з управління ризиком. Це ще й прогнозування, організація, регулювання, координація, стимулювання й контроль ризикової підприємницької діяльності. При прийнятті рішень, пов'язаних із ризиком, підприємець має враховувати об'єктивні та суб'єктивні фактори. Особа, яка приймає рішення, пов'язане з ризиком, повинна мати такі риси, як оригінальність мислення, агресивність, самостійність тощо. Щоб організувати в сучасних умовах прибуткову справу, підприємець повинен мати належну фахову підготовку, а також необхідні знання в галузі економіки, політики, психології, юриспруденції, організації виробництва та вміння співпрацювати з ученими, фахівцями з маркетингу, власниками капіталу.

Граничні випадки рішень, пов'язаних із ризиком, – перестраховання та авантюризм. При перестрахованні ризик зводиться до нуля, авантюризм приводить до максимально можливого ризику. Перестраховання може призвести до заниженого ефекту підприємницької діяльності, авантюризм – до неотримання запланованого результату, викликаного надмірним ризиком. Необхідно знати оптимальне рішення, яке б містило обґрунтований розрахунком ризик. Слід використовувати переваги наукового прогнозування.



Обґрунтований ризик майже завжди виправданий. Він підвищує ефективність бізнесу. У ринкових відносинах процеси виробництва, споживання, обігу продукції орієнтують підприємців на відповідну поведінку в умовах невизначеності та ризику. Вдалі рішення винагороджують підприємця прибутком, а невдалі – банкрутством. Отже, основними елементами підприємницького ризику є схильність до ризику загалом, розуміння можливості невдач, усвідомлення їх наслідків. Досвід розвитку підприємництва у США та інших економічно розвинутих країнах свідчить, що успішною є діяльність тих бізнесменів, які ризикують помірно, порівняно з тими, хто ризикує недостатньо або надто сильно.

## **8.2. Контрольні запитання**

1. Що таке підприємницький ризик?
2. Які існують види підприємницького ризику?
3. Які функції підприємницького ризику?
4. Які існують методи зниження підприємницького ризику?
5. Коли застосовується система штрафних санкцій?
6. Які існують методи оцінювання підприємницького ризику?
7. Надайте характеристику методам оцінювання підприємницького ризику.
8. Надайте характеристику методів зниження підприємницького ризику.

## **8.3. Тестовий тренінг**

### **1. Категорія ризику розкривається через наступні функції:**

- 1) контрольна, розподільча, захисна, аналітична;
- 2) інноваційна, регулятивна, захисна, аналітична;
- 3) інноваційна, контрольна, конструктивна, аналітична;
- 4) усе викладене вище в пп. 1–3, а також орієнтація на досягнення комерційного зиску.

### **2. Підприємницький ризик – це:**

- 1) відхилення від мети, заради якої було прийнято управлінське рішення;
- 2) мати несподіваний збиток;
- 3) непевність в імовірності настання визначеного результату.
- 4) немає правильної відповіді.

### **3. Оцінити ступінь ризику можна шляхом розрахунку**

- 1) можливого збитку;
- 2) можливого прибутку;
- 3) коливання можливого результату;
- 4) імовірності одержання бажаного прибутку.

#### **4. Засоби розв'язання ризиків:**

- 1) запобігання ризику, утримання ризику;
- 2) передача ризику, зниження ступеня ризику;
- 3) всі відповіді правильні;
- 4) немає правильної відповіді.

#### **5. Просте відхилення від управлінського рішення, пов'язаного з ризиком, – це...**

- 1) запобігання ризику;
- 2) передача ризику;
- 3) утримання ризику;
- 4) немає правильної відповіді.

#### **6. Згідно з класичною теорією ризик – це:**

- 1) ймовірність відхилення від поставлених цілей;
- 2) ймовірність понесення збитків і втрати від обраного рішення та стратегії діяльності;
- 3) ймовірність отримання очікуваних результатів;
- 4) усі відповіді правильні.

#### **7. Ризик як суб'єктивний компонент ...**

- 1) існує незалежно від того, усвідомлює його наявність суб'єкт чи ні;
- 2) означає готовність суб'єкта діяльності приймати рішення з урахуванням характеру, масштабу і динаміки наявної невизначеності;
- 3) є складним багатофакторним явищем, розкрити природу якого можливо лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як «невизначеність», «ймовірність»;
- 4) ймовірність відхилення від поставлених цілей.

#### **8. Причини або рушійні сили, які породжують ризиковані процеси – це:**

- 1) джерела ризику;
- 2) фактори ризику;
- 3) функції ризику;
- 4) види ризику.

#### **9. Ризик як об'єктивний компонент ...**

- 1) існує незалежно від того, усвідомлює його наявність відповідний суб'єкт чи ні;
- 2) означає готовність суб'єкта діяльності приймати рішення з урахуванням характеру, масштабу і динаміки наявної невизначеності;
- 3) є складним багатофакторним явищем, розкрити природу якого можливо лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як "невизначеність", "ймовірність";
- 4) відображає невизначеність у середовищі функціонування її суб'єкта.

**10. Складові елементи факторів, які зумовлюють можливість втрат – це:**

- 1) джерела ризику;
- 2) фактори ризику;
- 3) функції ризику;
- 4) види ризику.

**11. Диверсифікація є методом:**

- 1) уникнення ризику;
- 2) компенсації ризику;
- 3) збереження ризику;
- 4) зниження ризику.

**12. Основний спосіб передбачення ризику полягає в:**

- 1) моніторингу соціально-економічного та правового середовища;
- 2) страхуванні;
- 3) диверсифікації;
- 4) хеджуванні.

**13. Зовнішнє страхування чи розподіл ризику є доцільним за умови:**

- 1) низької ймовірності виникнення втрат і високого рівня збитків;
- 2) великої ймовірності виникнення втрат і низького рівня збитків;
- 3) низької ймовірності виникнення втрат і низького рівня збитків;
- 4) середньої ймовірності виникнення втрат та середнього рівня збитків.

**14. Визначити, чи правильним є твердження: ризик – це причина невизначеності:**

- 1) так;
- 2) ні.

**15. Причини невдач у малому бізнесі.**

- 1) незмінність керівництва фірмою;
- 2) некомпетентність;
- 3) фінансування.

**16. Ризик – це:**

- 1) ймовірність настання події, пов'язаної з можливими фінансовими втратами або іншими негативними наслідками;
- 2) результат венчурної діяльності;
- 3) небезпека виникнення негативних наслідків, пов'язаних з виробничою, фінансовою та інвестиційною діяльністю.

## **8.4. Завдання для самостійної роботи**

### **1. Завдання.**

Наведіть приклади економічних рішень, обтяжених ризиком.

### **2. Завдання.**

Поясніть природу підприємницького ризику. Проаналізуйте систему постулатів стосовно ризику як економічної категорії.

### **3. Завдання.**

Охарактеризуйте види невизначеності

### **4. Завдання.**

Поясніть, який існує взаємозв'язок між ризиком і прибутком з позиції менеджменту.

## **8.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Використання відносних оцінок ризику за обґрунтування прийняття управлінських рішень.
2. Види підприємницького ризику.
3. Методи запобігання підприємницьку ризику.
4. Управління підприємницьким ризиком.
5. Диверсифікація підприємницької діяльності як засіб запобігання ризику.
6. Ризик-менеджмент у малому бізнесі.

**Література:** [1; 3; 4-6; 10; 12].

## Тема 9. Взаємовідносини і партнерські зв'язки у підприємстві

### 9.1. Основні питання теми

1. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва.
2. Форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва.

#### 1. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва

Підприємництво є одним з основних факторів формування і розвитку вільної економіки з ринковим механізмом господарювання. Без створення правових, економічних, організаційних та соціальних умов для підприємництва Україна не вийде з глибокої економічної кризи. Тому необхідно створити фундаментальні методологічні, теоретичні та методичні засади для формування цивілізованого підприємництва, зокрема щодо коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності.

Об'єктивна необхідність розвитку коопераційних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності зумовлена насамперед змінами, що відбуваються у виробництві на сучасному етапі. Так, зокрема, в зовнішньому середовищі великого виробництва відбуваються: по-перше, загострення конкуренції у глобальному масштабі внаслідок розвитку транспорту, інформатики та засобів комунікацій; по-друге, підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища внаслідок суттєвого уповільнення темпів зростання в усіх індустріально розвинутих країнах; по-третє, посилення тенденції до фрагментації ринків внаслідок диференціації споживчого попиту. Зовнішні зміни, що відбуваються, не могли не викликати відповідної реакції корпорацій, які пристосовуються до нових умов. Глобалізація конкуренції веде до зростання спеціалізації компаній, тоді як невизначеність та фрагментація ринків змушують їх посилювати гнучкість господарювання та інтенсифікувати пошук нових шляхів диференціації продукції та послуг, що виробляються.

Таким чином, явно виникає суперечність між тенденцією до спеціалізації, що передбачає концентрацію однакового виробництва, та посиленням диференціації, тобто розширенням спектра виробництва товарів. Формою розв'язання зазначеної суперечності стає гнучке (диференційоване) масове виробництво. Про це свідчить розвиток великих господарських структур за останні два десятиріччя: масове та крупносерійне виробництво модифікувалося, зазнало якісних змін і має сьогодні потребу в постійному оновленні асортименту продукції, гнучкому реагуванні на зміни потреб.

Підхід до підприємництва як до сектору економіки заснований на виявленні єдності двох сторін суспільного виробництва: соціально-економічної та організаційно-технічної. Перша сторона – це виробничі відносини, які утворюють суспільну форму виробництва. Друга – це

продуктивні сили, тобто сукупність матеріально-речових елементів виробництва, робочої сили та форм організації виробництва. Причому остання відображає (відповідно до рівнів кооперування та поділу праці, що склалися) способи та систему концентрації, централізації та спеціалізації виробництва.

У контексті аналізу економічної суті підприємництва винятково важливо мати на увазі, що саме форми організації виробництва є об'єктивною основою утворення підприємств різних розмірів. Структура економіки (галузі) за розміром передбачає співіснування підприємств різних розмірів.

Коопераційні зв'язки між малими та великими підприємствами є: по-перше, об'єктивною необхідністю, яка впливає із закономірностей суспільного поділу праці; по-друге, передумовою розвитку як малих, так і великих підприємств; по-третє, формою, розв'язання основної суперечності малого підприємництва; по-четверте, формою не протиставлення, а взаємодії багатьох великих, середніх та малих підприємств.

Залежно від функціональної сфери кооперації великих та малих підприємств існують різні форми інтеграції цих підприємств. Форми кооперації суб'єктів підприємницької діяльності не є якоюсь ідеальною моделлю, що приходить на зміну старим механізмам розподілу ресурсів, або колишнім організаційним формам. Йдеться про створення нової якості ринку і організаційних структур або про якісну трансформацію цих форм, якщо вони існували раніше.

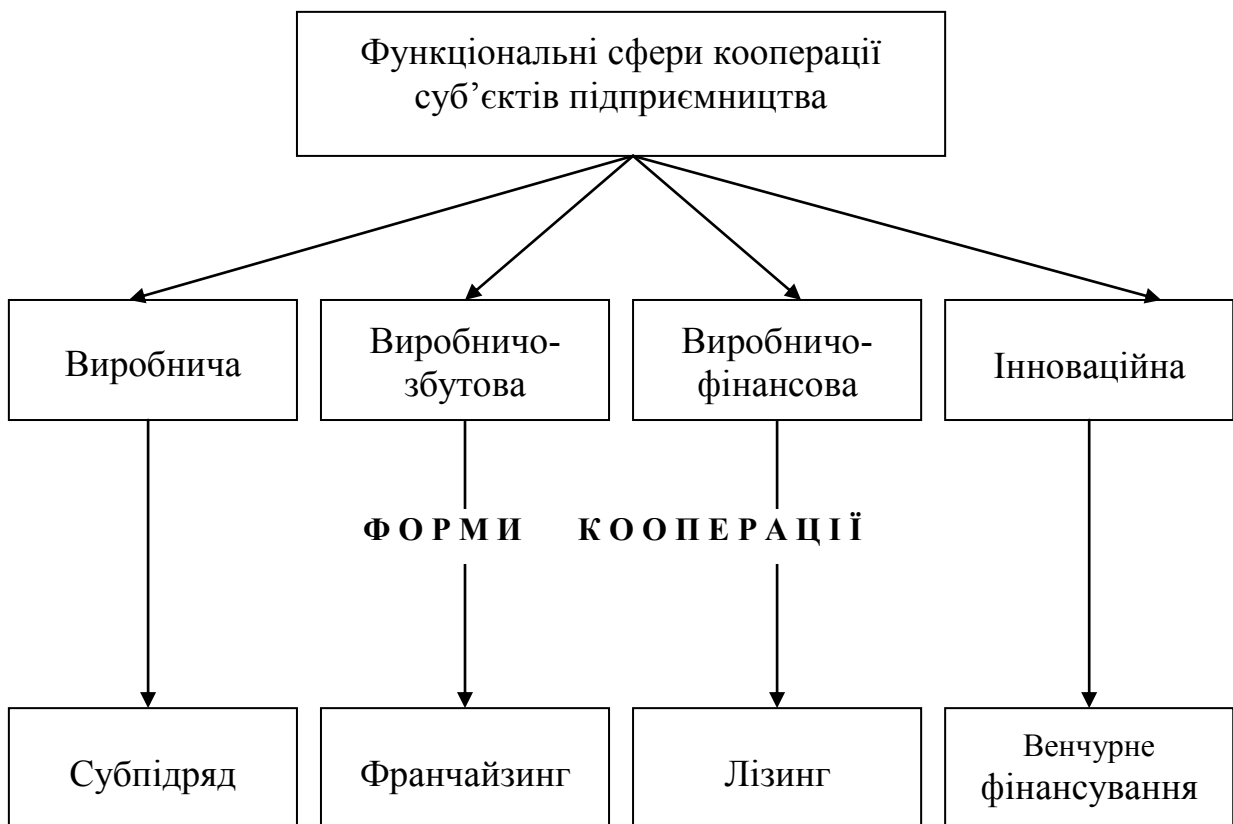
Утворення форм інтеграції великих, середніх та малих підприємств в Україні розпочалося в багатьох випадках спонтанно, стихійно. Однак цей ключовий елемент зовнішнього середовища підприємництва має все більше перетворюватися в інструмент цілеспрямованої координації учасників процесу відтворення. Крім того, слід зазначити, що сукупність форм кооперації між великими, середніми та малими фірмами є особливим сегментом у системі зовнішніх зв'язків великих корпорацій.

## **2. Форми коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва**

У ринкових умовах господарювання основними формами кооперації великих, середніх та малих господарських структур є: субпідряд, франчайзинг, лізинг та венчурне фінансування. Змістом зазначених форм є інтеграція (переплетіння) функціональних сфер діяльності великих, середніх та малих підприємств. Зокрема формою виробничих функціональних інтеграційних зв'язків є субпідряд, формою виробничо-збутових – франчайзинг, формою виробничо-фінансових – лізинг, а формою інноваційних функціональних інтеграційних зв'язків – венчурне фінансування (рис. 9.1).

Всі зазначені форми господарської кооперації суб'єктів великого, середнього та малого бізнесу відповідають суттєвим критеріям підтримки суб'єктів підприємницької діяльності, тому що наслідком їх використання є (має бути): по-перше, зростання стабільності, утворення сприятливого

зовнішнього середовища суб'єктам підприємництва; по-друге, взаємовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів.



**Рисунок 9.1 – Основні форми коопераційних зв'язків малих, середніх та великих підприємств**

Розглянемо детальніше основні форми кооперації великих, середніх та малих господарських структур.

### **Субпідряд**

Подальший розвиток системи господарської кооперації став можливим перш за все завдяки зростання виробничої спеціалізації за допомогою звільнення великих компаній масового виробництва від необхідності виготовлення виробів і деталей невеликими обсягами, безпосереднього обслуговування споживачів. Саме завдяки цьому процесу відбуваються розвиток системи виробничо-господарської кооперації, поява її нових форм.

Серед організаційних форм взаємодії (інтеграції) великих, середніх і малих фірм у галузі виробництва насамперед необхідно виділити субпідрядну систему. Вона являє собою довгострокові відносини у сфері постачання між великою (головною) компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі по-детальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції вузької номенклатури, або такої, що виробляється відносно невеликими обсягами.

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими компаніями за контрактами малим та середнім фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих.

Суб'єктам малого підприємництва така форма кооперації дуже вигідна, оскільки шансів залишитися на самостійних ринках у них майже немає. Особливо це стосується технологічно складної продукції, організація виробництва і збуту якої потребує великих управлінських, фінансових та технічних можливостей, якими малі фірми не володіють. Використовуючи виробничий потенціал малих фірм, великі головні компанії надають їм певні пільги: гарантують закупівлю значної частки виробленої продукції, доставляють або дають в оренду засоби виробництва, визначають пільгові умови придбання сировини та матеріалів тощо.

Субпідрядна система особливо розвинена в галузях масового складального виробництва. Наприклад, в автомобільній, електротехнічній, електронній промисловості, у деяких сферах машинобудування.

Реалізація субпідрядних робіт стала важливою складовою господарської стратегії малих фірм, сприяє зростанню їх незалежності. Нерідко спеціалізовані малі підприємства встановлюють ділові контакти не з однією, а з декількома великими компаніями, відходять від системи тривалої «прив'язки» і самі активно шукають нових споживачів своєї продукції.

В основі створення системи субпідряду як форми кооперування великого, середнього і малого виробництва лежать об'єктивні фактори, які породжені науково-технічним прогресом, насамперед принципові зміни технічної бази виробництва. У цілому нові технічні досягнення зробили малого підприємця важливим фактором будь-якого промислового комплексу. У специфічних умовах сучасного етапу НТР важко однозначно оцінити ефективність зрушень, що відбуваються у концентрації виробництва, але можна стверджувати, що розвиток і спеціалізації, і механізму кооперації робить середнє і мале підприємство складовою великого виробництва, допомагає йому, у тому числі й через субпідряд, подолати традиційні обмеження малого виробництва, підвищує його місце і роль у зростанні ефективності суспільного виробництва.

### **Франчайзинг**

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

Франчайзинг – це спосіб доставки продукції та послуг споживачеві, форма організації та здійснення підприємницької діяльності на підставі кооперації матеріальних та фінансових ресурсів і зусиль різних підприємств.

Франчайзинг – це угода, за якої виробник або одноосібний розповсюджувач продукції або послуг, захищених товарним знаком, дає ексклюзивні права на розповсюдження на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) в обмін на



отримання від них платежів (роялті) за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.

Найбільша кількість фірм, що працюють за системою франчайзингу, зосереджена в таких сферах: мережа ресторанів та кафе, продуктових магазинів, будівельна та реконструкційна діяльність, автосервіс тощо. Активно використовується франчайзинг у роздрібній та оптовій торгівлі товарами, при наданні різного роду послуг (бухгалтерські, аудиторські, юридичні, туризм та готельне господарство). Франчайзинг може поширюватися на будь-яку господарську діяльність, для котрої розроблені процеси виробництва, переробки та продажу товарів і послуг.

Яскравим прикладом використання франчайзингової системи є індустрія пляшкових безалкогольних напоїв. Так, компанії «Кока-Кола», «Пепсіко» і «Севен-Ап» завдяки франчайзингу дістали можливість виробляти концентрований сироп централізовано і постачати його місцевим заводам, що спеціалізуються на розливу, володарі яких у кінцевому результаті ставали керівниками місцевого роздрібного продажу.

У сфері ресторанного господарства розвитку та значного зростання бізнесу на засадах франчайзингу набули компанії «Мак-Дональдс», «Піцца Хат» з новою стратегією швидкого обслуговування клієнтів як у США, так і в інших країнах, у тому числі й в Україні; компанія «Форнетті» та ін.

Реалізація специфічних переваг франчайзингу стає основою підвищення життєздатності всіх суб'єктів підприємництва. Завдяки винятковій ринковій мобільності франчайзинг довів свою ефективність та життєздатність. Однією з головних причин швидкого поширення та успіху франчайзингу є поєднання в ньому глибоких знань, досвіду та стійкого фінансового стану франчайзера – організатора справи, володаря генеральної ліцензії, власника «ноу-хау» або патенту, головного консультанта і досвідченого постачальника необхідних продуктів, матеріалів, сировини, обладнання, технології, які необхідні для здійснення підприємницької діяльності, – та франчайзі – енергійного підприємця, менеджера, діяльність якого є повністю самостійною, але його підприємство функціонує не як відособлений суб'єкт правовідносин, а як частина єдиного комплексу, об'єднаного франчайзером, котрий є власником нематеріальних активів підприємства, що належить франчайзі.

Нематеріальні активи (тобто інтелектуальна власність) є причиною, заради якої сотні тисяч підприємців-франчайзі погоджуються платити за право користування системою франчайзера навіть у тих небагатьох випадках, коли вони знають її в усіх деталях. Інтелектуальна власність охоплює широке коло об'єктів: товарні знаки і знаки обслуговування, винаходи, промислові знаки, фірмові найменування, авторські права тощо. Всі ці об'єкти за всього їх різноманіття захищені патентами, свідоцтвами або сертифікатами виключних прав, які видані державними органами влади. Саме тому, що вони захищені, й у разі неправомірного запозичення права власності на них його можна захищати в судовому порядку, потенційні франчайзі змушені

укладати угоди і отримувати право використання відповідних об'єктів інтелектуальної власності за платню.

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

Формування та подальший розвиток системи франчайзингу в Україні сприятимуть вирішенню багатьох проблем становлення суб'єктів підприємництва, зокрема залученню в мале та середнє підприємництво широкого кола осіб, які не наслідуються займатися бізнесом без підтримки та навчання. У наших умовах основу потенційних франчайзі можуть скласти представники військово-промислового комплексу та науково-технічна інтелігенція, військовослужбовці, звільнені в запас та ін., тобто ті, хто залишився без роботи і бажає зайнятися більш надійним та ефективним бізнесом. До цієї категорії також слід віднести підприємців-початківців та інших осіб, здатних займатися підприємницькою діяльністю «під керівництвом». Крім того, франчайзинг сприятиме опануванню малим та середнім підприємством нових технологій, створенню додаткових робочих місць, підвищенню якісного рівня підготовки кадрів, розширенню сфер діяльності суб'єктів підприємництва.

### **Лізинг**

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

Лізинг – як зазначається в статті 1 Закону України «Про лізинг» – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Лізинг для суб'єкта малого та середнього підприємництва забезпечує такі переваги:

- 1) стовідсоткове кредитування, яке не вимагає негайного початку платежів. Договір підписується на повну вартість, а лізингові платежі є поточними і, як правило, починаються після постачання майна або пізніше;
- 2) набагато простіше отримати контракт за лізингом, ніж позику;
- 3) до лізингових операцій залучаються великі кошти банківських установ, страхових, акціонерних та інших товариств;
- 4) лізинг привабливий і можливою, яка надається суб'єктами малого підприємництва, що не мають достатнього капіталу для купівлі обладнання,

отримати останнє шляхом оренди, крім того, на вигідніших умовах, ніж за контрактами купівлі-продажу;

5) можливість через лізинг сучасних і високопродуктивних технічних засобів не тільки оперативно реконструювати виробництво, а й спрямовувати зекономлені кошти на інші потреби;

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

Лізинг здійснюється за договором лізингу, який регламентує правовідносини між суб'єктами лізингу, і, залежно від особливостей здійснення лізингових операцій, може бути двох видів – фінансовим або оперативним. Залежно від форми здійснення лізинг може бути зворотним, пайовим, міжнародним тощо.

Об'єктом лізингу, відповідно до ст. 2 Закону України «Про лізинг», може бути будь-яке нерухоме і рухоме майно, яке може бути віднесено до основних фондів, не заборонене до вільного обігу на ринку і щодо якого немає обмежень про передачу його в лізинг (оренду).

Суб'єктами лізингу можуть бути: лізингодавець – суб'єкт підприємницької діяльності, у тому числі банківська або небанківська фінансова установа, який передає в користування майно за договором лізингу; лізингоодержувач – суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує в користування об'єкти лізингу за договором лізингу; продавець лізингового майна – суб'єкт підприємницької діяльності, що виготовляє майно (машини, устаткування тощо) та/або продає власне майно, яке є об'єктом лізингу.

Відповідно до законодавства більшості країн лізинг до недавнього часу регулювався загальними нормами, які визначали відносини сторін при передачі майна на тимчасове зберігання. Однак у цивільному праві промислово розвинутих країн вже даються юридичні визначення оренди (лізингу) машин і обладнання, а в окремих країнах прийняті спеціальні закони. Поняття «лізинг майна» трактується досить широко. Проте, незважаючи на відмінності в юридичних нюансах та оцінках тлумачення лізингу як економічної категорії, можна твердити, що суттєвою особливістю цієї форми є не поділ функцій власності, а саме відокремлення використання майна від володіння ним. У міжнародній практиці в основному використовуються два види лізингу: фінансовий і оперативний.

Фінансовий лізинг – це договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує в платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, близький до його повної амортизації. В Україні для фінансового лізингу встановлено строк користування об'єктом лізингу, який не менше строку, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу, а сума лізингових платежів за період договору фінансового лізингу має включати не менше 60% вартості об'єкта лізингу в цінах на день укладання договору. Після закінчення строку договору фінансового лізингу

об'єкт лізингу, переданий лізингоодержувачу згідно з договором, переходить у власність лізингоодержувача або викупується ним за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг – це договір лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує у платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, менший строку, за який амортизується 90% вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладення договору. Після закінчення строку договору оперативного лізингу він може бути продовженим, або об'єкт лізингу підлягає поверненню лізингодавцю і може бути повторно переданий іншому лізингоодержувачу за договором лізингу.

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

В Україні є величезні можливості для розвитку лізингових операцій, особливо для малих підприємств. З метою отримання доходу значна кількість державних підприємств і організацій готові пустити в обіг зайву техніку. У промисловості, капітальному будівництві нагромаджений значний парк маловикористовуваного і надлишкового обладнання. Передача його малим і середнім підприємствам на умовах лізингу може підняти рівень віддачі фондів. Все більших темпів набуває процес формування фермерських господарств, але вони найчастіше не можуть отримати інвестиції у вигляді прямих довгострокових банківських позик через відсутність гарантій достатньо надійного для банків їх повернення. Альтернативою в цьому випадку є розвиток та використання лізингових операцій як засобу закупівлі необхідної техніки без отримання прямих банківських кредитів.

Лізинг вигідний і державі, оскільки заборгованість підприємств іноземним лізингодавцям не зараховується до загальної фінансової заборгованості країн-імпортерів, на чий території знаходяться орендарі.

Взагалі, з точки зору орендаря, економічні переваги лізингових угод виявляються в 4 групах факторів. Це поява зручного джерела фінансування, економія коштів, зменшення ступеня ризику і стимулювання оновлення виробництва.

Окрім ряду переваг для окремих суб'єктів лізингових операцій, лізинговий бізнес дуже позитивно впливає на економіку країни: сприятливо діє під час перехідного періоду, який характеризується спадом виробництва, нестабільністю фінансового сектору, кризою банківської системи.

Саме такий період зараз переживає Україна. Тому лізинг, виходячи із зарубіжного досвіду розвинутих країн та країн, що розвиваються, в змозі допомогти у вирішенні багатьох проблем українських підприємств, які потребують переоснащення своїх виробництв, придбання ноу-хау високотехнологічного та дорогого устаткування.

На сьогодні з метою оживлення лізингу необхідно законодавчо зменшити податковий прес на лізингодавця та кредиторів, виключити подвійне оподаткування на додану вартість. Доцільно, щоб сплата мита, акцизних зборів та податку на додану вартість під час ввезення в Україну машин, техніки, устаткування за міжнародними договорами лізингу здійснювалася українським учасником лізингових операцій шляхом видачі простого векселя з відстроченням платежу на строк дії лізингу.

Лізинг містить у собі великий потенціал розвитку малого та середнього підприємництва, раціонального використання ресурсів, великої гнучкості у відносинах між виробниками і споживачами. Тому лізинг є однією з найцікавіших і найперспективніших форм інвестування, здатною значно поживавити процес оновлення виробництва.

### **Венчурне фінансування**

Велике значення для підвищення життєздатності суб'єктів малого та середнього підприємництва, має система організації доступу цих фірм до механізму передачі технологій та результатів наукових розробок у виробництво на основі їх кооперації з великими компаніями.

Венчурне (ризикове) фінансування має широке і вузьке значення. В широкому значенні розуміється весь вклад у ризикові, з точки зору фінансових результатів, проекти, перш за все в галузі високих технологій. У вузькому значенні венчурне фінансування означає довго- або середньострокові інвестиції у вигляді кредитів або вкладень в акції, які здійснюються венчурними фондами з метою створення і розвитку малих швидкозростаючих компаній.

Як правило, малі венчурні (ризикові) підприємства пов'язані зі сферою НДЕКР (науково-дослідних і експериментально-конструкторських розробок), тому для їх позначення часто використовується поняття «малі інноваційні підприємства». Венчурні фонди утворюються в кількох організаційних формах, головною з яких є спеціалізована незалежна фірма венчурного капіталу. Інші форми: венчурні фонди великих корпорацій, інвестиційні компанії малого бізнесу, науково-дослідні товариства з обмеженою відповідальністю тощо.

Саме через свої венчурні фонди корпорації здійснюють ринкове фінансування малих та середніх фірм. Виходячи з цього, перспективи розвитку в Україні венчурного фінансування як форми інтеграції великих та малих структур, напевне, пов'язані перш за все з реалізацією потенціалу промислово-фінансових груп. Взаємодія останніх з малими інноваційними фірмами ефективно сприяла б вирішенню суперечності між творчими можливостями українських вчених, які незатребувані, і необхідністю

керованого оновлення технічної основи фактично усіх галузей народного господарства. Це певною мірою вирішило б і проблему відтоку науковців.

### **Бізнес-інкубатори**

Поступово набуває розвитку практично така нова для України форма підтримки малого підприємництва, як бізнес-інкубатори. Головними завданнями цієї організації є надання суб'єктам малого підприємництва комплексних послуг: юридичної, консалтингової, інформаційної підтримки, підготовки кадрів для малих підприємств, пошук інвесторів, надання в оренду обладнаних оргтехнікою приміщень тощо.

Бізнес-інкубатор – це одна з потенційно найбільш дійових форм забезпечення прямого і непрямого економічного сприяння суб'єктам малого підприємництва. Інкубатор – це спеціалізована організація (або підрозділ великої компанії), головним завданням якої є створення локального сприятливого для діяльності малих ризикових фірм підприємницького середовища. Масштаби їх діяльності можуть бути різними: від невеликого інкубатора аж до формування своєрідних інкубаторських центрів розвитку малого підприємництва.

З метою сприяння розвитку та підтримки інкубаторів майже всі індустріально розвинуті країни розробляють спеціальні інкубаторські програми. Мета таких програм – підтримка малих фірм на початковій, найбільш непередбачуваній стадії становлення, розробки та впровадження інновації. У межах цих програм малі фірми отримують доступ до оренди на пільгових умовах виробничих приміщень, обладнання, до системи підвищення кваліфікації, енерго- та водопостачання. Підтримка на початкових стадіях діяльності суб'єктів малого підприємництва в середньому удвічі збільшує термін діяльності малих фірм, як правило інноваційних, після їх виходу з інкубатора порівняно з «позаінкубаторськими» фірмами, що свідчить про дієвість механізмів підтримки малого підприємництва, які використовуються на ранніх, найбільш вразливих стадіях його діяльності.

Функції інкубаторів постійно розширюються, але необхідно виділити з них три основні. Перша важлива функція – здійснення ділової експертизи для створення фірм. Як правило, такі послуги у 92% випадків гарантують підприємцям-початківцям захист від помилок, зумовлених відсутністю певного досвіду у сфері менеджменту, маркетингу тощо. Консультаційна діяльність поєднується з навчанням (підготовкою або перепідготовкою) персоналу фірми.

Друга функція інкубаторів – фінансування клієнтів. Чим більше коло потенційних джерел фінансування, тим більше значення має обґрунтованість вибору, а отже, якість і повнота консультаційних послуг, які його визначають. Рекомендації спеціалістів інкубаторів сприяють отриманню кредитів або фінансуванню на ранніх стадіях створення фірми.

Третя функція інкубаторів – сприяння економічному розвитку регіонів шляхом підвищення зайнятості їх населення, активізації підприємницької діяльності, формування мережі підприємств інфраструктури. Саме ці

обставини зумовлюють зацікавленість регіональної (місцевої) адміністрації в розвитку інкубаторів.

Інвестори від вкладення коштів у становлення малого підприємництва в перші 5–7 років практично не мають прибутку. Більше того, вони наперед погоджуються на можливі втрати в обмін на значні ставки ймовірного прибутку від випуску конкурентоспроможної продукції. У цьому відношенні інкубатор має переваги перед іншими організаційними формами створення й реалізації нової продукції, оскільки він забезпечує малим фірмам більшу стійкість, а це, у свою чергу, служить основою для того, щоб кошти вкладені інвесторами в таке підприємство, з більшою вірогідністю повернулися до них з відповідним прибутком.

Робота в інкубаторі дає змогу малим фірмам знаходити горизонтальні зв'язки, об'єднуватися, що важливо для витримування конкуренції на ринку. Аналіз показує, що фірми з кількістю працівників до 20 чол. є малостійкими, і тому вже за перші 5 років свого існування 30–70% їх банкрутують. Саме інкубатори допомагають налагодженню горизонтальних зв'язків, що у свою чергу значно сприяє підвищенню життєздатності малих підприємств.

В Україні вже діють 63 бізнес-інкубатори, які функціонують у 23 областях. Найближчим часом передбачається створити їх в інших областях, щонайменше – забезпечити відповідні умови для створення. Підтримка цього напрямку відповідає встановленим пріоритетам розвитку економіки регіону, а також орієнтує на пошук, добір та адаптацію до місцевих умов ефективних форм і методів підтримки малого підприємництва з подальшим їх поширенням.

Слід зазначити, що сьогодні більшість об'єктів інфраструктури виникають або стихійно, або під певну програму зарубіжної технічної допомоги, або як реакція на власні потреби підприємницьких об'єднань, ініціативних груп.

Через нечіткі уявлення про специфіку, функції та різницю між окремими видами об'єктів інфраструктури, понятійна плутанина призводить до того, що зареєстровані об'єкти інфраструктури малого підприємництва діють дуже слабо або взагалі не працюють, чи здійснюють неспецифічні види діяльності. Системне створення розгалуженої та скоординованої мережі об'єктів інфраструктури малого підприємництва в Україні потребує фінансового сприяння та матеріально-технічного забезпечення з боку держави. Адже такі об'єкти, як правило, є достатньо капіталомісткими, характеризуються тривалим часом окупності або взагалі неприбуткові. Наслідком цього є їх відносна непривабливість для приватних інвесторів. Роль держави в цьому питанні має зводитись до: залучення через певні пільги в оподаткуванні приватних інвесторів до розвитку інфраструктури малого підприємництва, впровадження механізму паритетного фінансування проектів (державні, регіональні, місцеві кошти для ресурсного забезпечення); майнової підтримки об'єктів інфраструктури малого підприємництва шляхом надання в їх розпорядження державних та комунальних земельних ділянок.

Отже, існують різні форми коопераційних зв'язків малих, середніх і великих підприємств. Створення відповідних правових, економічних, соціальних та організаційних передумов, сприятиме становленню та подальшому розвитку різноманітних форм інтеграційних зв'язків цих підприємств, що значною мірою сприятиме підвищенню ефективності цих підприємств, їх фінансовій стійкості та конкурентоспроможності. Існування та взаємовигідні зв'язки малих, середніх і великих підприємств, їх оптимальне співвідношення є не лише необхідністю існування та розвитку таких підприємств, а й найважливішим компонентом ринкової економіки.

## **9.2. Контрольні запитання**

1. Який характер мають взаємовідносини юридичних та фізичних осіб?
2. У чому полягає об'єктивна необхідність та сутність підприємницьких зв'язків?
3. Наведіть визначення поняття договір і що він має забезпечувати?
4. За якими напрямками розвиваються партнерські зв'язки?
5. Коли договір вважається укладеним и юридично чинним?
6. Що покладено в основу будь-якого договору?
7. Назвіть групи підприємницьких договорів.
8. Наведіть зміст договору купівлі-продажу.
9. Що таке оферта?
10. Що таке умови договору? Наведіть приклади.
11. Що вважається партнерськими зв'язками?
12. Що таке франчайзинг?
13. Які основні напрямки співпраці партнерів?
14. Які форми співробітництва у сфері виробництва?
15. Що таке лізинг і які існують види лізингу?
16. Що таке венчурне фінансування?
17. Надайте характеристику виробничої кооперації.
18. Що таке проектне фінансування?
19. Дайте визначення формі відносин – управління за контрактом.
20. Які взаємовідносини називають – підрядним виробництвом?
21. Які форми співробітництва у сфері товарообміну?
22. Форми угод у сфері торгівлі.
23. Які форми співпраці у сфері фінансових відносин?

## **9.3. Тестовий тренінг**

**1. Що є об'єктивною основою коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва?**

- 1) товарне виробництво;
- 2) ринкове господарство;
- 3) суспільний поділ праці;
- 4) приватна власність.



## **2. Договір це –**

- 1) форма закріплення партнерських зв'язків;
- 2) форма організації власної справи;
- 3) рішення про започаткування підприємницької діяльності;
- 4) результат управлінської діяльності підприємця.

## **3. Партнерські зв'язки це –**

- 1) вид діяльності, який перетворює неорганізовану групу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну;
- 2) процес планування, організації і контролю. Необхідний для того щоб сформулювати і досягти цілей організації;
- 3) договірні відносини, які встановлюються між підприємцями і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну наслідками своєї діяльності;
- 4) практична спрямованість, орієнтація на використання переваг підприємства.

## **4. Спільне підприємство – це ...**

- 1) це діяльність, що ґрунтується співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями чи підприємцями та на спільному розподілі прибутків і ризику від його здійснення;
- 2) це діяльність, що ґрунтується співробітництві з державними та приватними підприємствами, організаціями чи підприємцями та на спільному розподілі прибутків і ризику від його здійснення;
- 3) підприємство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність всім своїм майном;
- 4) підприємство, організація, установа створене на добровільних засадах фізичними та юридичними особами.

## **5. Договір про виготовлення продукції з сировини і матеріалів замовника належить до групи**

- 1) підрядних послуг, оренда і лізинг;
- 2) трудових відносин;
- 3) інші договори;
- 4) купівля-продаж, оренда і лізинг.

## **6. Лізинг форма партнерських зв'язків**

- 1) з надання управління і забезпечення інвестування;
- 2) з цільового виробництва товару за прямою вказівкою замовника;
- 3) з передачі прав на постійній чи тимчасовій основі;
- 4) з фінансування реалізації проекту іншого партнера.

**7. До форм співробітництва у сфері фінансових відносин належать:**

- 1) лізинг, управління за контрактом;
- 2) факторинг, комерційний трансферт;
- 3) бартер, зустрічна поставка;
- 4) господарські товариства.

**8. Підрядне виробництво форма партнерських зв'язків**

- 1) з надання управління і забезпечення інвестування;
- 2) з цільового виробництва товару за прямою вказівкою замовника;
- 3) з передачі прав на постійній чи тимчасовій основі;
- 4) з фінансування реалізації проекту іншого партнера.

**9. За якими показниками оцінюється український партнер?**

- 1) рівень якості продукції, що випускається, її порівняння з вітчизняними аналогами;
- 2) технічні характеристики обладнання, можливості передачі його частини в оренду;
- 3) професійна підготовка та спеціалізація кадрів, можливості залучення їх на СП;
- 4) усі відповіді правильні.

**10. Франчайзинг – це:**

- 1) договірні відносини у сфері постачання;
- 2) форма організації підприємницької діяльності на засадах кооперації матеріальних та фінансових ресурсів різних підприємств;
- 3) форма орендних відносин;
- 4) форма ризикових проектів.

**11. Договір позики із заставним забезпеченням належить до групи**

- 1) підрядних послуг;
- 2) трудових відносин;
- 3) розрахунки і кредитування;
- 4) страхування.

**12. До специфічних умов договору належать:**

- 1) якість товару, форма оплати; відповідальність сторін;
- 2) термін поставки, факторинг, форс-мажорні обставини;
- 3) базові умови поставки та ризику;
- 4) вказівка щодо місця і часу укладення договору.

**13. До форм співробітництва у сфері товаробміну належать:**

- 1) лізинг, управління за контрактом;
- 2) факторинг, комерційний трансферт;
- 3) бартер, зустрічна поставка;
- 4) господарські товариства.

**14. Правовою основою здійснення торгових операцій є:**

- 1) установчий договір;
- 2) договір постачання;
- 3) протокол намірів щодо встановлення комерційних відносин;
- 4) усна домовленість між партнерами по бізнесу.

**15. Які вам відомі типи франчайзингу?**

- 1) торговий франчайзинг, франчайзинг розповсюдження продукції, чистий франчайзинг;
- 2) торговий франчайзинг, чистий франчайзинг;
- 3) торговий франчайзинг, франчайзинг розповсюдження продукції;
- 4) франчайзинг розповсюдження продукції, чистий франчайзинг.

**16. Франчайзодавець – це:**

- 1) це незалежна фірма, котра виробляє продукцію і делегує право використовувати своє ім'я і продавати свої товари іншій фірмі;
- 2) це незалежна фірма, котра виробляє продукцію;
- 3) фірма яка отримує право на продаж продукції або надання послуг;
- 4) індивідуальний підприємець.

**17. До загальних умов договору належать:**

- 1) якість товару, форма оплати; відповідальність сторін;
- 2) арбітражний припис, форс-мажорні обставини;
- 3) базові умови поставки та арбітражний припис;
- 4) вказівка щодо місця і часу укладення договору.

**18. Управління за контрактом форма партнерських зв'язків**

- 1) з надання управління і забезпечення інвестування;
- 2) з цільового виробництва товару за прямою вказівкою замовника;
- 3) з передачі прав на постійній чи тимчасовій основі;
- 4) з фінансування реалізації проекту іншого партнера.

**19. Пропозиція щодо укладення договору – це:**

- 1) угода;
- 2) контракт;
- 3) оферта;
- 4) підприємницький договір.

**20. До форм співробітництва у сфері виробництва належать:**

- 1) лізинг, управління за контрактом;
- 2) факторинг, комерційний трансферт;
- 3) бартер, комерційна триангуляція;
- 4) господарські товариства.

**21. Формою виробничо-фінансових коопераційних зв'язків суб'єктів підприємництва є:**

- 1) субпідряд;
- 2) франчайзинг;
- 3) лізинг;
- 4) венчур.

**22. Проектне фінансування форма партнерських зв'язків**

- 1) з надання управління і забезпечення інвестування;
- 2) з цільового виробництва товару за прямою вказівкою замовника;
- 3) з передачі прав на постійній чи тимчасовій основі;
- 4) з фінансування реалізації проекту іншого партнера.

**23. Форма співробітництва, коли організується закінчений виробничий цикл усіма співпрацюючими партнерами – це:**

- 1) управління за контрактом;
- 2) підрядне виробництво;
- 3) виробнича кооперація;
- 4) лізинг.

**24. Підприємці можуть співпрацювати у сфері:**

- 1) виробництва;
- 2) управління;
- 3) організації;
- 4) контролю.

**25. Вклад у ризикові, з точки зору фінансових результатів проекти**

- 1) венчурне фінансування;
- 2) проектне фінансування;
- 3) кредитування;
- 4) інвестування.

#### **9.4. Завдання для самостійної роботи**

##### **1. Індивідуальне завдання**

На конкретних прикладах розкрийте, переважно в яких сферах працюють фірми за системою франчайзингу. Поясніть чому. Розробити франчайзингову угоду між суб'єктами франчайзингу.

#### **9.4. Тематика наукових повідомлень**

1. Особливості підприємницьких зв'язків підприємств галузі.
2. Франчайзинг як форма підприємницької діяльності.
3. Лізинг – ефективний спосіб стимулювання інвестиційної активності.
4. Проблеми та перспективи розвитку венчурних фірм в Україні.

**Література:** [4; 10].

## Тема 10. Міжнародна підприємницька діяльність

### 10.1. Основні питання теми

1. Характеристика міжнародного підприємництва.
2. Поняття, суб'єкти, типи і види міжнародного підприємництва.
3. Рівні міжнародної підприємницької діяльності.
4. Партнерські зв'язки: сутність та організаційно-правова форма.

#### 1. Характеристика міжнародного підприємництва

Формування ринкової системи господарювання діалектично зв'язано зі світовою економікою, процесами інтернаціоналізації господарської діяльності, здійснюваної на рівні інституціональних органів управління та окремих фірм з різними формами власності. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міжнародного (міждержавного) співробітництва, створення належного правового поля з метою стимулювання розвитку і підвищення ефективності економічних зв'язків, а у другому – вона виявляється в укладенні та виконанні певних угод, договорів, контрактів. Усім підприємствам і організаціям надано право безпосередньо здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі самофінансування і валютної самокупності.

Забезпечення гармонійного входження первинних комерційно-господарських ланок (фірм) у систему міждержавного поділу праці, кооперована взаємодія на зовнішньому ринку, перетворення зовнішньоекономічних відносин на органічний елемент відтворювальних процесів мають сприяти не лише зростанню ефективності міжнародних економічних відносин, а й інтенсифікації ринкової системи господарювання всередині країни.

Усе це вимагає більш гнучких і ефективних підприємницьких зв'язків між внутрішньою виробничо-економічною системою та її зовнішніми партнерами, що виступають на міжнародному ринку як суб'єкти економічних взаємовідносин, рівновага котрих зумовлюється попитом на товари (послуги) та їх пропонуванням. Види зовнішньоекономічних зв'язків ґрунтуються на оплатній та безоплатній основі. Зараз зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються переважно на оплатній основі. До безоплатних видів діяльності належать комплекси робіт стосовно міжнародної охорони навколишнього середовища, освоєння багатств Світового океану, міжнародної уніфікації стандартів тощо.

На сучасному етапі розвитку світової економіки все більших масштабів набуває міжнародна підприємницька діяльність, тобто сфера практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин.

Міжнародну підприємницьку діяльність можна трактувати як діяльність, що передбачає науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу співпрацю господарських суб'єктів двох або більше країн.

Сучасний міжнародний бізнес фактично охоплює всі сфери діяльності людей, що зв'язані з переміщенням і взаємопроникненням головних чинників виробництва (трудових ресурсів, засобів та предметів праці), товарів і послуг через національні кордони.

Загальними мотивами, що спонукають окремі суб'єкти господарювання брати участь у міжнародному бізнесі, є можливість розширення продажу товарів, придбання (використання) нових джерел ресурсів, диверсифікація виробництва. Постійна присутність на міжнародному ринку дає змогу підприємствам значно збільшувати свій зиск, отримувати великі прибутки. Розвиток міжнародної підприємницької діяльності може бути зорієнтований і на реалізацію довгострокових власних інтересів, коли цілі забезпечення і збереження певної прибутковості не є пріоритетними.

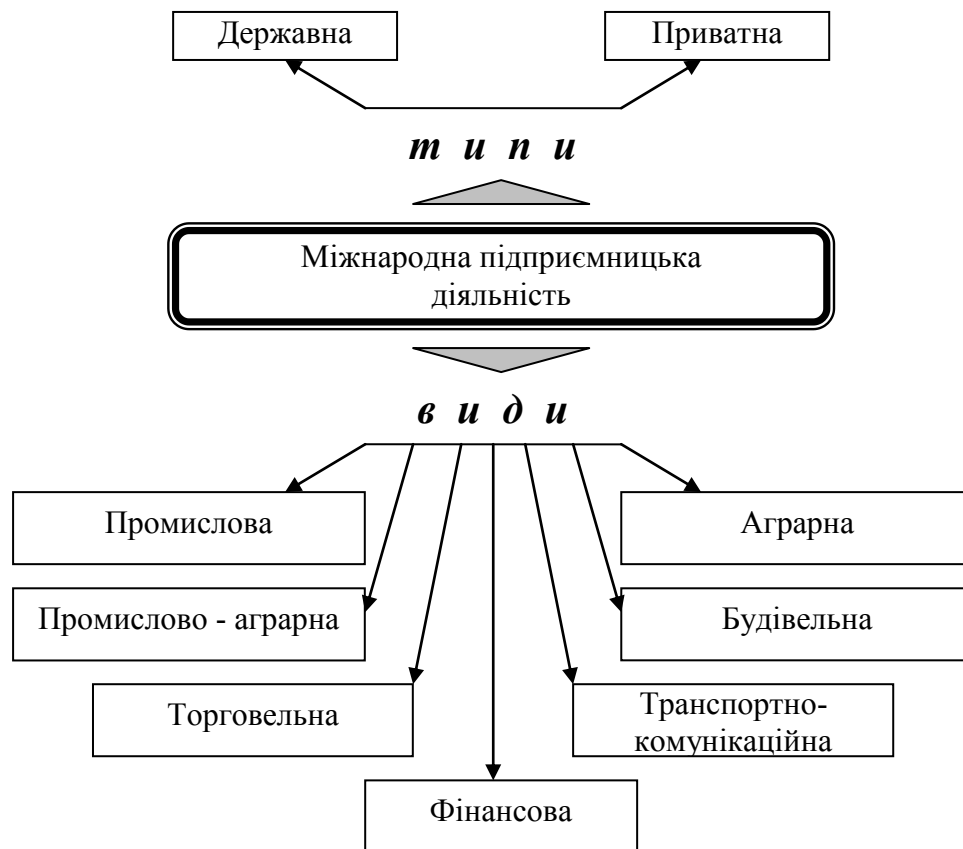
## **2. Суб'єкти, типи і види міжнародного підприємництва**

*Суб'єктами міжнародного бізнесу* є його учасники, які спроможні активно і незалежно працювати з метою реалізації своїх економічних інтересів. До основних суб'єктів такої господарської діяльності належать фізичні й юридичні особи, інституціональні і добровільні об'єднання останніх, держави та міжнародні організації. Відповідно до закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами такого роду діяльності можуть бути:

- *фізичні особи* – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають громадянську дієздатність і правоздатність;
- *юридичні особи*, що зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження;
- *об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб*, що не є юридичними особами згідно із законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- *структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав* (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);
- *спільні підприємства*, що мають постійне місцезнаходження в Україні.

До цього варто додати, що суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України при господарюванні мають дотримуватись таких принципів:

- суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
- юридичної рівноправності та недопущення дискримінації;
- верховенства закону;
- захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- еквівалентності обміну, недопустимості демпінгу в процесі її везу і вивозу товару.



**Рисунок 10.1 – Основні типи і види міжнародної підприємницької діяльності**

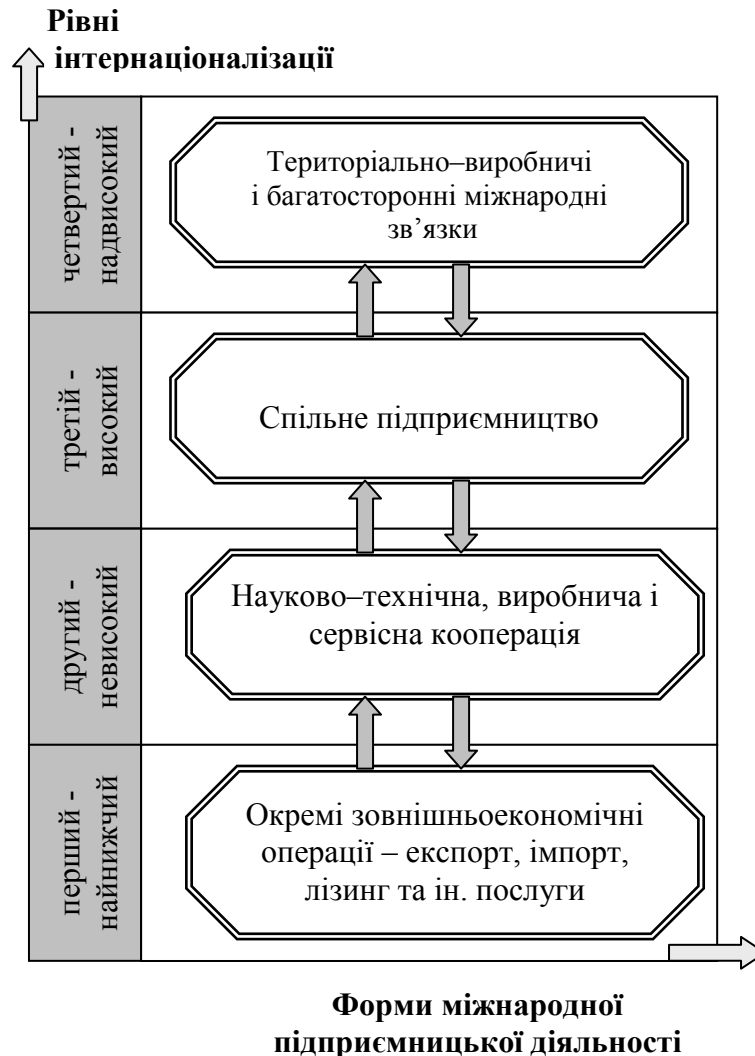
Виходячи з механізму мотивації та особливостей здійснення міжнародної підприємницької діяльності (бізнесу), виокремлюють певні її (його) типи і види (рис. 10.1).

Насамперед, можна назвати два основні *типи бізнесу* — приватний і державний міжнародний бізнес. Таке виокремлення типів міжнародного бізнесу здійснюється розмежуванням суб'єктів господарювання за ознакою форм власності. Зараз у країнах з перехідною економікою домінує тенденція до поступового збільшення частки приватного міжнародного бізнесу.

За галузево-технологічною і функціональною ознаками розрізняють певні *види* міжнародного бізнесу: промисловий, аграрний, промислово-аграрний, будівельний, торговельний, транспортно-комунікаційний, фінансовий. Найбільш швидкими темпами розвивається промисловий, торговельний і фінансовий міжнародний бізнес.

### **3. Рівні міжнародної підприємницької діяльності**

У теорії та практиці міжнародної підприємницької діяльності розрізняють певні форми та рівні інтернаціоналізації різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (рис. 10.2).



**Рисунок 10.2 – Форми міжнародної підприємницької діяльності та рівні інтернаціоналізації**

Першою і найнижчою за рівнем інтернаціоналізації формою підприємницької діяльності є виконання окремих зовнішньоекономічних операцій – експортно-імпортних, лізингу, різних посередницьких, консультаційних і маркетингових послуг.

Другу форму підприємницької діяльності представляє різноманітна промислова кооперація – науково-технічна (в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських, випробувальних робіт), виробнича, збутова, сервісна (післяпродажного технічного обслуговування і ремонту). Вона відбиває теж порівняно невисокий рівень інтернаціоналізації підприємств і організацій.

Широкомасштабною формою міжнародного бізнесу з відносно високим рівнем інтернаціоналізації є спільне підприємництво, яке звичайно охоплює створення і функціонування спільних підприємств, ліцензування, управління за контрактом.



Четвертою формою підприємницької діяльності з найвищим рівнем інтернаціоналізації суб'єктів господарювання є комплекс територіально-виробничих і багатосторонніх зв'язків. Серед таких господарських зв'язків можна назвати прикордонну і прибережну торгівлю, формування консорціумів, реалізацію концесійних договорів тощо.

Економічні зв'язки з зарубіжними фірмами у більшості випадків реалізуються через здійснення комерційних операцій, тобто певних технічних і організаційних прийомів (процедур) для підготовки і проведення міжнародного співробітництва. Традиційною і найбільш поширеною формою зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоторговельні операції: імпорт (імпорتنі операції) та експорт (експортні операції).

Якщо імпорт – це придбання товарів у іноземних продавців із завезенням у країну покупців, то експорт – продаж товарів іноземному покупцеві з вивозом з країни продавців. При цьому потрібно розрізняти нерегулярний експорт, коли фірма експортує надлишки своїх товарів чи окремі товари, виготовлені на замовлення, та активний експорт, за якого продуцент розширює постійні експортні операції на конкретних міжнародних ринках. Крім того, будь-який суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності може експортувати свої товари самостійно (прямий експорт) або через міжнародних посередників (побічний експорт).

Обмеженість конвертації національних валют у валюти інших країн, прагнення скоротити валютні ресурси на імпорт зарубіжних товарів спричиняють відносно широкий розвиток так званої зустрічної торгівлі. Основні операції зустрічної торгівлі:

- бартер – одноразовий або послідовний обмін товарів у натуральній формі без грошей. За такої торговельної операції гроші виступають лише як розрахункова категорія;

- зустрічна закупівля (паралельний бартер) – торгівля за одним або кількома контрактами, кожний з яких має бути оплачений покупцем негайно, але із зобов'язанням продавця закупити, в свою чергу, певний товар на відповідну суму в покупця. У даному випадку операції оплати і закупівлі розмежовані у часі;

- кліринг (міжнародний) – безперервна зустрічна торгівля в обумовлених договорами (угодами) обсягах з використанням системи безготівкових розрахунків, тобто заліку взаємних вимог і зобов'язань;

- компенсаційна операція – операція, подібна до бартерної, проте можливе часткове погашення заборгованості грошима;

- офсет – такі виробничі взаємовідносини, коли продавець зобов'язується або виготовляти товар, або складувати готовий виріб на місці збуту (в іноземній державі), або купувати певні компоненти (комплектуючі деталі та вузли) для даного товару в конкретних виробників цих компонентів.

Найбільш важливою формою міжнародного бізнесу визнано спільне підприємництво – діяльність, що ґрунтується на співпраці вітчизняних та іноземних партнерів, спільному розподілі прибутків і солідарному ризику від її здійснення.

Необхідні передумови такого підприємництва створюються у процесі інтернаціоналізації суб'єктів господарювання, розвитку експортно-імпорتنих операцій. До основних видів спільного підприємництва належать ліцензування, управління за контрактом та спільне підприємство

Надвисокий рівень інтернаціоналізації, що є важливим чинником зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, досягається лише в межах останньої (четвертої) форми міжнародного бізнесу. Це пояснюється тим, що саме на цій стадії інтернаціоналізації фактично інтегруються всі інші форми міжнародної підприємницької діяльності; тут можуть не лише виконуватись окремі зовнішньоекономічні операції, мати місце всі види промислової кооперації, а й активно розвиватись спільне підприємство, доповнюючись специфічними для даного рівня інтернаціоналізації елементами міжнародного співробітництва – створенням і ефективним існуванням вільних економічних зон, міжнародних консорціумів, концесій тощо.

Треба усвідомлювати, що практично реалізувати окремі форми міжнародної підприємницької діяльності можна і доцільно двома шляхами:

– перший – без створення нового підприємства (юридичної особи) в межах міжнародної торгівлі та кооперації (експорт-імпорт товарів чи послуг, ліцензування, управління за контрактом, різні види промислової кооперації). У цьому випадку міжнародні відносини між партнерами регулюються відповідними економічними угодами або контрактами;

– другий – зі створенням нового спільного підприємства або зарубіжної філії (представництва), тобто нового суб'єкта господарювання і міжнародного бізнесу.

Вибір конкретного шляху поступового входження певної фірми чи країни в міжнародний бізнес має базуватись на факторному обґрунтуванні відповідних форм (альтернатив).

#### **4. Партнерські зв'язки: сутність та організаційно-правова форма**

Підприємцю (особливо початківцю) при реалізації конкретного проекту бізнесового спрямування необхідно чітко уявляти (добре знати) всю цілісну систему (схему) узгоджених дій щодо реального його втілення в життя, у практику господарювання.

*Схема (система) підприємницьких дій* щодо реалізації проекту відображає деталізований і конкретизований у часі план заходів і певних відносин зі своїм трудовим колективом, усіма партнерами (постачальниками, споживачами, посередниками), які мають бути спрямовані на досягнення очікуваного успіху.

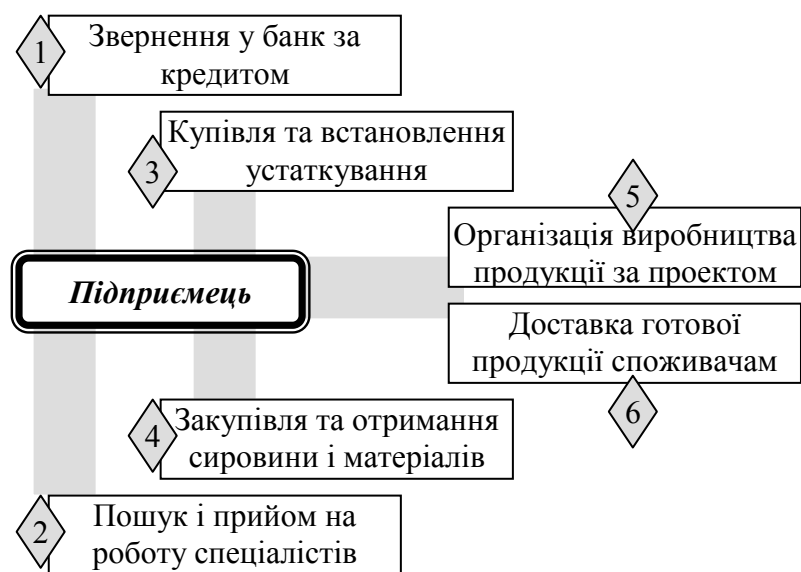
Наведемо приклад можливої економічної ситуації. Йдеться про підприємницький проект виробництва офісних меблів. Розробляючи свій бізнес-план, підприємець складає (накреслює) схему власних дій (рис. 10.3).

Розробка такої схеми дає можливість підприємцю визначити порядок практичних дій, скоротити час підготовчого періоду, не залишити поза

увагою будь-яких заходів, що без них реалізація проекту ускладнюватиметься. Цю схему можна також використати як основу для встановлення необхідних партнерських зв'язків.

**Партнерські зв'язки** – це такі договірні відносини, які встановлюються між підприємцями і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату (успіху) за рахунок обміну наслідками своєї діяльності.

Проте кожний підприємець заінтересований не просто у встановленні будь-яких партнерських зв'язків, а в налагодженні найбільш ефективних форм таких взаємин. Визначити найефективнішу форму взаємовідносин з партнером можна порівняльним аналізом усіх можливих форм партнерських зв'язків.



**Рисунок 10.3 – Схематичний план підприємницьких дій щодо реалізації проекту**

Схема підприємницьких дій дає можливість добре все зважити і вибрати найефективнішу форму взаємовідносин з кожним окремим партнером. Це зумовлюється тим, що у самій схемі закладено і реалізовано ідею виокремлення з цілісного проекту відповідної кількості складових, кожна з яких потім стає об'єктом уваги підприємця.

### **Партнерські зв'язки та угоди (операції)**

Підприємець, котрий має максимально можливий рівень економічної свободи, у процесі розробки підприємницької схеми визначає економіко - правову форму досягнення поставленої мети. Під цим звичайно розуміють конкретний вид угоди, яка може бути прийнята партнером і сприяти досягненню підприємницької мети.

Угода – комерційний (тобто з метою отримання зиску) обмін результатами праці між партнерами або об'єднання зусиль партнерів з ініціативи конкретного підприємця для такої самої мети. У ній втілено дію, спрямовану на встановлення, зміну або припинення правовідносин юридичних чи фізичних осіб у сфері підприємницької діяльності.

У практиці господарювання користуються двома видами угод: **односторонніми** угодами (наприклад, заповіт, даріння, довіреність тощо) і **взаємними** (дво- і багатосторонніми) угодами, що передбачають участь у них двох чи кількох юридичних або фізичних осіб. Найбільш поширеними у різних сферах діяльності людей є двосторонні угоди.

Угоду треба відрізнити від простої безоплатної передачі продукції, майна тощо. Якщо існує домовленість з партнером про те, що ви будете виробляти напівфабрикати, а він з них – готову для споживання продукцію, то це треба оцінювати як економічну угоду. Якщо ж комусь ви передасте певну кількість продукції або майна безкоштовно (тобто взамін нічого не отримуєте), то таку операцію треба кваліфікувати як просту передачу.

Угоди можуть бути вигідні, частково вигідні і невикладні. Від чого залежить комерційний результат виконання угоди? Ясна річ, від того, які конкретні умови передбачені в такій угоді, якої економіко-правової форми набирає сама підприємницька мета і засоби її досягнення. У зв'язку з цим треба відрізнити **форми партнерських зв'язків від форм угод** як засобу зовнішнього оформлення таких зв'язків. Форму партнерських зв'язків завжди пропонує один з партнерів (ініціаторів) іншому, тобто кожний підприємець у своїй діяльності має запропонувати певну форму співробітництва або дати відповідь партнеру на його пропозицію. Проте для того, щоб запропонувати конкретну форму співробітництва або відповісти на пропозицію партнера щодо цього, необхідно достатньо повно уявляти собі всю можливу різноманітність партнерських зв'язків, яка реально існує у сфері бізнесу.

### **Основні напрями співпраці партнерів**

Усю різноманітність партнерських зв'язків у підприємстві можна згрупувати за чотирма основними напрямками (сферами) підприємницького співробітництва. В межах саме цих напрямків і має здійснюватись підприємницьке партнерство.

Насамперед підприємці можуть співробітничати у **сфері виробництва**. Другим напрямком співробітництва можна вважати **сферу товарообміну**. **Торгівля** – це третій напрямок у розвитку співробітництва партнерів. До четвертого напрямку належить **співробітництво у сфері фінансів**.

Співробітництво на основі укладеної угоди реально здійснюється, коли на кожному зі сторін покладені певні (визначені угодою) права і обов'язки. Правові наслідки укладеної угоди (права і обов'язки сторін) починають виявлятися одразу після підписання договору про укладення угоди. Саме через це кожна зі сторін добровільно бере на себе цілком певні зобов'язання (просунути на ринок товар, заплатити за поставку інших товарів), невиконання яких або неналежне виконання зумовлює необхідність застосування до винуватця штрафних санкцій на користь іншої сторони.

Зміст і форма угоди (договору) залежать від конкретного напрямку співробітництва підприємців. Наприклад, договір про обмін товарів відрізнятиметься від договору про співпрацю у виробничій сфері тощо. В цілому щодо цього діє така логіка: спочатку підприємець-ініціатор визначає

сферу (напрямок) співробітництва, потім обґрунтовує його конкретну форму, а після цього пропонує укласти угоду у формі договору.

### Форми співробітництва у різних сферах

Підприємницька діяльність може ефективно здійснюватись у різноманітних напрямках, кожний з яких охоплює певні конкретні форми співробітництва. В узагальненому вигляді найбільш важливі форми співробітництва за окремими напрямками зображені на рис. 10.4.



Рисунок 10.4 – Найважливіші форми співробітництва партнерів за окремими напрямками підприємницької діяльності

4.1. **Форми співробітництва у сфері виробництва.** Сутність усіх форм, що відображають цей напрямок у співробітництві, може бути зведена до бажання інтегрувати і координувати свої економічні інтереси, практична реалізація яких за кооперування забезпечує комерційну вигоду. Такі відносини можуть будуватись лише на довготривалій основі.

У цьому напрямку співробітництва виокремлюють кілька конкретних його форм. Основними з них є такі форми виробничої співпраці:

**А. Спільне підприємство** – підприємство, статутний фонд якого створюється за рахунок пайових внесків двома або більшою кількістю засновників, котрі представляють різні форми власності або один з них є іноземною фізичною чи юридичною особою.

**Б. Виробнича кооперація** – форма співробітництва, коли організується закінчений виробничий цикл усіма співпрацюючими партнерами, а кожний з них виконує свою частку робіт у рамках єдиного виробничого процесу. Отримуваний після повного завершення циклу дохід (прибуток) розподіляється між партнерами відповідно до внеску кожного з них у загальний обсяг робіт.

**В. Лізинг** – особливий вид оренди, об'єктом якої у більшості випадків виступає устаткування, транспортні засоби тощо.

**Г. Проектне фінансування** – форма партнерських зв'язків, за якої: а) одна зі сторін бере на себе зобов'язання фінансувати реалізацію проекту іншого партнера або б) одна сторона, що має власний розроблений проект, пропонує іншій стороні здійснювати його практичну реалізацію і зобов'язується фінансувати усі роботи. Проте в обох випадках інша сторона має повернути кредит, як правило, у товарній формі (тобто за рахунок частини вироблених товарів після реалізації відповідного проекту).

**Д. Ліцензування** – форма співробітництва, за якої суб'єктами відносин виступає *ліцензіар* (власник певних прав) та *ліцензіат* (той, кому такі права передаються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, відповідно до якої останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, іншої значущої новації за певну плату. Передача таких прав полегшує ліцензіару вихід на новий ринок, а ліцензіату використання купленої ліцензії в інтересах власного бізнесу.

**Е. Управління за контрактом** – форма відносин, сутність якої зводиться до такого: один з підприємців передає іншому «ноу-хау» в галузі управління, а другий забезпечує інвестування; за своєю суттю вона є експортом управлінських послуг, а не капіталу.

**Є. Підрядне виробництво** – це взаємини між підприємцями, коли один із них здійснює цільове виробництво товару за прямою вказівкою замовника.

**4.2. Форми співробітництва у сфері товарообміну.** Товарообмінними вважаються такі операції, за яких основу взаємовідносин партнерів становить рух (просування) товарів, але при цьому повністю виключається грошова форма розрахунків, тобто здійснюється прямий обмін одного товару на інший з дотриманням цінового паритету.

Товарообмінні операції іноді ототожнюють з зустрічною торгівлею. Зустрічна торгівля – це певна сукупність угод, спрямованих на досягнення відповідного балансу у взаємних поставках товарів. Різновидами зустрічної торгівлі вважають такі угоди економічного спрямування.

**А. Бартер, бартерні операції.** Під бартером розуміють конкретну угоду, яку сторони здійснюють, попередньо узгодивши номенклатуру обмінюваних товарів; пропорції обміну певного товару на інший; строки взаємних поставок продукції. Виходячи з цього бартерна угода – це комерційна операція з обміну певної кількості одного товару на еквівалентну за вартістю кількість іншого. Особливість бартерної угоди полягає у підписанні партнерами (сторонами) одного договору, зміст котрого

відображає повну домовленість з усіх аспектів (складових частин) товарообміну.

**Б. Зустрічна поставка як різновид бартеру.** Бартерні операції можуть здійснюватись дещо на інших умовах (домовленостях), а саме: сторони визначають, який товар має бути поставлений однією стороною іншій, а що конкретно має бути поставлено іншою стороною – вирішується пізніше й окремо; воно оформляється у вигляді додатку до договору. Такі угоди отримали назву зустрічних поставок. Їх різновидом є так звані зустрічні закупівлі.

**В. Комерційна тріангуляція («трикутник»).** Сутність її полягає у тому, що у здійсненні бартерних операцій можуть брати участь не дві, а три сторони чи більше, якщо цього вимагає пошук необхідного товару.

#### **4.3. Форми угод у сфері торгівлі. До них належать:**

– угода звичайна (угода про купівлю-продаж); за цієї угоди взаємовідносини оформляються у вигляді договору поставки того або іншого товару;

– угода форвардна (угода, термінова щодо практичної реалізації);

– комерційна операція щодо купівлі-продажу на визначений термін здійснення та поставки товару в обумовлений договором час;

– угода про передачу інформації у вигляді «ноу-хау» за винагороду, умови і розміри якої передбачені контрактом;

– угода про встановлення прямих зв'язків – економічні взаємини фірм (підприємств, організацій), що базуються на безпосередньому співробітництві у конкретній сфері діяльності;

– угода СПОТ – вид операції щодо купівлі-продажу наявного товару з надтерміновою оплатою і доставкою споживачеві;

– угода про експорт товару – договір про поставку товару партнеру іншої країни;

– угода про реекспорт – відносини, за яких один з партнерів купує товар за кордоном з метою його поставки партнеру з третьої країни;

– угода про імпорт товару – операція, в основі якої лежать відносини між партнерами щодо ввезення товару з іншої країни.

**4.4. Форми співпраці у сфері фінансових відносин.** Партнерські зв'язки у сфері фінансових відносин охоплюють факторинг і комерційний трансферт.

**А. Факторинг** – система взаємовідносин, котра встановлюється між підприємцем і фактор-фірмою, яка бере на себе дебіторську заборгованість підприємця або купує у підприємця його вимогу до того чи іншого партнера щодо оплати боргу.

У ролі фактор-фірми найчастіше виступають банки.

Нині чимало банків об'єднуються у групи і здійснюють комплексне фінансове обслуговування клієнтів, засновуючи у своїй структурі факторингові, лізингові, інжинірингові і консалтингові контори.

Факторинг – це, по суті, різновид торговельно-комісійних операцій, котрі супроводжуються кредитуванням оборотного капіталу клієнта

купівлею фактор-фірмою (компанією) рахунків фактур клієнтури.

**Б. Комерційний трансферт** використовується в міждержавних відносинах і означає взаємне придбання партнерами капіталу в національній валюті у визначених розмірах за договірною ціною. Однак при цьому не відбувається фізичного переміщення капіталу через національні кордони, а куплена валюта зараховується на рахунок покупця у національному банку країни-продавця. Ця форма партнерських взаємовідносин застосовується в системі міжбанківських зв'язків (заснуванні так званих кореспондентських рахунків) і міждержавних відносин.

## 10.2. Контрольні запитання

1. Який характер мають взаємовідносини у міжнародному підприємстві?
2. Що таке міжнародна підприємницька діяльність?
3. Наведіть визначення поняття міжнародної підприємницької діяльності?
4. Які форми співпраці у сфері фінансової діяльності?
5. Коли договір вважається укладеним и юридично чинним?
6. Які загальні мотиви, що спонукають окремих суб'єктів господарювання брати участь у міжнародному бізнесі?
7. Хто виступає суб'єктами міжнародної підприємницької діяльності?
8. Які виокремлюють типи і види міжнародної підприємницької діяльності?
9. Яка перша і найнижча за рівнем інтернаціоналізації форма підприємницької діяльності?
10. Що таке угода? Надайте характеристику видам угод.

## 10.3. Тестовий тренінг

**1. Якими шляхами можлива реалізація форм міжнародного бізнесу?**

- 1) без створення нового підприємства (юридичної особи) у рамках кооперації та міжнародної торгівлі товарами та послугами (експорт, управління за контрактом, ліцензування);
- 2) із створенням нового суб'єкта господарювання, а саме: спільного підприємства або зарубіжної філії;
- 3) при наявності згоди про довгострокові завдання співробітництва;
- 4) усі відповіді правильні.

**2. Правовою основою здійснення торгових операцій є:**

- 1) установчий договір;
- 2) договір постачання;
- 3) протокол намірів щодо встановлення комерційних відносин;
- 4) усна домовленість між партнерами по бізнесу.



### **3. Франчайз це:**

- 1) договір між великою корпорацією з мережею малих підприємств і підприємців.
- 2) управління збутом;
- 3) вид підприємницької діяльності;
- 4) немає правильної відповіді

### **4. Спільне підприємство – це ...**

- 1) це діяльність, що ґрунтується співробітництві з іноземними підприємствами, організаціями чи підприємцями та на спільному розподілі прибутків і ризику від його здійснення;
- 2) це діяльність, що ґрунтується співробітництві з державними та приватними підприємствами, організаціями чи підприємцями та на спільному розподілі прибутків і ризику від його здійснення;
- 3) підприємство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність всім своїм майном;
- 4) підприємство, організація, установа створене на добровільних засадах фізичними та юридичними особами.

### **5. Як створюються передумови спільного підприємства?**

- 1) в процесі інтернаціоналізації господарського життя, завдяки розвитку експортно-імпортової діяльності.
- 2) в процесах ліквідації чи реорганізації підприємства (організації);
- 3) в процесі управління за контрактом, коли фірма надив іноземному партнеру «ноу-хау» в сфері управління;
- 4) в процесі забезпечення необхідного капіталу та його використання з максимальною орієнтацією на ефективну реалізацію отриманих управлінських послуг.

### **6. Що є типовими видами спільного підприємництва?**

- 1) ліцензування, коли фірма на закордонному ринку, пропонуючи права на використання виробничого процесу, товарного знака, патенту, торговельні чи секрету в обмін на ліцензійний платіж;
- 2) управління за контрактом, коли фірма надив іноземному партнеру «ноу-хау» в сфері управління, і той забезпечує необхідний капітал та його використання з максимальною орієнтацією на ефективну реалізацію отриманих управлінських послуг;
- 3) спільне підприємство (СП), коли закордонний та місцевий партнери об'єднують свої зусилля в інвестуванні, управлінні, розподілі прибутків та ризику;
- 4) усі відповіді правильні.

### **7. Франчайзинг розповсюдження продукції – це:**

- 1) торгова фірма (франчайзоотримувач) отримує лише право використовувати назву іншої фірми і її товарний знак;
- 2) придбання ліцензії на продаж в межах суворо обмеженої території певних видів продукції під товарним знаком виробника;
- 3) передбачає комплексне забезпечення бізнесу франчайзоотримувача, що охоплює право на використання імені франчайзодавця, ліцензію на продаж товарів, навчання методів оперативного управління придбаним бізнесом;
- 4) усі відповіді правильні.

### **8. Який вид спільної підприємницької діяльності є найбільш розвиненим?**

- 1) спільні підприємства (СП);
- 2) об'єднання;
- 3) холдинги;
- 4) консорціуми.

### **9. Які характерні особливості спільних підприємств виділяють у міжнародній економічній діяльності?**

- 1) наявність згоди про довгострокові завдання співробітництва та об'єднання сторонами активів;
- 2) оцінка об'єднаних активів як капіталовкладень обох сторін; реалізація погоджених завдань через самостійні органи управління, що незалежні від органів управління сторін;
- 3) участь обох сторін у прибутках та збитках відповідно до вкладеного капіталу;
- 4) усі відповіді правильні.

### **10. Що складає ринкові чинники впливу на вибір форми виходу на зарубіжні ринки?**

- 1) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікація тощо) розмір ринку та перспективи росту, конкурентна структура тощо;
- 2) політичні, економічні та соціально-культурні характеристики, зокрема урядова політика щодо прямих зарубіжних інвестицій; географічна відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни і т. ін.;
- 3) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації тощо);
- 4) розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу і т. ін.

### **11. Які внутрішні чинники впливають на вибір форми зарубіжної діяльності?**

1) продуктові ступінь диференціації продукту, післяпродажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандартизації і т. ін. та ресурсні – управлінські, інвестиційні і технологічні ресурси, виробничий та маркетинговий досвід; оцінка важливості зарубіжної діяльності, яку дає вищий менеджмент фірми;

2) політичні, економічні та соціально-культурні характеристики, зокрема урядова політика щодо прямих зарубіжних інвестицій; географічна відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни і т. ін.;

3) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікація тощо) розмір ринку та перспективи росту, конкурентна структура тощо;

4) немає правильної відповіді.

### **12. Які основні форми виходу на зарубіжні ринки?**

1) експорт;

2) контрактні коопераційні угоди, в тому числі ліцензування і франчайзинг;

3) створення за кордоном СП, власного виробництва чи філії;

4) усі відповіді правильні.

### **13. Які фактори впливають на масштаби, динаміку та результативність СП?**

1) сукупність взаємопов'язаних глобально-економічних та політико-ресурсних і загальноекономічних факторів;

2) сукупність взаємопов'язаних політичних, економічних та соціально-культурних характеристик;

3) сукупність глобально-економічних та політичних факторів;

4) усі відповіді правильні.

### **14. Що складає виробничі чинники впливу на вибір форми виходу на зарубіжні ринки?**

1) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікація тощо) розмір ринку та перспективи росту, конкурентна структура тощо;

2) політичні, економічні та соціально-культурні характеристики, зокрема урядова політика щодо прямих зарубіжних інвестицій; географічна відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни і т. ін.;

3) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації тощо);

4) розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу і т. ін.

**15. Як здійснюється регулювання міжнародної спільної підприємницької діяльності?**

- 1) за допомогою сукупності методів (правових, адміністративних, економічних та соціально-психологічних), форм та конкретних інструментів стимулювання і обмеження на національному, міжнародному і національному рівнях;
- 2) через розвиток національної науково-дослідної бази;
- 3) за допомогою правових та економічних методів, форм та конкретних інструментів стимулювання і обмеження діяльності СП;
- 4) усі відповіді правильні.

**16. У яких правових формах передбачено створення українсько-іноземних СП?**

- 1) акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство;
- 2) усі товариства п.1 та індивідуальні підприємці та приватні підприємства;
- 3) тільки акціонерні товариства закритого та відкритого типу;
- 4) немає правильної відповіді.

**17. Що складає середовищні чинники впливу на вибір форми виходу на зарубіжні ринки?**

- 1) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікація тощо) розмір ринку та перспективи росту, конкурентна структура тощо;
- 2) політичні, економічні та соціально-культурні характеристики, зокрема урядова політика щодо прямих зарубіжних інвестицій; географічна відстань; економічне зростання; зовнішні зв'язки країни і т. ін.;
- 3) наявність, якість та вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації тощо);
- 4) розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу і т. ін.

**18. За якими показниками оцінюється український партнер?**

- 1) рівень якості продукції, що випускається, її порівняння зі світовими аналогами;
- 2) технічні характеристики обладнання, можливості передачі його частини в складі внеску до статутного фонду;
- 3) професійна підготовка та спеціалізація кадрів, можливості залучення їх на СП;
- 4) немає правильної відповіді.

## 10.4. Завдання для самостійної роботи

### 1. Завдання.

До наведених у таблиці 1 видів діяльності доберіть назву основних функцій та завдань міжнародного підприємництва і розкрийте їх зміст:

Таблиця 1 – Завдання міжнародного підприємництва та їх зміст у розрізі видів діяльності

| № з/п | Види діяльності  | Основні функції та завдання підприємництва  | Зміст  |
|-------|--|---|--|
| 1     | Раціональне та ефективне використання різноманітних ресурсів | <u>Основна функція</u> - ресурсна мобілізація.<br><u>Завдання:</u><br>визначення необхідних ресурсів для здійснення господарської діяльності та їх розподіл | Визначення кількості та якості необхідних ресурсів;<br>Пошук необхідних ресурсів та угоди на їх придбання;<br>Розробка технологічної схеми надходження ресурсів до підприємства та подальшого розподілення у внутрішньому середовищі;<br>Контроль за використанням ресурсів;<br>та інше... |

### 2. Індивідуальне завдання.

Спільне підприємство «Украинская Восточная Рыбная Компания» товариство з обмеженою відповідальністю з окремим майновим комплексом.

Компанію створено відповідно з засновницьким договором про створення спільного українсько-естонського підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових і грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Один з основних напрямків роботи компанії – це імпорт рибопродуктів з Балтійського і Північного морів, Тихого й Атлантичного океанів. За роки існування компанії був ґрунтовно вивчений ринок. Якість продукції бути доведено до оптимального рівня. Надайте відповіді на наступні запитання:

1. В чому полягає сутність міжнародного спільного підприємства?
2. Що є основними мотивами формування й функціонування спільних підприємств як стратегії виходу на зарубіжний ринок?
3. На чому базується процес створення спільних підприємств та які етапи він охоплює?
4. На якому типі власності ґрунтується підприємство?

5. Визначить форму функціонування та організаційно-правову форму підприємства?

6. Надайте характеристику організаційно-правової форми її переваги та недоліки?

7. Чи є обрана організаційно-правова форма оптимальною для підприємства даної сфери діяльності?

### **10.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Суб'єкти міжнародного бізнесу.
2. Принципи здійснення зовнішньоекономічного бізнесу.
3. Форми та рівні інтернаціоналізації різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.
4. Мотивація участі у міжнародній підприємницькій діяльності

**Література:** [1; 3; 4-6; 10; 12].

## **Тема 11. Державне регулювання та правове забезпечення підприємницької діяльності**

### **11.1. Основні питання теми**

1. Сутність та методи державного регулювання підприємництва.
2. Державна політика підтримки підприємництва.
3. Правове забезпечення розвитку підприємництва.
4. Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні.

#### **1. Сутність та методи державного регулювання підприємництва**

Новітня світова історія не знає жодного прикладу високорозвинутої економіки без ринку, без підприємництва. Разом із тим, немає і не може бути ефективної ринкової економіки без активної регулюючої ролі держави. Держава, виконуючи свої функції, завжди певною мірою втручалася в економічні процеси. В сучасних умовах державному впливові підлягають усі сторони господарського життя, у тому числі й підприємництво.

Державне регулювання підприємництва – це об'єктивна потреба, яку слід знати та враховувати. Роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробці системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення.

З розвитком товарного виробництва, його монополізацією і ускладненням відтворювальних процесів обмежуються можливості регулювання ринкового механізму. В економіці починають виявлятися суттєві недоліки – тривалі порушення рівноваги між сукупним попитом і пропозицією, інфляція, безробіття. Усе це позначається на функціонуванні підприємницьких структур. Не всі суб'єкти підприємницької діяльності можуть пристосуватися до такої економічної ситуації. У цих умовах виникає об'єктивна потреба активізації ролі держави в регулюванні економіки та у функціонуванні суб'єктів підприємництва.

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність підприємницьких структур із метою сприяння та забезпечення нормальних умов їх функціонування.

Об'єктивна потреба регулювання підприємництва сьогодні в Україні зумовлена цілями економічної політики держави, зокрема:

- поступовим переходом до ринкової економіки;
- створенням сприятливих умов для вільної творчої праці, реалізації підприємницької ініціативи;
- підпорядкуванням суспільного виробництва потребам та інтересам людей;
- підвищенням престижу підприємництва;

– забезпеченням високої ефективності діяльності підприємницьких структур та ін.

Підприємництво, як і ринкова економіка, не має природженого імунітету проти монополізму, інфляції та спадів ділової активності. Якщо держава залишається байдужою, ці процеси починають прогресувати, завдаючи чималих економічних і соціальних збитків. Підприємництво також не може самостійно вирішувати складні регіональні проблеми, що виникають під впливом історичних, національних, демографічних та інших неринкових факторів. Для їх вирішення потрібне втручання держави, її відповідна регіональна політика.

Отже, без втручання держави, без державного регулювання підприємництво ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції та ін.

Для здійснення ефективного державного регулювання підприємництва необхідні відповідні механізми, а саме механізми державного регулювання підприємництва.

Механізми державного регулювання підприємництва – це система заходів, розроблених державою, з урахуванням вимог ринку та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності. До цієї системи входять правовий і фінансовий механізми, механізми стимулювання, підтримки, сприяння, контролю; форми та методи реалізації державного регулювання, державні органи та фонди, покликані займатися діяльністю суб'єктів підприємництва.

Державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, які регламентують поведінку суб'єктів підприємницької діяльності, як використовуючи адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і через систему економічних методів та регуляторів (податки, ціни, банківські проценти, пільги, санкції та ін.).

Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи (рис. 11.1).

Основні функції державного регулювання підприємництва:

- 1) підтримка пропорційності виробництва та споживання, антициклічне регулювання;
- 2) підтримка та розвиток конкуренції, антимонопольні заходи;
- 3) перерозподіл доходів та соціальний захист підприємців і споживачів.

До інструментів, або методів державного регулювання підприємництва, належать:

- податково-бюджетна система (фіскальна);
- цінове регулювання;
- кредитно-грошове регулювання;
- зовнішньоекономічне регулювання (митні збори, ліцензії, квоти).





**Рисунок 11.1 – Чинники, що впливають на суб'єктів підприємницької діяльності**

Органами державного регулювання підприємництва є центральні органи виконавчої влади, а також місцеві органи виконавчої влади та органів самоврядування, які реалізують державну політику щодо регулювання, підтримки та розвитку підприємництва. Зокрема, основним центральним органом влади стосовно здійснення державного регулювання і підтримки підприємництва та ліцензування підприємницької діяльності є Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва. Існують й інші центральні органи влади, які здійснюють державне регулювання підприємництва, зокрема функції координатора макроекономічної політики держави в Україні виконує Міністерство економіки України, функції контролю за дотриманням антимонопольного законодавства, захисту суб'єктів підприємництва й споживачів від його порушень – Антимонопольний комітет України тощо.

За засобами впливу механізми регулювання підприємництва можуть бути прямими, тобто такими, що здійснюються за допомогою прийняття Верховною Радою України законодавчих актів, на яких ґрунтуються дії виконавчої влади, та непрямими, котрі ґрунтуються на використанні різних економічних, фінансових важелів (цін, податків, кредитів, відсотків, пільг тощо).

Органи державного управління будують свої відносини з підприємцями, використовуючи:

- податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і процентів за державними кредитами;
- податкові пільги, ціни і правила ціноутворення,
- цільові дотації;

- валютний курс; розміри економічних санкцій;
- державне мито і систему резервів, ліцензій, концесії, лізинг, соціальні, економічні та інші норми і нормативи;
- науково-технічні, економічні та соціальні загальнодержавні й регіональні програми;
- договори на виконання робіт і постачань для державних потреб.

## **2. Державна політика підтримки підприємництва**

**Державна політика підтримки підприємництва** – це сукупність (комплекс) пріоритетних народногосподарських підходів і рішень, які визначають основні напрями і форми правового, економічного та організаційного сприяння розвитку підприємництва з урахуванням інтересів держави та суб'єктів господарювання.

Під державною підтримкою необхідно розуміти, з одного боку, державне регулювання цього сектору економіки, що передбачає насамперед свідоме формування державними структурами правових, економічних та організаційних умов становлення і розвитку підприємництва, а з іншого – створення стимулів, використання матеріальних і фінансових ресурсів, які залучаються у сферу підприємництва на пільгових засадах або безоплатно [1, 4, 10].

Історичний досвід переконує, що дієвою політика стає тоді, коли ґрунтується на об'єктивно діючій системі економічних законів з урахуванням різних інтересів суспільства і передбачає багатоваріантність і свободу вибору. Складовими державної політики підтримки та розвитку підприємництва є: цілі, основні принципи, напрями, заходи та інструменти здійснення цієї політики.

Основними цілями державної політики підтримки підприємництва є:

- забезпечення зростання внутрішнього валового продукту за рахунок діяльності суб'єктів підприємницької діяльності;
- залучення суб'єктів підприємництва до розв'язання соціально-економічних проблем на державному і регіональному рівнях;
- удосконалення структури суб'єктів підприємництва;
- підвищення технологічного рівня виробництва підприємницьких структур;
- заохочення розвитку суб'єктів підприємницької діяльності у пріоритетних галузях і на територіях пріоритетного розвитку;
- створення нових робочих місць, зменшення безробіття;
- сприяння максимальній самореалізації громадян у підприємницькій діяльності;
- формування соціального прошарку власників і підприємців.

Реалізація зазначених цілей забезпечується шляхом підтримки суб'єктів підприємництва за такими основними напрямками:

- формування нормативно-правової бази;

- удосконалення податкової та фінансово-кредитної політики;
- забезпечення інформацією;
- сприяння впровадженню технологій та інновацій;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- підготовка та перепідготовка кадрів [4].

Основними принципами державної політики підтримки та розвитку суб'єктів підприємництва є [10]:

- системність та комплексність механізмів державного регулювання розвитку суб'єктів підприємницької діяльності;
- цілеспрямованість та адресність підтримки суб'єктів підприємництва шляхом вибору пріоритетів та концентрації ресурсів для їх реалізації;
- рівноправний доступ суб'єктів підприємництва усіх форм власності до матеріально-сировинних, фінансових та інших ресурсів.

Важливою умовою формування і здійснення політики державної підтримки підприємництва є визначення суб'єктів і об'єктів відповідної державної політики.

Конструктивною є концепція багатосуб'єктності політики. Суб'єктами, що виробляють державну політику підтримки та розвитку підприємництва, мають бути працівники, зайняті у підприємстві, а також підприємці через їхні громадські об'єднання, профспілки та державні організації.

Безальтернативність виконання державою функцій підтримки підприємництва диктує необхідність створення спеціального державного органу, який повинен реалізувати цю функцію.

### **3. Правове забезпечення розвитку підприємництва**

Правове регулювання підприємництва є нагальною проблемою сучасного і майбутнього соціально-економічного життя країни. Аналіз практики підприємницької діяльності в Україні свідчить про необхідність самостійного правового забезпечення підприємництва. Знайти розумне співвідношення між державним регулюванням і ринковим саморегулюванням – одне з ключових завдань, яке сьогодні постало в процесі розбудови Української держави.

На етапі становлення ринкової економіки перед державою постають такі основні завдання: по-перше – формування нової системи відносин власності, які притаманні змішаній, багатоукладній економіці; по-друге, формування основних елементів ринкової інфраструктури; по-третє, сприяння становленню підприємництва. До того ж формування цього сектору економіки не може бути пущено на самоплив, а вимагає чіткого ініціювання, регулювання та підтримки з боку держави.

Слід зазначити, що найважливіша функція держави – розробка законодавства та забезпечення виконання законів, тобто – правове регулювання. Що, власне, і визначає роль держави в ринковій економіці.

Формування та розвиток національного підприємництва значною мірою залежать від створення відповідної правової бази, яка стимулювала би підприємницьку активність та добросовісну конкуренцію.

Сьогодні правове регулювання підприємництва здійснюється численними нормативно-правовими актами як загального, так і спеціального характеру. Однак уповільнення темпів зростання кількості суб'єктів підприємництва, кількості зайнятих на них свідчить про недостатність і недосконалість нормативно-правової бази розвитку підприємництва, яка має бути першоосновою, фундаментом (базою – у повному розумінні цього слова) формування та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

**Правова база підприємницької діяльності** – це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб–підприємців, їх правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою, а також які дають підприємцям певні правові гарантії. Формування правової бази підприємництва – найголовніша передумова його становлення та розвитку. Законодавство у сфері підприємництва має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Світовий досвід показує, що для успішного розвитку підприємництва необхідно створити правову базу його функціонування, забезпечити належним чином юридичне закріплення прав та постійне правове забезпечення з боку держави, що гарантує захист законного функціонування підприємництва, сприяє його розвитку. Міжнародна практика господарювання доводить, що підприємництво не може існувати без чітких та ефективних законодавчих актів. Тому формування сприятливих умов для ведення підприємницької діяльності неможливе без прийняття та реальної дії таких законів, які б чітко визначали умови здійснення підприємницької діяльності.

У розвинутих країнах з ринковою економікою немає спеціальних законів про підприємництво. Свобода підприємницької діяльності в них закріплена у конституції, цивільному законодавстві та в інших нормативно-правових актах, що регламентують господарську діяльність.

В Україні, як і в інших постсоціалістичних країнах, необхідність прийняття спеціального закону з питань розвитку підприємництва зумовлена двома причинами: по-перше, необхідністю відмінити існуюче в законодавстві обмеження (до 1991 р. приватна підприємницька діяльність була заборонена, вона вважалася кримінальним злочином); по-друге, необхідністю сформування правового поля, яке стимулювало б розвиток підприємництва та його підтримку.

Тому 7 лютого 1991 р. Верховною Радою України було ухвалено Закон України «Про підприємництво», який набрав чинності 1 березня 1991 р. Цей Закон визначає основні правові, економічні та соціальні засади заняття

підприємницькою діяльністю (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.

Підприємницьку діяльність регламентують також Закони України «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», «Про селянське (фермерське) господарство», «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про державну підтримку малого підприємництва» Господарський кодекс України та ін.

Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18 лютого 1992 р. визначає правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за додержанням норм антимонопольного законодавства [4].

Закон України «Про фермерське господарство» в новій редакції від 19 червня 2003 р. визначає економічні, соціальні й правові основи створення та діяльності селянських (фермерських) господарств, які є формою підприємництва громадян України.

І нарешті, з точки зору нормативно-правового забезпечення, відбулося конституційне закріплення свободи підприємництва. Відповідно до Конституції України (ч. 1 ст. 42), яка прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.: «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом» [4].

Прийняття та введення в дію Конституції України – Основного Закону нашої держави – справді знаменна подія. Україна та її народ отримали довгостроковий правовий фундамент для динамічного цивілізованого розвитку. Основний Закон – це гарантія не тільки незалежності, а й справді реформаторської розбудови держави, зокрема ринкової трансформації економіки.

Створюється відповідна база і щодо розвитку конкуренції та обмеження монополізму. Поряд з існуючими законодавчими актами Верховна Рада України у 1996 р. прийняла Закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції» та «Про рекламу», у травні 2000 р. було ухвалено Закон України «Про природні монополії», а у січні 2001 р. – Закон України «Про захист економічної конкуренції» тощо.

У 2003 р. Верховною Радою було ухвалено Господарський кодекс України, який визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання [4].

#### 4. Проблеми правового забезпечення підприємництва в Україні

Аналіз законодавчого забезпечення розвитку підприємництва в Україні дає змогу зробити деякі загальні висновки:

– по-перше, законодавча база, яка забезпечує розвиток та регулювання підприємництва в Україні, перебуває на початковій стадії, на етапі формування;

– по-друге, недостатніми є правові гарантії усіх форм власності та захисту приватної власності як основної умови розвитку підприємницької діяльності;

– по-третє, немає єдиної державної політики підтримки підприємництва, зокрема малого, відповідної нормативно-правової бази та дійового механізму реалізації такої політики.

Розв'язання існуючих проблем розвитку підприємництва в Україні, створення відповідного середовища потребують докорінної переорієнтації державної політики розвитку підприємництва. Завдання полягає в тому, щоб суттєво розширити його роль і місце в економічному житті суспільства. Саме з огляду на це слід виходити при розробці та реалізації заходів щодо нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва. Втілення у життя цього завдання неможливе без усунення основних недоліків, які притаманні законодавчій практиці.

Основні недоліки правового забезпечення підприємництва в Україні такі.

По-перше, відсутність єдиної законодавчої стратегії щодо розвитку підприємництва. Вона важлива, перш за все, в забезпеченні повноти законодавства щодо господарських відносин, послідовності проведення курсу на розвиток ринку з урахуванням перехідного характеру української економіки, обмеженості поєднання часових та стійких правових норм.

По-друге, неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази розвитку підприємництва.

Зростаючий потік нормативних актів різного рівня, особливо відомчих, нерідко викривлює основне законодавство, породжує атмосферу перманентного правового хаосу, є живильним середовищем правового нігілізму, який укорінюється у свідомості чималої частини підприємців. Крім того, слід підкреслити, що розгул підзаконних актів дуже часто вихолощує або змінює суть і букву основного закону. Це, на жаль, стосується й урядових рішень.

По-третє, практично нефункціонуючий характер багатьох правових актів, дуже низька виконавська дисципліна щодо нормативно-правових документів. Багато з положень Конституції України не можуть бути реалізовані й залишаються лише декларацією поки не введені в дію закони, які визначають конкретний механізм, порядок і процедури їх здійснення. Безпомічність державної системи виконання законів усе більшою мірою компенсується активністю підпільних мафіозних структур, які починають

вершити суд і розв'язують господарські суперечки та конфлікти поза будь-якими правовими нормами.

По-четверте, наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна піддати будь-якому трактуванню. Саме вони надали можливість формувати фінансові «піраміди», які позбавили збережень багатьох наших співвітчизників.

По-п'яте, необґрунтованість законодавчих обмежень та вимог, які містяться в окремих нормативно-правових актах. Це – один із наслідків відсутності широкого обговорення проектів законів, інших нормативних актів. Насамперед це стосується відсутності практики залучення до обговорення проектів правових актів представників громадських об'єднань підприємців.

По-шосте, наявність правового нігілізму як антипода правової культури. Сутність правового нігілізму становить ігнорування права, юридичних норм та загальноприйнятих правових цінностей, зневажливе ставлення до правових принципів і традицій. Основними причинами виникнення правового нігілізму є: приниження чи перебільшення ролі права в регулюванні підприємництва; порушення прав особи; недосконалість законодавства. Важливу роль у появі такого негативного суспільно-правового явища відіграють недосконалість правової освіти та просте незнання права.

*Удосконалення нормативно-правової бази розвитку підприємництва.* В останні роки на державному та регіональному рівнях питанням активізації діяльності функціонуючих суб'єктів підприємницької діяльності, створенню нових підприємств приділялась підвищена увага [4].

Зокрема, Президентом України і Урядом було прийнято ряд рішень щодо удосконалення нормативно-правової бази, усунення адміністративних, економічних та організаційних перешкод розвитку підприємництва, запровадження нових підходів до державного дерегулювання у сфері підприємництва.

Насамперед це стосується внесення змін до процесів регулювання, ліцензування, державної реєстрації, видачі різноманітних дозволів, запровадження нових схем оподаткування, упорядкування планових (позапланових) перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності державними контролюючими органами.

Так, 3 лютого 1998 р. з'явився Указ Президента України «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності», спрямований на зменшення втручання державних органів у підприємницьку діяльність, усунення правових, адміністративних та організаційних перешкод у розвитку підприємництва, запровадження нових підходів до державного регулювання підприємництва. У цілому положення Указу певною мірою сприяли створенню сприятливого середовища для діяльності суб'єктів підприємництва. Так, за результатами соціологічного дослідження, яке Міжнародна фінансова корпорація проводила у деяких областях (зокрема, у Миколаївській, Кіровоградській, Чернігівській, Рівненській) термін

легалізації скоротився з 30 до 14 днів; термін видачі свідоцтва про державну реєстрацію – до 3–4 днів; середня тривалість процесу ліцензування – з 35 до 14 днів. Зменшилася кількість державних органів, які підприємцю доводилося відвідувати.

Указ Президента України від 12 травня 1998 р. № 456 «Про державну підтримку малого підприємництва» був спрямований на формування та реалізацію державної політики з питань розвитку та підтримки малого підприємництва, ефективне використання його можливостей у розвитку національної економіки. У результаті появи Указу Президента України від 3 липня 1998 р. № 727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності в Україні (лише за даними станом на 01.06.99) перейшло більше 37 тис. громадян – суб'єктів підприємницької діяльності, з якими у трудових відносинах перебувають близько 27 тис. осіб; збільшилися надходження до бюджету від фізичних осіб – платників єдиного податку.

Указ Президента України від 23 липня 1998 р. № 817 «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» спрямовано на зменшення втручання державних органів у підприємницьку діяльність шляхом упорядкування проведення перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва, а також на зменшення їх витрат при виконанні обов'язкових правил і процедур. На виконання Указу прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 29 січня 1999 р. № 112 «Про порядок координації проведення планових виїзних перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності контролюючими органами», що дало змогу значно знизити кількість перевірок суб'єктів підприємницької діяльності контролюючими органами та систематизувати їх періодичність – планові перевірки здійснюються контролюючими органами одночасно у визначений день з повідомленням суб'єкта підприємництва за 10 днів до початку перевірки.

Дію Указу Президента України від 20 травня 1999 р. № 539/99 «Про запровадження Дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» направлено на впорядкування встановлених нормативно-правовими актами України правил та порядку одержання суб'єктами підприємницької діяльності дозволів (спеціальних дозволів, ліцензій, сертифікатів тощо).

З введенням у дію Указу Президента України від 28 червня 1999 р. № 746/99 «Про внесення змін до Указу Президента України від 03.07.98 № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» значно розширилися можливості використання спрощеної системи оподаткування малих підприємств.

22 січня 2000 р. було введено в дію Указ Президента «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва». Для цілей цього Указу єдиною державною регуляторною політикою у сфері підприємництва визнається діяльність, спрямована на досягнення оптимального регулювання державою підприємницької



діяльності, усунення правових, економічних та адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність.

З метою ефективного використання можливостей підприємництва для розвитку національної економіки, прискорення економічних реформ, вирішення соціальних проблем та забезпечення реалізації конституційного права громадян на підприємницьку діяльність 15 липня 2000 р. було введено в дію Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності».

Так, зокрема, 21 грудня 2000 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».

Програму розроблено на підставі положень Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» і виходячи з важливого значення розвитку малого підприємництва для економіки України.

Метою Програми є створення належних умов для реалізації конституційного права на підприємницьку діяльність, а також підвищення добробуту громадян України шляхом залучення широких верств населення до такої діяльності. Основними завданнями Програми є:

- створення державної системи забезпечення розвитку та підтримки малого підприємництва;
  - створення належних умов розвитку малого підприємництва в регіонах;
  - сприяння створенню нових робочих місць суб'єктами малого підприємництва;
  - підтримка ділової та інвестиційної активності, розвиток конкуренції на ринку товарів та послуг;
  - залучення до підприємницької діяльності жінок, молоді, пенсіонерів та інших верств населення;
  - активізація фінансово-кредитних та інвестиційних механізмів, пошук нових форм фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва;
- Правове забезпечення розвитку підприємництва:
- формування регіональної інфраструктури розвитку та підтримки малого підприємництва;
  - створення умов для розвитку малого підприємництва у виробничій сфері, у тому числі на базі реструктуризованих підприємств.

1 червня 2000 р. було ухвалено Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню та порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність за порушення законодавства у сфері ліцензування [4].

19 жовтня 2000 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва», який визначає правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою якнайшвидшого виходу з економічної кризи та

створення умов для розширення впровадження ринкових реформ в Україні. Цим законом визначені суб'єкти малого підприємництва.

На всебічне стимулювання розвитку підприємництва спрямовано розробку та впровадження Національної програми розвитку підприємництва. Програми дерегулювання підприємницької діяльності, Програми мікрокредитування суб'єктів малого підприємництва та інші нормативно-правові акти.

У 2003 р. Верховною Радою було ухвалено Господарський кодекс України, який встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на дій основі – підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами [4].

## 11.2. Контрольні запитання

1. Що таке правове регулювання?
2. Що являє собою правова база розвитку підприємництва?
3. Що гарантує захист законного функціонування підприємництва, сприяє його розвитку?
4. Яка головна мета Господарського кодексу України?
5. Які ви знаєте інші закони України, які регламентують підприємницьку діяльність?
6. Які існують основні недоліки правового забезпечення розвитку підприємництва в Україні?
7. Що таке державне регулювання?
8. У чому полягає сутність державного регулювання підприємництва?
9. Які основні цілі економічної політики держави?
10. У чому сутність та яка структура механізму державного регулювання підприємництва?
11. Які основні функції державного регулювання підприємництва?
12. Які основні інструменти (методи) державного регулювання підприємництва?
13. Які використовуються прямі та непрямі засоби регулювання підприємництва?
14. У чому полягає сутність державної політики підтримки підприємництва?
15. Які основні цілі державної політики підтримки підприємництва?
16. Які можна виділити етапи формування державної політики підтримки підприємництва?

17. Розкрийте об'єктивну необхідність державного регулювання бізнесу. Яка специфіка цього процесу в Україні?
18. Які елементи включає механізм регулювання підприємництва?
19. Яку мету ставить держава, підтримуючи підприємництво?
20. Які заходи здійснює держава з метою створення сприятливих організаційних і економічних умов для розвитку підприємництва?

### **11.3. Тестовий тренінг**

#### **1. Правова база підприємництва – це:**

- 1) сукупність Законів України та Указів Президента України;
- 2) сукупність Законів України, Указів Президента України та Постанов Кабінету Міністрів України;
- 3) це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення і діяльності суб'єктів підприємництва.

#### **2. Головна мета державної підтримки підприємництва – це:**

- 1) створення найбільш сприятливих умов господарювання для державних підприємств;
- 2) надання соціальних умов та гарантій для мало захищених верств населення;
- 3) створення рівних умов для всіх суб'єктів ринку, сприяння розвитку малого бізнесу;
- 4) забезпечення належного контролю за діяльністю підприємців із боку державних органів влади та управління.

#### **3. Залежно від конкретної ситуації держава може бути:**

- 1) гальмом у розвитку підприємництва;
- 2) стороннім спостерігачем;
- 3) прискорювачем підприємницького процесу;
- 4) усі відповіді правильні.

#### **4. У чому полягає партнерська функція держави як основного фактору зовнішнього середовища бізнесу?**

- 1) регулювання утворення та використання доходів;
- 2) стимулювання економічного зросту, організація та фінансова підтримка підприємництва;
- 3) регулювання конкуренції, захист соціальних інтересів;
- 4) цінове регулювання.

#### **5. Фіскальна функція держави передбачає:**

- 1) визначення системи податків та механізму їхнього стягнення;
- 2) регулювання розподілу прибутку;
- 3) забезпечення захисту прав споживачів, персоналу, малозащитних верств населення;
- 4) створення інфраструктури, закупівля продукції.

**6. Державний вплив на підприємства може здійснюватися на підставі таких інструментів:**

- 1) законодавчо-правової бази;
- 2) податкового механізму та системи розподілу бюджетних коштів;
- 3) організації ведення державної статистичної звітності;
- 4) усі відповіді правильні.

**7. Визначте регулятивні функції держави:**

- 1) кадрова, інформаційна, організаційна, зовнішньоекономічна підтримка підприємництва;
- 2) сприяння матеріально-технічному забезпеченню підприємництва;
- 3) проведення антимонопольної політики, створення різних умов для виробництва товарів, на ринку;
- 4) надання позик, кредитів, субсидій та інші форми фінансової допомоги.

**8. Основними принципами державної політики розвитку малого підприємництва є:**

- 1) системність і комплексність механізмів державного регулювання цього сектора;
- 2) цілеспрямованість і адресність підтримки суб'єктів;
- 3) рівноправний доступ суб'єктів усіх форм власності до різних видів ресурсів;
- 4) усі варіанти відповідей правильні.

**9. Кожен має право на підприємницьку «діяльність, яка не заборонена законом». Цю норму закріплено:**

- 1) Законом України «Про підприємництво»;
- 2) Конституцією України;
- 3) Законом України «Про власність»;
- 4) Законом України «Про підприємства в Україні».

**10. Основними правовими заходами сприяння розвитку підприємництва в Україні є:**

- 1) розробка державних програм, створення єдиної системи держреєстрації, розвиток інфраструктури бізнесу;
- 2) створення нових, удосконалення чинних законів із підприємництва та захисту приватної власності;
- 3) удосконалення системи кредитування, страхування, створення фондів підтримки бізнесу;
- 4) доступ до матеріально-технічного, науково-інноваційного потенціалу, отримання приміщень.

**11. Визначте заходи ресурсного характеру сприяння розвитку підприємництва.**

- 1) розробка державних програм, створення єдиної системи держреєстрації, розвиток інфраструктури бізнесу;
- 2) створення нових, удосконалення чинних законів із підприємництва та захисту приватної власності;
- 3) удосконалення системи кредитування, страхування, створення фондів підтримки бізнесу;
- 4) доступ до матеріально-технічного, науково-інноваційного потенціалу, отримання приміщень.

**12. Чи існували в Україні підприємці до прийняття Закону України «Про підприємництво»?**

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) так, у складі кооперативів;
- 4) важко відповісти.

**13. Основними напрямками розвитку підприємництва у сфері виробництва є:**

- 1) формування ефективного конкурентного середовища для ринкових суб'єктів господарювання;
- 2) упорядкування організації та ведення виробничої діяльності;
- 3) запобігання скороченню або ліквідації соціально-важливих видів виробництва;
- 4) зазначене в пп. 1–3, а також поєднання принципів вільного бізнесу та державного регулювання.

**14. У соціальному плані в рамках проведення політики сприяння розвитку підприємництва слід:**

- 1) забезпечити розвиток лізингу, франчайзингу;
- 2) удосконалити податкову систему підприємництва та малого бізнесу;
- 3) поширювати досвід підприємців та благодійну діяльність, формувати психологічну готовність до бізнесу;
- 4) стимулювати інноваційну діяльність малих підприємств.

**15. Який Закон України визначає суб'єктів малого підприємництва?**

- 1) Закон України «Про підприємництво»;
- 2) Закон України «Про підприємства в Україні»;
- 3) Закон України «Про власність»;
- 4) Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва».

**16. Які заходи організаційного характеру стимулюють розвиток підприємництва?**

- 1) розробка державних програм, створення єдиної системи держреєстрації, розвиток інфраструктури бізнесу;
- 2) створення нових, удосконалення чинних законів з підприємництва та захисту приватної власності;
- 3) удосконалення системи кредитування, страхування, створення фондів підтримки бізнесу;
- 4) доступ до матеріально-технічного, науково-інноваційного потенціалу, отримання приміщень.

**17. Визначте заходи фінансового характеру сприяння розвитку підприємництва:**

- 1) розробка державних програм, створення єдиної системи держреєстрації, розвиток інфраструктури бізнесу;
- 2) створення нових, удосконалення чинних законів з підприємництва та захисту приватної власності;
- 3) удосконалення системи кредитування, страхування, створення фондів підтримки бізнесу;
- 4) доступ до матеріально-технічного, науково-інноваційного потенціалу, отримання приміщень.

**18. Державне регулювання підприємницької діяльності необхідно для:**

- 1) захисту конкуренції, усунення монополізму;
- 2) забезпечення нормальних умов стабільного економічного росту;
- 3) соціального захисту, захисту прав споживачів, створення економічної безпеки;
- 4) зазначене в пп. 1–3, а також забезпечення справедливого розподілу доходів.

**19. До економічних заходів розвитку підприємництва слід відносити:**

- 1) стабілізація та зростання обсягів вітчизняного виробництва;
- 2) підвищення надійності та стабільності національної грошової одиниці;
- 3) роздержавлення та приватизація, підвищення доходів населення;
- 4) усі варіанти відповідей правильні.

**20. Економічні методи державного регулювання базуються на використанні:**

- 1) інструкцій, стандартів, імпорتنих квот;
- 2) податків, цін;
- 3) зазначене в п. 2, а також кредитів, банківських відсотків;
- 4) антимонопольних заходів.

**21. На розвиток підприємницької діяльності впливають такі стимулюючі фактори:**

- 1) наявність інфраструктури бізнесу;
- 2) наявність громадських об'єднань підприємців;
- 3) відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку підприємництва;
- 4) залучення інвестицій у сферу бізнесу.

**22. Чи в змозі підприємництво виконувати свої соціально-економічні функції без державного регулювання?**

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) частково.

**23. Державне регулювання підприємництва – це:**

- 1) обмеження у здійсненні підприємницької діяльності;
- 2) визначення суб'єктів підприємницької діяльності;
- 3) регламентація поведінки суб'єктів підприємницької діяльності;
- 4) дозвіл на здійснення підприємницькою діяльності.

**24. Які економічні методи та регулятори регламентують підприємницьку діяльність?**

- 1) закони України;
- 2) податки;
- 3) ціни;
- 4) Укази Президента України.

**25. Які існують засоби державного регулювання підприємництва?**

- 1) прями;
- 2) економічні;
- 3) адміністративні;
- 4) непрямі.

**26. Державна політика підтримки підприємництва – це:**

- 1) адміністративні заходи щодо розвитку економіки;
- 2) сутність пріоритетних рішень, що визначають напрями сприяння розвитку підприємництва;
- 3) сукупність методів втручання держави у господарську діяльність.

**27. Визначте функції держави стосовно підприємництва:**

- 1) освітні функції, пов'язані з професійною підготовкою, вихованням кадрів у сфері бізнесу;
- 2) фінансова підтримка підприємців, формування інфраструктури;
- 3) зазначене в пп. 1–2;
- 4) забезпечення соціального захисту населення, належного правопорядку, безпеки в країні.

**28. Адміністративні методи державного регулювання здійснюються на підставі:**

- 1) законів, наказів, норм, нормативів;
- 2) зазначене в п. 1, а також лімітів, ліцензованого обсягу підготовки фахівців;
- 3) соціальних пільг, цільових дотацій, штрафів;
- 4) інвестицій, науково-технічних програм, пені.

#### **11.4. Завдання для самостійної роботи**

##### **1. Індивідуальне завдання.**

Розкрийте, як саме здійснюється державна підтримка підприємництва у вашому регіоні (місті) на конкретних прикладах підприємства – об'єкту практики. Обґрунтуйте недостатність та обмеженість підтримки держави. Звіт надати у формі таблиці.

##### **2. Завдання.**

Визначте найбільш важливі адміністративні та економічні методи державного регулювання підприємництва. Які методи, на вашу думку, гальмують розвиток підприємництва у виробничій сфері. Поясніть чому і які існують шляхи подолання цього?

##### **3. Індивідуальне завдання.**

Виділіть та розкрийте основні етапи формування нормативно-правової бази розвитку підприємництва в Україні. Звіт надати у формі таблиці.

##### **4. Завдання.**

Надайте характеристику елементам економічної безпеки підприємництва у чому їх сутність. Звіт надати у форму таблиці.

#### **11.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Правові засади розвитку підприємництва.
2. Основні проблеми правового забезпечення розвитку підприємництва в Україні.
3. Правова освіта як передумова організації та здійснення власної справи.
4. Шляхи формування правової культури.
5. Об'єктивні засади державного регулювання підприємництва.
6. Складові механізми державного регулювання підприємництва.
7. Основні форми та методи державного регулювання підприємництва.
8. Проблеми та перспективи державної підтримки підприємництва в Україні.

**Література:** [1–4; 7; 12].



## Тема 12. Культура та ділова етика в підприємстві

### 12.1. Основні положення теми

1. Психологія підприємницького ризику.
2. Культура підприємницької діяльності.
3. Соціальна відповідальність бізнесу.
4. Комунікації ділових партнерів.
5. Організаційна, економічна та соціальна ефективність.

#### 1. Психологія підприємницького ризику

Важливими складовими ефективної (успішної) підприємницької діяльності є її психологія, етика і культура.

Людям, які прагнуть до успіху, на думку західних вчених, властиві такі психологічні якості та риси:

- впевненість в успішному результаті;
- готовність прийняти відповідальність і виявити рішучість у невизначених ситуаціях;
- наполегливість у досягненні поставленої мети;
- прагнення до виконання більш-менш складної реальної роботи;
- отримання задоволення від виконання цікавих і складних завдань;
- прагнення до розумного ризику;
- самовладання під час конкурентних змагань або перевірки здібностей;
- висока здатність до подолання перешкод;
- вміння ставити реальні цілі, ускладнювати їх після досягнення успіху та усвідомлювати причини невдач.

Найважливішими серед цих якостей і рис є особиста відповідальність за вирішення поставлених проблем, формування цілей підприємницької діяльності та їх досягнення власними силами.

При дослідженні причин банкрутств та виживання нових підприємств у США в 70-х роках ХХ ст. виявилось, що не збанкрутували здебільшого ті фірми, які були створені підприємцями з вищим внутрішнім контролем, тобто тими, хто вважає, що події в бізнесі є результатом впливу не зовнішніх сил, а власної поведінки.

Найважливішим моментом у прийнятті рішення стати підприємцем є усвідомлення ступеня ризику і можливої невдачі. Підприємці ризикують кар'єрою, благополуччям не лише фінансовим, а й сімейним. Фінансові невдачі можуть мати серйозні емоційні наслідки, позначитися на здоров'ї.

Отже, основними елементами підприємницького ризику є загальна схильність до ризику загалом, розуміння можливості невдач, системне усвідомлення їх наслідків. Двома основними позитивними альтернативами підприємницької діяльності є, з одного боку, одержання вищої винагороди і

більша можливість невдачі, а з іншого – меншої винагороди і менша можливість невдачі. Досвід розвитку підприємництва у США та інших країнах показав, що успішнішою є діяльність тих підприємців, які ризикують помірковано, порівняно з тими, хто ризикує недостатньо або надто сильно.

## 2. Культура підприємницької діяльності

Така культура є складовою економічної культури, культури загалом і втілюється передусім у культурі управлінської діяльності.

Культура управлінської діяльності – сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень в управлінні, з одного боку, матеріально-виробничими процесами на підприємстві, ставленням людей до природи, а з іншого – економічними (в тому числі організаційно-економічними, техніко-економічними та виробничими) відносинами між людьми.

Ця культура втілюється в системі соціальних норм і цінностей, знань, світогляді, морально-етичних нормах діяльності, поведінці, свідомості, вмінні володіти собою.

Так, в управлінні матеріально-виробничими процесами важливою ланкою культури управління (а отже й культури підприємницької діяльності) є впровадження техніко-технологічної культури (тобто дотримання вимог експлуатації техніки, технологічної дисципліни та ін.), інформаційної культури (наявність ґрунтовних знань щодо ефективного використання інформації, її обробки, всебічної комп'ютерної грамотності тощо).

В управлінні економічними процесами важливу роль відіграє впровадження:

1) передових форм і методів організації виробництва і праці (наприклад, бригадної форми організації праці, системи людських стосунків та інших, які є елементами організаційно-економічної культури);

2) прогресивних форм контрактних, субпідрядних відносин між різними підприємствами у процесі спеціалізації та кооперування виробництва (що є елементами техніко-економічної культури);

3) передових форм участі найманих працівників у прибутках, придбанні акцій тощо (що є елементами культури виробничих відносин).

Культура підприємницької діяльності повинна спиратися на такі соціальні цінності, як рівність, справедливість, повага, злагода, порядок.

Розрізняють також матеріальні та духовні, особистісні та інституціональні елементи культури підприємницької діяльності. До матеріальних відносять рівень розвитку підприємства, зокрема управлінської та інформаційної техніки; до духовних – сукупність професійних знань підприємця, виробничого досвіду і навичок, економічне мислення; до особистісних – вид підприємницької діяльності, можливість збагачення, ступінь економічної свободи та ін.; до інституціональних – соціальні цінності й норми, в тому числі віру й переконання. Так, у США до таких цінностей зараховують: високі вимоги до етики взаємин працівників; поклоніння

успіху; високу оцінку досягнень; схильність до ризику, а також зміни або ігнорування правил; у Канаді – високу оцінку соціальних відносин, обережність (відсутність невинуватої схильності до ризику), осуд надто сильного прагнення домогтися успіху та ін.

Для підвищення ділової культури та етики підприємництва в Україні доцільно створити загальнонаціональну програму «Культура підприємницької діяльності». В межах цієї програми, по-перше, слід вивчати традиційні національні риси підприємництва ще з часів Київської Русі та етики християнських цінностей у ділових стосунках.

По-друге, централізовано або через регіональні відділення Союзу підприємців необхідно забезпечувати бізнесменів інформацією про міжнародні норми ділової поведінки, ведення переговорів, вирішення трудових конфліктів на підприємстві, досвіду досягнення компромісів під час ведення переговорів з іноземними партнерами тощо.

По-третє, навчати нинішніх підприємців досконаліших форм та методів ведення переговорів, а майбутніх бізнесменів – навичок групової роботи та ведення таких переговорів.

По-четверте, формування у широкої громадськості позитивної думки щодо підприємницької діяльності, підтримка у засобах масової інформації на місцевому рівні тих підприємців, які зазнали невдач.

### **3. Соціальна відповідальність бізнесу**

Соціальна відповідальність бізнесу – одна з провідних концепцій у тлумаченні основної мети діяльності підприємств, передусім крупних фірм та компаній. Вона означає, що такою метою перестало бути максимальне привласнення прибутку, а стало задоволення соціальних потреб та інтересів усіх верств населення. На користь такого твердження наводять дані про постійне розширення номенклатури товарів та послуг для населення, кола споживачів цих благ, дотримання норм державного регулювання підприємництва та ін. Так, американський економіст Дж. Гелбрейт стверджує, що метою діяльності керівництва крупних корпорацій США є вищі цілі цивілізації: захист людей від нестатків, експлуатації та зловживань, збереження національних ресурсів, прогрес науки тощо.

Інші західні вчені пріоритетними цілями підприємницької діяльності вважають постійне економічне зростання, досягнення вищої продуктивності праці. Швейцарський економіст Ч. Тавел серед п'яти основних цілей сучасної корпорації (соціальна відповідальність бізнесу, управління, зростання обсягу продажу, максимізації прибутку та відповідальність перед споживачами) називає зростання обсягу продажу та збільшення прибутків.

Усе це свідчить про те, що питання про соціальну відповідальність бізнесу слід розглядати у зіставленні з іншими цілями. Домінуючою серед них є привласнення максимального прибутку. Зокрема, норма і маса (величина) прибутку є головною метою підприємців і критерієм ефективності виробництва. Свідченням цього є й те, що з прибутку (який становить

різницю між валовою виручкою і собівартістю продукції) вираховують податки в бюджет, виплачують дивіденди, здійснюють розширене відтворення тощо. Навіть показник рентабельності підприємства вимірюється відношенням прибутку до середньорічної вартості основних фондів та вартості нормованих обігових коштів.

Проте для досягнення основної мети підприємство повинно домагатися інших похідних цілей – економічного зростання, збільшення продуктивності праці, виготовлення якісних товарів і надання послуг для задоволення суспільних потреб. Водночас привласнення прибутку не завжди супроводжується соціальною відповідальністю бізнесу.

Дотримуватись певною мірою вимог соціальної орієнтації бізнесу підприємства у розвинутих країнах світу змушують боротьба споживачів за свої права, конкурентна боротьба, антитрестівське законодавство.

Соціальну відповідальність бізнесу не слід розглядати лише як виготовлення якісних товарів та надання відповідних послуг, які б задовольняли суспільно необхідні потреби населення. Це лише один з найважливіших напрямів забезпечення такої відповідальності. Іншими напрямками є створення належних умов праці для працездатного населення, збереження довкілля, встановлення заробітної плати на рівні вартості робочої сили, виплата податків у фонд соціального страхування та ін.

#### **4. Комунікації ділових партнерів**

Оскільки кожне підприємство є складною, формалізованою та відкритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, то існує об'єктивно зумовлена необхідність налагодження та розвитку контактів із представниками органів державного управління, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, конкурентами, контрольними органами, як невід'ємними складовими середовища функціонування підприємства. При цьому особливу роль відіграють ділові якості працівників. Безпосереднє започаткування співробітництва між підприємствами відбувається через проведення зустрічей, надання інформації, ділових переговорів.

**Переговори з діловими партнерами** – це ділова або службова бесіда, у процесі якої представники двох або більше підприємств спілкуються, обмінюються інформацією, з'ясовують інтереси, потреби, концепції та позиції сторін, обговорюють і обґрунтовують свої погляди й пропозиції, висувають аргументи та контраргументи, узгоджують позиції і формулюють домовленості. Результатом проведення ділових переговорів, як правило, є укладання угод, контрактів, договорів.

Спочатку необхідно поставити мету, сформулювати власну позицію і визначити загальний підхід, тобто обрати стратегію ведення ділових переговорів. Стратегія повинна відповідати певним критеріям, а саме: спрямовуватись на результат, забезпечення ефективності діяльності підприємства, поліпшення стосунків з партнерами, досягнення взаємовигідних домовленостей та мети.

На практиці, як правило, застосовують чотири види стратегій ведення ділових переговорів: стратегії жорстких, перспективних, лояльних, принципових переговорів.

1. Стратегія жорстких переговорів. Кожна зі сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета та предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття невдоволеності, виснаження, навіть відчуження, що спричиняє різноманітні ухилення, які затримують прийняття рішення.

2. Стратегія перспективних переговорів. Стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їх результати можуть служити базою для майбутніх стосунків.

3. Стратегія лояльних переговорів. Сторони за більшістю питань йдуть на поступки одна одній, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Стратегія принципових переговорів. Стратегія розроблена в Гарвардському університеті США. Основою принципових переговорів стала теорія «розумного егоїзму», яка проповідує ідею свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні інтереси. Принципові переговори базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери шукають точки зіткнення інтересів. Щодо позицій, за якими існують неузгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються справедливими та об'єктивними нормами, незалежними від жодної зі сторін. З метою забезпечення справедливості та об'єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об'єктивними нормами можуть виступати митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо. Процес проведення принципових переговорів відбувається шляхом реалізації трьох послідовних етапів (рис. 12.1).

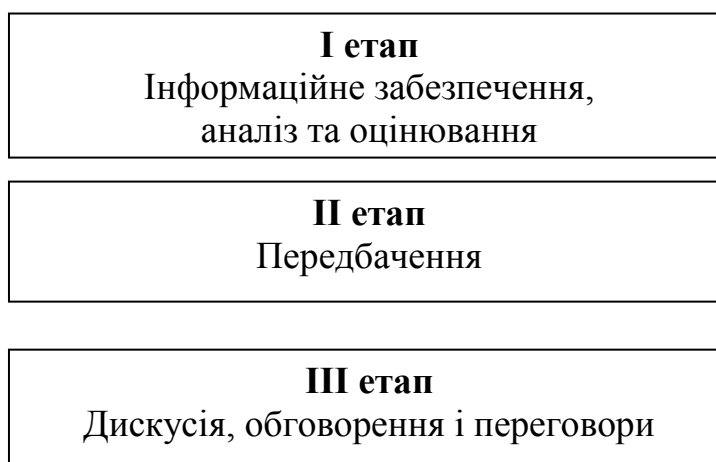


Рисунок 12.1 – Процес проведення принципових переговорів

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їх проведення. Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є:

- нарощення складності питань. Обговорення починається з питань, за якими інтереси сторін збігаються. Розбіжностей в інтересах не торкаються. Це створює сприятливий психологічний клімат, добрий настрій, за яких можливе досягнення домовленостей;

- використання інформації про перспективи свого підприємства. Один із учасників демонструє очікувані позитивні зміни в організації, сподіваючись на зацікавленість партнера в майбутніх високих результатах;

- пошук спільної зони рішень. Сторони спочатку узгоджують зміст та мету договору, тобто намагаються дійти згоди загалом. Після цього відбувається обговорення деталей угоди;

- повне відкриття позицій. Розкриття учасниками власних інтересів, потреб, завдань сприяє пошуку спільних інтересів;

- поділ проблеми на складові. Проблема вирішується не загалом, а частково, поелементно. Часткове узгодження ефективніше, ніж повна відсутність результатів;

- пакетування. Різноманітні проблеми поєднуються в єдиний пакет, який обговорюється загалом. У пакет входять привабливі для партнера пропозиції, а також спірні та компромісні рекомендації. Передбачається, що партнер, зацікавлений у певних пропозиціях, погодиться з непривабливими доповненнями;

- застосування відкритих статистичних даних;

- взаємні поступки. Один із учасників відверто поступається своєю позицією партнеру, розраховуючи, що він зробить аналогічний крок за іншими питаннями;

- блокування. Використовується, якщо в переговорах бере участь велика кількість учасників. Частина учасників об'єднується в блок і може перешкоджати прийняттю не вигідного їй рішення. Рішення приймається спочатку всередині блоку, тобто воно найчастіше влаштовує більшість.

**До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:**

- завищення вимог – використовується так звана «поступка», яка вимагає відповідних вчинків від партнера;

- шантаж – один із учасників переговорів використовує інформацію, яка певною мірою компрометує партнера, що може зумовлювати його поступливість при переговорах;

- затягування переговорів – надання інформації про інтереси, наміри, оцінки невеликими обсягами. Це дає можливість, не розкриваючи своєї позиції, отримувати перевагу, маневрувати, затягувати переговори;

- відхід – партнери просять перенести обговорення питань на інший час. Це дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватись із своїми керівниками і консультантами;

- зростання вимог – партнер висуває нові вимоги;
- ультимативність вимог – одна із сторін висуває жорсткі умови. Якщо їх не приймають, то вона домовляється з іншою зацікавленою стороною;
- вимагання (висування вимог в останній момент) – розрахунок базується на тому, що інша сторона – партнер з метою успішного завершення переговорів, піде на поступки;
- подвійне тлумачення – закладається теза, яка дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи його умов;
- посилений тиск – один із учасників переговорів використовує специфічну, не завжди офіційну інформацію щодо фінансового стану партнера, спираючись на виявлені недоліки, фінансові та юридичні порушення;
- харизматичний вплив – учасник, використовуючи свої харизматичні якості, змінює поведінку партнера під час переговорів на свою користь;
- надання неправдивої (неповної) інформації – учасник переговорів повідомляє, що конкурент партнера пообіцяв йому значно вигідніші умови договору.

Для формування та розвитку ділових відносин з представниками іноземних держав важливо мати інформацію про особливості їх діяльності, результативності, національного характеру, манери поведінки. Це дасть змогу передбачувати вчинки, дії, рішення, виробляти необхідну тактику і стратегію. При цьому слід враховувати національні особливості спілкування.

## 5. Організаційна, економічна та соціальна ефективність

Будь-який вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення ефективності. У вітчизняній і закордонній науковій літературі поділяють поняття «результативність управління» і «ефективність управління».

**Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечувати досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». **Ефект** – це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

Під час оцінки системи менеджменту, яка діє на підприємстві ресторанного господарства, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності підприємства. Економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, забезпеченість інструктивними та нормативними матеріалами, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності підприємства: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції та послуг, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови підприємства, системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційну ефективність оцінюють за показниками: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо; з іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

В теорії і практиці склались три найбільш поширені підходи до **оцінки ефективності** господарської діяльності: інтегральна, рівнева та часова.

**Інтегральний підхід до оцінки ефективності** ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних



(узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління ( $W$ ) має наступний вигляд:

$$W = f ( P_1 \cdot P_2 \cdot \dots \cdot P_i \cdot \dots \cdot P_n ), \quad (1)$$

де  $P_1, P_2, \dots, P_i; \dots, P_n$  – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління підприємством є його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує його місце серед інших підприємств, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління підприємством.

На сьогоднішній день опрацьовані та реалізуються численні методики визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємств, результати яких використовуються в якості однієї із характеристик ефективності управління.

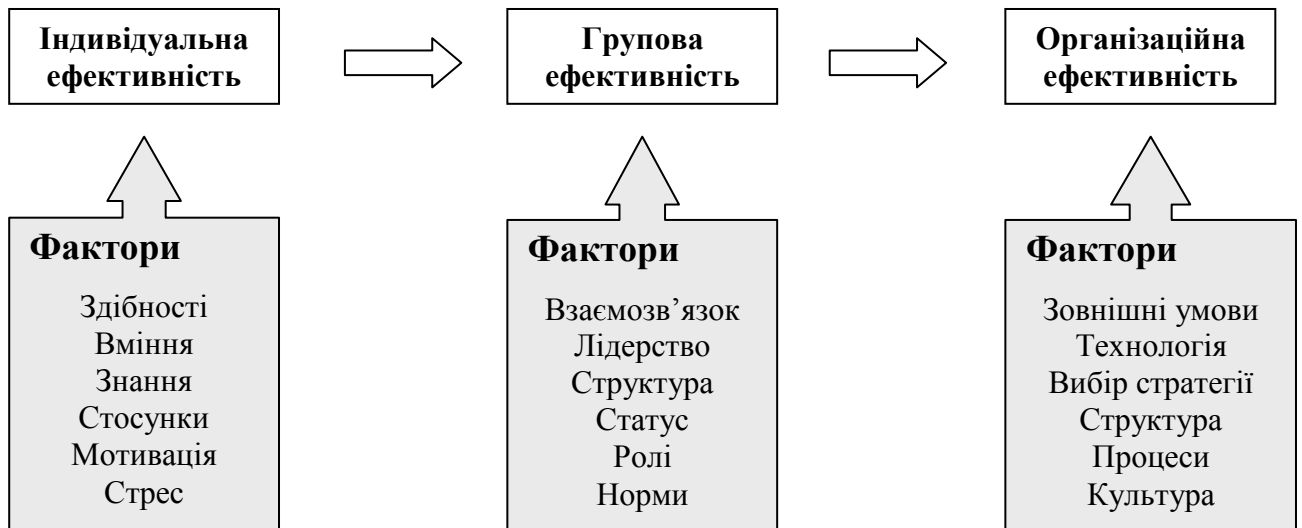
**Рівневий підхід до оцінки ефективності** виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

На базовому рівні знаходиться **індивідуальна ефективність**, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Як правило, робітники підприємства працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – **групова ефективність**. В деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи. В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більшою за суму окремих внесків. Третій вид – **організаційна ефективність**. Підприємства складаються із співробітників і груп; отже організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності.

Завдання менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 12.2, знаходиться під впливом певних факторів.

**Часовий підхід до оцінки ефективності управління** виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності.

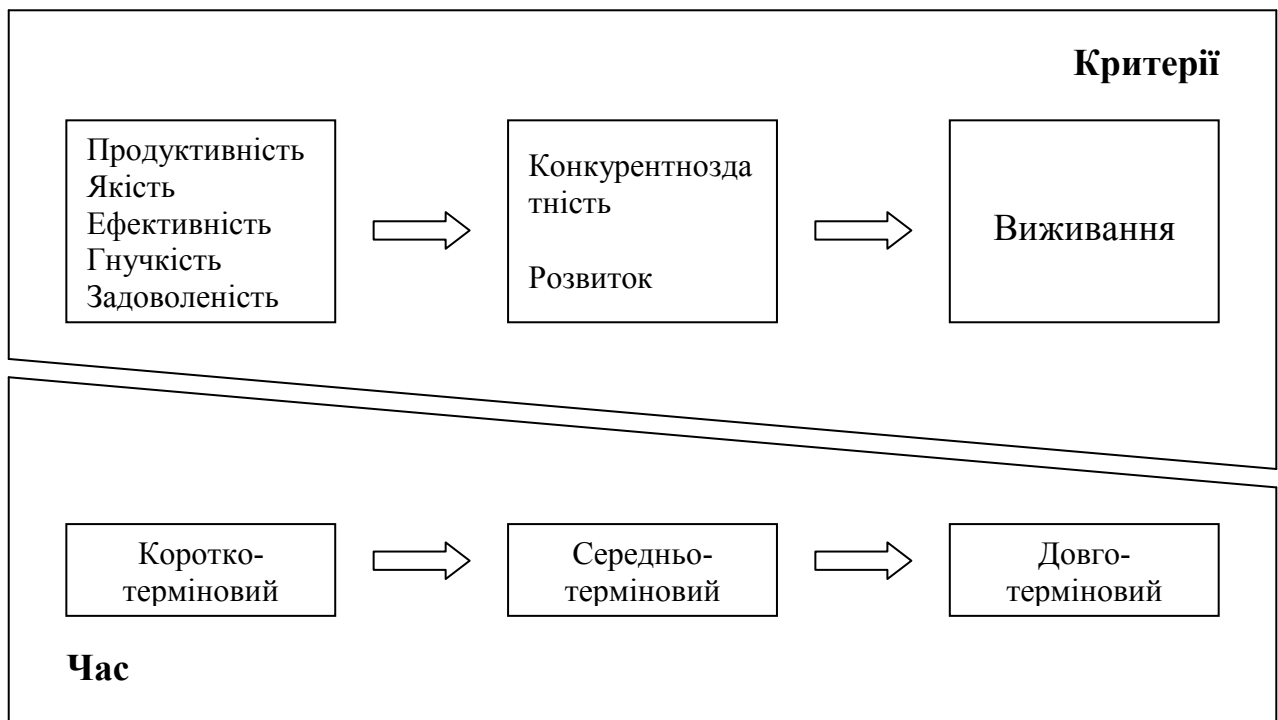


**Рисунок 12.2 – Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень**

Існує п'ять критеріїв **короткотермінової ефективності**:

- продуктивність;
- якість;
- ефективність;
- гнучкість;
- задоволеність.

Критерії конкурентноздатності та розвитку відображають **середньотермінову ефективність**. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 12.3.



**Рисунок 12.3 – Часова модель ефективності**

**Продуктивність** – це здатність підприємства забезпечувати кількість та якість продукту у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно характеристик продукції та умов надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної, групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

**Ефективність** підприємства – це співвідношення вартості «виходів» підприємства до вартості «входів». Показники ефективності обов'язково обчислюються у вигляді співвідношень.

**Гнучкість** означає здатність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

- здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов тощо);

- здатність підприємства реагувати на зміни індивідів та груп у внутрішньому середовищі підприємства;

- здатність підприємства адаптувати свої методи управління у відповідності до таких змін.

**Задоволеність** - рівень задоволення підприємством потреб своїх працівників. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт у порівнянні із короткотерміновими критеріями. Підприємство здатно функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

**Конкурентоздатність** характеризує становище підприємства в галузі, здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоздатність підприємства знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і воно не спроможне виробляти продукт, якого вимагає споживач.

**Розвиток** – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що таке використання ресурсів зменшує продуктивність та ефективність у короткостроковому періоді, розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання підприємства.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів підприємства – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

## 12.2. Контрольні запитання

1. У чому сутність поняття підприємницького успіху?
2. Чим відрізняється культура підприємницької діяльності від етики такої діяльності?
3. Які основні елементи управлінської культури і в чому вони полягають?
4. Що розуміється під етикою підприємництва?
5. Що таке культура підприємництва?
6. Назвіть передумови формування високої культури підприємництва.
7. Що належить до правил проведення ділових переговорів?
8. Назвіть основні етапи проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства.
9. Визначте головну мету експрес-аналізу.
10. Назвіть об'єкти економічного аналізу.
11. Надайте характеристику основних методів комплексної оцінки ефективності.
12. Від чого залежить виокремлення систем показників оцінки ефективності підприємництва?
13. На чому базується побудова показників ефективності підприємництва?
14. Надайте характеристику системи показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.
15. Якими показниками визначається ефективність використання ресурсів підприємства?
16. Які показники визначають ефективність фінансової діяльності підприємства?
17. Якими показниками визначається прибутковість господарської діяльності?
18. Надайте характеристику методів підвищення ефективності підприємства?
19. Застосування яких форм, на вашу думку, сприятиме подальшому розвитку вітчизняного виробничого підприємства?
20. З якою метою проводиться розрахунок економічної доцільності реальних інвестицій?

## 12.3. Тестовий тренінг

### 1. Об'єктами економічного аналізу виступають:

- 1) організаційно-технічний рівень та обсяг виробництва;
- 2) обсяг виробництва та рентабельність виробництва;
- 3) рентабельність виробництва та виробів;
- 4) валовий та чистий прибуток.

**2. Експрес-аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проводиться за стислою схемою (невеликою кількістю показників) виробничо-господарських та комерційно-фінансових результатів роботи за:**

- 1) 1 рік;
- 2) 2 роки;
- 3) 3 роки;
- 4) понад 3 роки.

**3. Прибуток як основний результативний показник діяльності підприємства характеризує:**

- 1) винагороду за підприємницьку діяльність;
- 2) розмір монопольного доходу;
- 3) ефективність використання всього ресурсного потенціалу підприємства;
- 4) дохід, що отримується за сприятливих умов функціонування.

**4. До основних етапів проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства належать:**

- 1) попередня оцінка результатів діяльності;
- 2) визначення джерел інформації;
- 3) вимірювання впливу чинників;
- 4) висновки з результату аналізу.

**5. Рентабельність продукції визначається як співвідношення:**

- 1) балансового прибутку до обсягу реалізації продукції;
- 2) прибутку від реалізації продукції та виручки від реалізації (без ПДВ та акцизу);
- 3) балансового прибутку та середньої вартості майна підприємства;
- 4) балансового прибутку та середньої вартості основних фондів та оборотних коштів.

**6. Показники ефективності підприємництва розподіляють на:**

- 1) ресурсні та витратні;
- 2) витратні та результативні;
- 3) ліквідні та ресурсні;
- 4) немає правильної відповіді.

**7. На етапі складання плану економічного аналізу:**

- 1) розробляють макети аналітичних таблиць, методичних вказівок щодо їх заповнення, методи графічного оформлення матеріалів аналізу;
- 2) збирають інформацію та визначають додаткові джерела її отримання;
- 3) здійснюють загальну характеристику підприємства;
- 4) оцінюють збитки зумовлені дією негативних чинників.

## **8. До основних методів комплексної оцінки ефективності належить:**

- 1) розробка макетів аналітичних таблиць, методичних вказівок щодо їх заповнення, методів графічного оформлення матеріалів аналізу;
- 2) порівняльний аналіз підприємницької діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, що виробляють однакову або аналогову продукцію;
- 3) визначення критеріїв оцінки ефективності підприємницької діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, що виробляють однакову або аналогову продукцію;
- 4) рентабельність виробництва та виробів.

## **9. Соціальна відповідальність (у бізнесі) – це ...**

- 1) окремий рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми району, городу, товариства з боку організації;
- 2) добровільні дії організації, спрямовані на рішення соціальних проблем товариства або окремих людей;
- 3) дії організації, що починаються в благо товариства або окремих людей добровільно, а не за вимогою закону.

## **10. Рентабельність підприємства – це:**

- 1) одержуваний підприємством прибуток;
- 2) відносна дохідність або прибутковість, що вимірюється у відсотка\* і витрат коштів або капіталу;
- 3) відношення прибутку до середньої вартості основних фондів та оборотних коштів;
- 4) прибуток на 1 грн обсягу реалізованої продукції.

## **11. На етапі підготовки матеріалів до аналізу:**

- 1) розробляють макети аналітичних таблиць, методичних вказівок щодо їх заповнення, методи графічного оформлення матеріалів аналізу;
- 2) проводиться аналітична обробка інформації;
- 3) здійснюють загальну характеристику підприємства;
- 4) визначають й групують чинники, що впливають на діяльність фірми.

## **12. Прибуток – це:**

- 1) виручка від підприємницької діяльності за вирахуванням матеріальних і прирівняних до них витрат;
- 2) частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність;
- 3) виручка від підприємницької діяльності;
- 4) дохід підприємства.

**13. До методів підвищення ефективності підприємництва можна віднести:**

- 1) розвиток спеціальних центрів для надання послуг виробничого характеру;
- 2) удосконалення системи управління підприємствами і корпораціями;
- 3) формування мережі магазинів спеціалізованої торгівлі для продажу власних товарів;
- 4) усі відповіді правильні.

**14. Систему показників оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства складають:**

- 1) показники ліквідності та платоспроможності;
- 2) показники прибутковості;
- 3) цілеоцінні та показники використання ресурсів;
- 4) показники прибутковості та коефіцієнт ефективності.

**15. На етапі попередньої оцінки результатів аналізу:**

- 1) розробляють макети аналітичних таблиць, методичних вказівок щодо їх заповнення, методи графічного оформлення матеріалів аналізу;
- 2) збирають інформацію та визначають додаткові джерела її отримання;
- 3) здійснюють загальну характеристику підприємства;
- 4) оцінюють збитки зумовлені дією негативних чинників.

**16. Виробнича програма підприємства визначає:**

- 1) плановий обсяг випуску продукції, необхідні виробничі потужності та матеріальні ресурси;
- 2) планову виробничу потужність та планову потребу у матеріальних ресурсах;
- 3) плановий обсяг випуску продукції, її номенклатуру, кількість та якість виробництва.

**17. Об'єктами економічного аналізу виступають:**

- 1) обсяг виробництва та рентабельність виробництва;
- 2) досягнутий рівень продуктивності праці;
- 3) рентабельність виробництва та виробів;
- 4) показник продуктивності праці.

**18. Етика (у бізнесі) – це ...**

- 1) сукупність принципів призначених для того, щоб відокремити правильну поведінку от неправильної;
- 2) сукупність норм і правил, якими повинний керуватися керівник фірми;
- 3) сукупність норм діючих на фірмі або в групах.

**19. Прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства, не може бути використаним на:**

- 1) розвиток підприємства;
- 2) стимулювання праці робітників підприємства;
- 3) оплату поточних витрат підприємства;
- 4) виплату дивідендів за цінними паперами.

**20. На етапі причин динамічних змін показників діяльності:**

- 1) розробляють пропозиції для підвищення ефективності діяльності;
- 2) проводиться аналітична обробка інформації;
- 3) характеризують зміну показників з попереднім періодом;
- 4) визначають й групують чинники, що впливають на діяльність фірми.

**21. До основних методів комплексної оцінки ефективності належить:**

- 1) розробка макетів аналітичних таблиць, методичних вказівок щодо їх заповнення, методів графічного оформлення матеріалів аналізу;
- 2) визначення критеріїв оцінки ефективності підприємницької діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, що виробляють однакову або аналогову продукцію;
- 3) рентабельність виробництва та виробів;
- 4) аналіз господарської діяльності та фінансової результативності з використанням еталонної моделі підприємства.

**22. Рентабельність окремих видів продукції обчислюється як відношення:**

- 1) прибутку, що включається в ціну виробу, до ціни виробу;
- 2) прибутку від реалізації до виручки від реалізації;
- 3) балансового прибутку до середньої вартості майна підприємства;
- 4) балансового прибутку до середньої вартості основних фондів підприємства.

**23. На етапі остаточної оцінки результатів аналізу:**

- 1) формулюють висновки;
- 2) проводиться перевірка вірогідності інформації;
- 3) характеризують зміну показників з іншим підприємством;
- 4) оцінюють збитки.

**24. З метою підвищення прибутковості підприємству необхідно (за умов конкуренції):**

- 1) підвищити обсяг виробництва продукції та зменшити її собівартість;
- 2) підвищувати якість продукції та ціни на неї;
- 3) застосовувати нові технології виробництва продукції;
- 4) правильно «1» і «2»;
- 5) усі відповіді правильні.



**25. Здійснення господарської діяльності відповідно до етичних, тобто ціннісних критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у межах культурного середовища – це ...**

- 1) культура підприємництва;
- 2) принципи підприємництва;
- 3) етика підприємництва;
- 4) моральні норми керівництва або окремого підприємця.

**26. Рентабельність – це:**

- 1) частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства;
- 2) відносний показник ефективності діяльності підприємства;
- 3) різниця між виручкою та прямими витратами;
- 4) відношення валових витрат на виробництво до обсягу продукції.

## **12.4. Завдання для самостійної роботи**

**1. Індивідуальне завдання.**

За даними таблиці 1 та 2 визначити цілеоцінні показники ефективності виробничо-господарської діяльності: рівень задоволення потреб ринку, коефіцієнт зростання валового прибутку, коефіцієнт зростання чистого прибутку, рентабельність виробництва (окремо за показником валового та чистого прибутку), рентабельність виробів.

**2. Завдання.**

За даними таблиці 1 та 2 визначити показники використання ресурсів виробничо-господарської діяльності: продуктивність праці (план-факт), фондівіддачу за обсягом продукції, фондівіддачу за прибутком, матеріалоемність продукції, зарплатоємність продукції, зарплатовіддачу, поточні витрати на одиницю продукції.

**3. Завдання.** За даними таблиці 1 та 2 визначити провести оцінку ефективності фінансової діяльності підприємства, визначити:

а) показники прибутковості: показник прибутковості власного капіталу, показник валової прибутковості;

б) показники ліквідності та платоспроможності, розрахувати коефіцієнти: загальної (поточної) ліквідності, термінової ліквідності, платоспроможності;

в) показники стійкості: коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт залучення довгострокових позикових коштів;

г) показники стану акціонерного капіталу: прибутковість акцій, співвідношення ринкової і балансової ціни акції.

Таблиця 1 – Основні економічні показники господарської діяльності

| ПОКАЗНИКИ  | ПЛАН    | ФАКТ    |
|--|---------|---------|
| Чисельність персоналу (чол.)                                       | 490     | 465     |
| Засоби праці (основні фонди) (млн. грн)                            | 1976,7  | 1980,0  |
| Предмети праці (оборотні фонди або матеріальні витрати) (млн. грн) | 2150,2  | 2098,1  |
| Фонд заробітної плати (млн. грн)                                   | 571,5   | 542,9   |
| Реальні (виробничі) інвестиції                                     | 157,0   | 156,9   |
| Продукти праці (товарна продукція або обсяг продажу) (млн. грн)    | 4151,1  | 4197,6  |
| Собівартість товарної продукції (млн. грн)                         | 3362,1  | 3384,0  |
| Валовий прибуток (млн. грн)  | 789,0   | 813,6   |
| Чистий прибуток (млн. грн)   | 542,8   | 528,8   |
| Обсяг попиту ринку на продукцію підприємства (млн. грн)            | 10400,0 | 10400,0 |

Таблиця 2 – Баланс підприємства за станом на початок наступного за звітним періоду (дані умовні, гривень)

|  | Код рядка | На початок звітного року | На початок наступного року |
|--|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3                        | 4                          |
| <b>I. Основні засоби та інші позаоборотні активи</b> |           |                          |                            |
| Основні засоби (залишкова вартість)                  | 010       | 1 581 600                | 1 567 800                  |
| Нематеріальні активи (залишкова вартість)            | 020       | 94 200                   | 129 600                    |
| Інші позаоборотні активи                             | 060       | –                        | –                          |
| Усього   | 070       | 1675 800                 | 1697 400                   |
| <b>II. Запаси і витрати</b>                          |           |                          |                            |
| Виробничі запаси                                     | 080       | 213 300                  | 227 400                    |
| Незавершене виробництво                              | 110       | 22 200                   | 27 000                     |
| Витрати майбутніх періодів                           | 120       | 26100                    | 24 000                     |
| Готова продукція                                     | 130       | 40 500                   | 42 900                     |
| Усього   | 150       | 304 200                  | 324 000                    |
| <b>III. Грошові кошти, розрахунки та інші активи</b> |           |                          |                            |
| Товари відвантажені                                  | 160 –     | 218 400                  | 149100                     |
|  | 165       |                          |                            |
| Розрахунки з дебіторами                              | 170 –     | 143 700                  | 191 100                    |
|  | 240       |                          |                            |
| Грошові кошти  | 260 –     | 83100                    | 119 400                    |
|  | 290       |                          |                            |
| Інші оборотні активи                                 | 310       | 10 500                   | 11000                      |
| Усього   | 320       | 468 000                  | 492 600                    |
| Баланс (сума рядків 070, 150 і 320)                  | 350       | 2 448 000                | 2 514 000                  |

| 1  | 2            | 3                        | 4                          |
|--|--------------|--------------------------|----------------------------|
| Пасив  | Код рядка    | На початок звітного року | На початок наступного року |
| <b>I. Джерела власних та прирівнених до них коштів</b> |              |                          |                            |
| Статутний фонд (капітал)                               | 400          | 1 540 600                | 1 560 500                  |
| Резервний фонд   | 410          | 208 400                  | 79 800                     |
| Фінансування капітальних вкладень                      | 420          | –                        | –                          |
| Амортизаційний фонд на повне відновлення               | 440          | 10 200                   | 16 000                     |
| Прибуток звітного року                                 | 482          | X                        | 102 900                    |
| Усього   | 490          | 1 759 200                | 1 759 200                  |
| <b>II. Довгострокові пасиви</b>                        |              |                          |                            |
| Довгострокові кредити банків                           | 500          | 501 300                  | 508 200                    |
| Усього   | 530          | 501 300                  | 508 200                    |
| <b>III. Розрахунки та інші пасиви</b>                  |              |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків                         | 600          | 28 500                   | 42 300                     |
| Розрахунки з кредиторами                               | 630 –<br>720 | 159 000                  | 204 300                    |
| Інші короткострокові пасиви                            | 740          | –                        | –                          |
| Усього   | 750          | 187 500                  | 246 600                    |
| Баланс (сума рядків 490, 530 і 750)                    | 760          | 2 448 000                | 2 514 000                  |

#### 4. Завдання.

Розрахувати показники рентабельності пекарні за даними таблиці 3: рентабельність окремого виробу, рентабельність продукції, загальну рентабельність виробництва.

Таблиця 3 – Вихідні дані для розрахунків

| Виріб пекарні | Річний обсяг реалізації, т | Повна собівартість виробу, грн | Відпускна ціна, грн | Вага виробу, кг |
|---------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------|
| А             | 70                         | 0,63                           | 0,75                | 0,9             |
| Б             | 62                         | 0,49                           | 0,55                | 1,0             |
| В             | 35                         | 0,43                           | 0,50                | 0,5             |
| Г             | 10                         | 0,23                           | 0,30                | 0,2             |

#### 5. Індивідуальне завдання.

Ваше підприємство розширює масштаби своєї діяльності. Визначте суму фінансування за рахунок зовнішніх джерел згідно з такими даними:  
 очікуваний обсяг продажу в наступному році – 400 тис. грн;  
 обсяг продажу в поточному періоді – 350 тис. грн;  
 процент чистого прибутку після сплати дивідендів від товарообороту-3%;  
 приріст активів, що залежать від обсягу продажу товарів, становить 80% від приросту обсягу продажу;  
 приріст пасивів, що залежить від обсягу продажу, становить 40% приросту обсягу продажу.

### **6. Індивідуальне завдання.**

Фірма збільшила обсяги реалізації продукції у 2 рази, а чисельність працівників збільшилась у 1,5 рази. На скільки відсотків зросла продуктивність праці?

### **12.5. Тематика наукових повідомлень**

1. Концепція Total Quality Management (TQM): досвід впровадження на вітчизняних підприємствах.

2. Міжнародні стандарти якості товарів та послуг та їх вплив на ефективність господарської діяльності.

3. Сучасні проблеми підвищення ефективності виробництва.

4. Використання сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності у сфері виробництва.

**Література:** [4–12].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України [Електроний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництва і операцій : підручник / П. І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
3. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. / З. С. Варналій. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання-Прес, 2006. – 360 с.
4. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
5. Векслер Е. М. Менеджмент якості : навч. посіб. / Е. М. Векслер, В. М. Рифа, Л. Ф. Василевич. – К. : Професіонал, 2008. – 320 с.
6. Операційний менеджмент : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін [та ін.]. – Львів : Магнолія, 2009. – 438 с.
7. Горьовий В. П. Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. П. Горьовий, М. М. Аксентюк. – К. : Аграр Медіа, 2011. – 179 с.
8. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18–22. – 144 с.
9. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво П.Д. друкер; пер. з англ. В. С. Гуля. – К. : Україна, 1994. – 319 с.
10. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців : Закон України із змінами і доповненнями від 3 березня 2005 року № 2454-IV [Електроний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
11. Законодавство України [Електроний ресурс]. – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.

12. Про захист економічної конкуренції : Закон України // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
13. Конституція України від 28.06.1996. – № 254к/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua/html](http://zakon1.rada.gov.ua/html).
14. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. под. науч. ред С. Г. Жильцова. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.
15. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
16. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич [та ін.] редакція Г. Є. Мошека. – К. : Ліра-К, 2015. – 550 с.
17. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
18. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
19. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
20. Підприємництво : навч. посібник / під. ред. В. А. Подсолонко, Т. Л. Миронової. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 616 с.
21. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [howtoregister.com.ua/nalogovuj-kodeks-ukrainy-2010.html](http://howtoregister.com.ua/nalogovuj-kodeks-ukrainy-2010.html).
22. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності : Закон України від 18 лютого 1992 р. № 2132- XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
23. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 215 с.
24. Основи підприємництва : навч. посібник. / І. І. Циглик, З. М. Криховецька, Т.М. Паневник.– К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

Додаток А  
Типовий статут товариства з обмеженою відповідальністю

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»  
Рішенням засновників (учасників)  
Товариства з обмеженою відповідальністю  
«ІСКРА»**

**Протокол установчих зборів засновників  
(учасників)  
№ 1 від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**СТАТУТ  
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ІСКРА»**

м. \_\_\_\_\_ - 20\_\_ р.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІСКРА», надалі – Товариство, створене за рішенням засновників (учасників) Товариства (Протокол установчих зборів засновників (учасників) № 1 від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.).

Цей Статут визначає порядок створення, діяльності та припинення Товариства.

## **1. Загальні положення**

1.1. Товариство створене на підставі Цивільного кодексу України № 435-ГУ від 16 січня 2003 року, Господарського кодексу України № 436-ІУ від 16 січня 2003 року, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів України.

1.2. Товариство має круглу печатку з власним найменуванням. Товариство може мати штампи та бланки, що містять найменування Товариства, власну емблему, зареєстрований у встановленому порядку знак для товарів та послуг, а також інші засоби індивідуалізації. Товариство може мати комерційне (фірмове) найменування та іншу атрибутику юридичної особи. Комерційне (фірмове) найменування Товариства може бути зареєстроване у порядку, встановленому чинним законодавством України.

1.3. Товариство створено (засновано) на невизначений строк.

1.4. В своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України, цим Статутом, іншими внутрішніми актами (в тому числі правилами, регламентами, положеннями) Товариства, а також рішеннями його органів, прийнятих у відповідності до їх компетенції у встановленому порядку.

1.5. В питаннях діяльності Товариства, що прямо не врегульовані положеннями цього Статуту, Товариство керується чинним законодавством України.

## **2. Найменування та місцезнаходження Товариства**

2.1. Повне найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «ІСКРА»;

2.1.2. Російською мовою: Общество с ограниченной ответственностью «ИСКРА»;

2.2. Скорочене найменування Товариства:

2.2.1. Українською мовою: ТОВ «ІСКРА»;

2.2.2. Російською мовою: ООО «ИСКРА»;

2.3. Місцезнаходження та адреса Товариства: Україна, індекс \_\_\_\_\_, місто \_\_\_\_\_, вулиця \_\_\_\_\_, будинок № \_\_\_\_\_.

## **3. Учасники (засновники) Товариства**

3.1. Учасниками Товариства є:

\_\_\_\_\_ Якщо учасником є юридична особа зазначити місцезнаходження

\_\_\_\_\_ Якщо учасником є фізична особа зазначити місце проживання

Код \_\_\_\_\_

3.2. До складу учасників Товариства за рішенням Загальних зборів учасників можуть бути прийняті інші фізичні та юридичні особи. При цьому визначається порядок та розмір внесення новими учасниками внесків до статутного (складеного) капіталу Товариства.



#### **4. Мета діяльності Товариства**

4.1. Товариство створюється з метою отримання прибутку в процесі діяльності по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг, а також при здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної.

#### **5. Предмет діяльності Товариства**

5.1. Предметом діяльності Товариства є:

- діяльність автомобільного вантажного транспорту;
- надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом загального користування, залізничним, повітряним, річковим та морським транспортом у міжнародному сполученні;
- надання транспортних послуг з перевезення вантажів та пасажирів по Україні автомобільним, залізничним, морським, повітряним транспортом;
- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях вантажів по Україні та за її межами;
- надання послуг з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів;

**Види діяльності визначаються та встановлюються засновниками самостійно відповідно до Національного класифікатора України –Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) (НАСЕ, Rev. 1.1-2002) ДК 009:2005, затвердженого Наказом Держспоживстандарту України від 26.12.2005 р. № 375.**

5.2. Окремі види діяльності, перелік яких встановлений чинним законодавством України, Товариство може здійснювати лише на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

Право Товариства здійснювати діяльність, для заняття якою необхідне одержання спеціального дозволу (ліцензії), виникає з моменту одержання такої ліцензії або у зазначений в ній строк і припиняється з закінченням строку її дії, якщо інше не встановлено чинним законодавством України.

#### **6. Правове положення Товариства**

6.1. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий (поточний) банківський рахунок, а також має право мати валютний та інші банківські рахунки.

6.2. Товариство вважається створеним як юридична особа з дня його державної реєстрації згідно чинного законодавства України.

6.3. Товариство для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах різної юрисдикції.

6.4. Товариство є власником майна, переданого йому учасниками Товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу, продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені чинним законодавством України. Товариство здійснює у відповідності з чинним законодавством України володіння, користування та розпорядження майном, що належить йому на праві власності.

6.5. Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями його учасників, окрім схвалених відповідним органом Товариства зобов'язань його учасників (засновників), що пов'язані зі створенням Товариства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави.

6.6. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, у межах вартості своїх вкладів, окрім випадків, встановлених чинним законодавством України. Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

6.7. Товариство може створювати дочірні підприємства (господарські товариства) з правами юридичної особи, а також філії та представництва на території України та за її межами з дотриманням вимог, встановлених чинним законодавством України і законодавством відповідної іноземної держави.

Правове положення господарських товариств, що є залежними від Товариства, визначається чинним законодавством України.

6.8. Філії та представництва Товариства є відокремленими підрозділами Товариства, що розташовані поза його місцезнаходженням. Створення філій та відкриття представництв Товариства здійснюється згідно з вимогами чинного законодавства України чи держави, на території якої вони засновуються. Філії та представництва не є юридичними особами і діють на підставі затвердженого Товариством положення.

Керівники філій та представництв призначаються Товариством і діють на підставі виданої Товариством довіреності.

6.9. Товариство наділяє свої філії та представництва майном.

6.10. Філії та представництва Товариства здійснюють діяльність від імені Товариства.

Відповідальність за діяльність своїх філій/представництв несе Товариство.

6.11. Дочірні підприємства (господарські товариства) є самостійними юридичними особами, вони не відповідають по боргам Товариства, а Товариство відповідає за зобов'язаннями дочірніх підприємств лише у випадках і в межах, встановлених чинним законодавством України.

6.12. Товариство самостійно планує свою господарську і іншу діяльність, а також соціальний розвиток його колективу. При цьому Товариство керується положеннями чинного законодавства України, а також рішеннями його органів, прийнятих в межах їх компетенції.

6.13. Товариство має право: вчиняти будь-які правочини (договори, контракти), що не суперечать чинному законодавству України, в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підряду, оренди, схову, доручення, застави, тощо; випускати, реалізувати та купувати цінні папери; страхувати власне майно; на підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб, як українських, так і іноземних; користуватися на договірній основі банківськими кредитами та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти, отримувати позику від своїх учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому чинним законодавством України порядку, надавати позики працівникам та учасникам в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

6.14. Товариство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність в порядку, встановленому чинним законодавством України. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право: відкривати валютні рахунки в банківських установах, укладати зовнішньоекономічні контракти з іноземними юридичними особами і здійснювати операції, що пов'язані з використанням іноземної валюти, засновувати підприємства з іноземними інвестиціями, а також брати участь у їх діяльності, здійснювати інші операції в процесі зовнішньоекономічної діяльності.

6.15. Товариство самостійно встановлює (визначає) ціни та тарифи на свою продукцію, товари, роботи та послуги, окрім випадків, передбачених чинним законодавством України.

6.16. Товариство може на добровільних засадах об'єднуватися в об'єднання підприємств з дотриманням вимог чинного законодавства України.

6.17. Товариство може брати участь у діяльності та/чи співпрацювати в іншій формі з українськими, іноземними та міжнародними юридичними особами.

6.18. Товариство має право приймати на роботу українських та іноземних спеціалістів на умовах трудових договорів (контрактів) з дотриманням вимог чинного законодавства України.

Товариство може залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, в тому числі і іноземних, на підставі договору підряду, доручення та інших договорів з оплатою за домовленістю сторін.

6.19. Товариство може здійснювати кооперацію з іншими українськими та іноземними юридичними особами, в тому числі здійснювати спільну діяльність без створення юридичної особи шляхом об'єднання їх активів та іншого майна для досягнення не заборонених чинним законодавством України цілей та мети діяльності Товариства.

6.20. Товариство має і інші права, передбачені чинним законодавством України, а також може здійснювати і інші дії, що не суперечать чинному законодавству України.

6.21. В своїй діяльності Товариство зобов'язане дотримуватися вимог чинного законодавства України, а при веденні справ за кордоном – чинного законодавства відповідної держави.

## **7. Розмір та порядок формування статутного (складеного) капіталу Товариства.**

### **Розмір часток учасників.**

#### **Розмір, вартість, склад та порядок внесення учасниками вкладів до статутного (складеного) капіталу Товариства**

7.1. Для забезпечення діяльності Товариства формується статутний (складений) капітал Товариства, який розподіляється на частки та складається з вартості вкладів його учасників. В якості вкладу до статутного (складеного) капіталу Товариства учасник може внести грошові кошти, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку. Грошова оцінка вкладу учасника Товариства здійснюється за згодою учасників Товариства, а у випадках, встановлених чинним законодавством України, вона підлягає незалежній експертній перевірці.

7.2. Розмір статутного (складеного) капіталу Товариства складає \_\_\_\_\_ грн.

7.3. Розмір, вартість та склад вкладів учасників до статутного (складеного) капіталу Товариства:

Вклад учасника \_\_\_\_\_ до статутного (складеного) капіталу Товариства загальною вартістю \_\_\_\_\_ грн. складається з грошових коштів/майна (перелічити) в розмірі \_\_\_\_\_ грн.

Вклад учасника \_\_\_\_\_ до статутного (складеного) капіталу Товариства загальною вартістю \_\_\_\_\_ грн. складається з грошових коштів/майна (перелічити) в розмірі \_\_\_\_\_ грн.

7.4. Розмір частки кожного учасника у статутному (складеному) капіталі Товариства на момент його формування (заснування) визначається на підставі процентного співвідношення між вартістю вкладу кожного учасника та розміром статутного (складеного) капіталу Товариства.

Частка учасника \_\_\_\_\_ у статутному (складеному) капіталі Товариства складає \_\_\_\_\_ статутного (складеного) капіталу Товариства.

Частка учасника \_\_\_\_\_ у статутному (складеному) капіталі Товариства складає \_\_\_\_\_ статутного (складеного) капіталу Товариства.

7.5. До моменту державної реєстрації Товариства кожен із його учасників зобов'язаний сплатити (внести до статутного (складеного) капіталу Товариства) не

менше, ніж 50 % суми своїх вкладів. Внесення до статутного (складеного) капіталу Товариства грошей підтверджується документами, виданими банківською установою.

Частина статутного (складеного) капіталу Товариства, що залишилася несплаченою, підлягає сплаті протягом першого року діяльності Товариства. Якщо учасники протягом першого року діяльності Товариства не сплатили повністю суму своїх вкладів, Товариство повинно оголосити про зменшення свого статутного (складеного) капіталу і зареєструвати відповідні зміни до цього Статуту Товариства у встановленому чинним законодавством України порядку або прийняти рішення про ліквідацію Товариства.

7.6.Учаснику Товариства, який повністю вніс свій вклад до статутного (складеного) капіталу Товариства, видається свідоцтво Товариства. У свідоцтві Товариства зазначається сума грошового вкладу і дата його внесення та/або опис внесеного до статутного (складеного) капіталу Товариства майна і дати його внесення.

## **8. Зміна (збільшення або зменшення) статутного (складеного) капіталу Товариства**

8.1.Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір свого статутного (складеного) капіталу.

8.2.Зміна (збільшення або зменшення) розміру статутного (складеного) капіталу Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

8.3.Збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства допускається тільки після його повної сплати, тобто після внесення усіма учасниками Товариства вкладів у повному обсязі.

8.4.Збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства може здійснюватися за рахунок додаткових вкладів учасників Товариства та іншими засобами, що допускаються (не забороняються) чинним законодавством України.

Збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства не може здійснюватися за рахунок вкладів осіб, що не є учасниками Товариства (третіх осіб).

8.5.Збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства за рахунок додаткових вкладів учасників Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів учасників Товариства шляхом внесення учасниками Товариства додаткових вкладів, розмір (вартість) яких повинен бути пропорційним розміру їх часток у статутному (складеному) капіталі Товариства.

8.6.В рішенні Загальних зборів учасників Товариства про збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства за рахунок додаткових вкладів його учасників зазначається: загальна сума, на яку збільшується статутний (складений) капітал Товариства, розмір (вартість) додаткового вкладу кожного із учасників Товариства, склад та строки внесення додаткових вкладів учасників Товариства, а також інші умови внесення додаткових вкладів учасниками Товариства. При цьому, розмір (вартість) додаткового вкладу кожного із учасників Товариства повинен бути пропорційним розміру їх часток у статутному (складеному) капіталі Товариства.

8.7.Додаткові вклади повинні бути внесені учасниками Товариства протягом 1 місяця з дати прийняття Загальними зборами учасників Товариства рішення про збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства за рахунок додаткових вкладів його учасників, якщо у цьому рішенні Загальних зборів учасників Товариства не встановлений інший строк для внесення додаткових вкладів учасниками Товариства.

8.8.У разі недотримання встановлених в пункті 8.7. цього Статуту строків внесення додаткових вкладів, а також невнесення (неповного внесення) додаткових вкладів учасниками Товариства чи хоча б одним із них, збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства вважається таким, що не відбулось.

8.9.Встановлений цим Статутом порядок внесення додаткових вкладів учасниками Товариства може змінюватися рішенням Загальних зборів учасників Товариства про збільшення статутного (складеного) капіталу Товариства за рахунок додаткових вкладів його учасників.

8.10.Статутний (складений) капітал Товариства може бути зменшений за рішенням Загальних зборів учасників Товариства, але не менш як до мінімального розміру, передбаченого чинним законодавством України для товариств з обмеженою відповідальністю.

8.11.Зменшення статутного (складеного) капіталу Товариства допускається після повідомлення про це в порядку, встановленому чинним законодавством України та цим Статутом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

8.12.Якщо інше не встановлено чинним законодавством України, повідомлення про зменшення статутного (складеного) капіталу Товариства розміщується в друкованих засобах масової інформації, в яких публікуються відомості про державну реєстрацію юридичних осіб. Товариство має право додатково повідомити своїх кредиторів про зменшення свого статутного (складеного) капіталу у письмовому вигляді.

8.13.Зменшення статутного (складеного) капіталу Товариства здійснюється в порядку, передбаченому чинним законодавством України для зменшення статутних (складених) капіталів товариств з обмеженою відповідальністю.

8.14.Рішення Товариства про збільшення розміру його статутного (складеного) капіталу набирає чинності з дня внесення цих змін до державного реєстру.

8.15.Рішення Товариства про зменшення його статутного (складеного) капіталу набирає чинності не раніше як через 3 місяці після державної реєстрації і публікації про це у встановленому порядку.

## **9. Права та обов'язки учасників (засновників) Товариства**

### 9.1. Учасники Товариства мають право:

9.1.1.брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, встановленому чинним законодавством України та цим Статутом;

9.1.2.брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частину (дивіденди). Право на отримання частини прибутку Товариства, що розподіляється між учасниками Товариства пропорційно частці кожного з них у статутному (складеному) капіталі Товариства (право на отримання дивідендів), мають особи, які є учасниками Товариства на початок строку виплати дивідендів;

9.1.3.вийти у встановленому порядку з Товариства;

9.1.4.здійснити відчуження часток у статутному (складеному) капіталі Товариства в порядку, встановленому чинним законодавством України;

9.1.5.одержувати інформацію про діяльність Товариства в порядку, встановленому чинним законодавством України та цим Статутом. На вимогу свого учасника Товариство зобов'язане надати йому для ознайомлення річні баланси, звіти про фінансово-господарську діяльність Товариства, протоколи Ревізійної комісії (Ревізора) Товариства, протоколи зборів органів управління Товариства, тощо;

9.1.6.отримати у випадку ліквідації Товариства частину його майна, що залишилось після розрахунків з кредиторами, чи його вартість, пропорційно частці кожного з учасників у статутному (складеному) капіталі Товариства (право на ліквідаційну квоту).

9.2.Учасники Товариства можуть також мати інші права, встановлені чинним законодавством України та цим Статутом.

### 9.3.Учасники Товариства зобов'язані:

9.3.1.додержуватись положень цього Статуту і виконувати рішення Загальних зборів учасників Товариства;

9.3.2.виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі і пов'язані з майновою участю, а також робити вклади у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені цим Статутом;

9.3.3.не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

Під комерційною таємницею мають на увазі відомості, пов'язані з управлінням, фінансами та іншою професійною діяльністю в галузі аудиту, розголошення (передача, витік) яких може завдати шкоди інтересам Товариства.

Склад і обсяг відомостей, що складають комерційну таємницю, а також порядок їх захисту визначаються органами управління Товариства в межах їх компетенції.

Комерційною таємницею є також інформація, методики, результати науково-дослідницької діяльності та інші види інтелектуальної власності, власником якої є Товариство, і які можуть бути реалізовані як комерційна інформація, а передчасне розголошення якої може нанести збитки Товариству.

9.3.4.сприяти Товариству у вирішенні ним своїх статутних завдань;

9.3.5.утримуватися від будь-якої діяльності, що може нанести майнові або інші збитки Товариству.

9.4. Учасники Товариства можуть також мати (нести) інші обов'язки, встановлені чинним законодавством України та цим Статутом.

## **10. Перехід частки (її частини) учасника у статутному (складеному) капіталі Товариства до іншої особи**

10.1.Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному (складеному) капіталі Товариства одному або кільком учасникам Товариства.

10.2.Учасник Товариства має право відчужувати свою частку (її частину) у статутному (складеному) капіталі Товариства третім особам.

10.3.Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток у статутному (складеному) капіталі Товариства. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам. Якщо учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом протягом 1 місяця з дня повідомлення про намір учасника Товариства продати частку (її частину), частка (її частина) учасника Товариства може бути відчужена третій особі.

10.4.Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної її сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.

10.5.У разі придбання частки (її частини) учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам Товариства або третім особам у строк, що не перевищує 1 року, або зменшити свій статутний (складений) капітал. Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму у (на) Загальних зборах учасників Товариства проводиться без урахування частки, придбаної Товариством.

10.6.Частка у статутному (складеному) капіталі Товариства переходить до спадкоємця фізичної особи або правонаступника юридичної особи - учасника Товариства.

10.7.Розрахунки із спадкоємцями ( правонаступниками) учасника Товариства, які не вступили до Товариства, здійснюються відповідно до положень, передбачених статтею 11 цього Статуту.

## **11. Порядок виходу учасника зі складу Товариства та порядок проведення розрахунків з ним**

11.1. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід не пізніше ніж за 3 місяці до виходу.

11.2. Учасник, який виходить з Товариства, має право одержати вартість частини майна Товариства, пропорційну його частці у статутному (складеному) капіталі Товариства. Виплата проводиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в строк до 12 місяців з дня виходу.

11.3. За домовленістю між учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена передачею майна в натурі.

11.4. Учаснику Товариства, який вибув, виплачується належна йому частина прибутку, одержана Товариством в даному році до моменту його виходу.

11.5. Якщо вклад до статутного (складеного) капіталу Товариства був здійснений шляхом передачі права користування майном, відповідне майно повертається учаснику Товариства без виплати винагороди.

11.6. Порядок і засіб визначення вартості частини майна Товариства, що пропорційна частці учасника у статутному (складеному) капіталі Товариства, а також порядок і строки її виплати встановлюються чинним законодавством України.

11.7. Спори, що виникають у зв'язку з виходом учасника з Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у статутному (складеному) капіталі, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

## **12. Фонди Товариства**

12.1. В Товаристві створюється резервний (страховий) фонд у розмірі 25% статутного (складеного) капіталу Товариства. Розмір щорічних відрахувань до резервного (страхового) фонду не може бути менше 5 % суми чистого прибутку.

12.2. Резервний (страховий) фонд призначається на покриття непередбачених та додаткових витрат, в тому числі на: заходи щодо розробки та впровадження нових перспективних програм, поповнення нестачі власних оборотних коштів, покриття збитків від зниження ціни продукції, тощо. Витрата резервного (страхового) фонду здійснюється за розпорядженням Загальних зборів учасників Товариства.

12.3. Товариство, крім резервного (страхового) фонду, може створювати й інші фонди. Порядок створення, використання, поповнення та ліквідація фондів, регулюється спеціальними положеннями про них, що затверджуються Загальними зборами учасників Товариства.

## **13. Порядок розподілу прибутку та покриття збитків Товариства**

13.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку Товариства сплачуються передбачені чинним законодавством України податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрямки його використання відповідно до рішень Загальних зборів учасників Товариства.

13.2. Збитки, що виникли в процесі здійснення діяльності Товариством, покриваються в першу чергу за рахунок резервного (страхового) фонду.

13.3. В разі недостатності коштів резервного (страхового) фонду Загальні збори учасників Товариства можуть прийняти рішення про направлення на покриття збитків коштів з інших фондів.

## **14. Органи управління та контролю Товариства**

- 14.1. Органами управління Товариства є:
- 14.1.1. Загальні збори учасників Товариства;
  - 14.1.2. одноособовий виконавчий орган Товариства – Директор Товариства.
- 14.2. Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.
- 14.3. Склад, порядок створення та відкликання, а також повноваження органів управління та контролю Товариства визначаються чинним законодавством України, а також положеннями Статуту Товариства.

## **15. Посадові особи Товариства**

15.1. Посадовими особами Товариства визнаються Директор Товариства і Голова ревізійної комісії (Ревізор) Товариства. Обмеження щодо поєднання однією особою зазначених посад встановлюються чинним законодавством України.

15.2. Посадовими особами Товариства не можуть бути особи, службу або іншу діяльність яких визнано Конституцією України та чинним законодавством України несумісною з перебуванням на цих посадах, а також особи, яким перебування на відповідних посадах заборонено рішенням суду.

15.3. Посадові особи Товариства повинні зберігати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Товариства і несуть передбачену чинним законодавством України відповідальність за її розголошення.

15.4. Посадові особи Товариства відповідають за шкоду, заподіяну ними Товариству, в межах і порядку, передбачених чинним законодавством України та Статутом Товариства.

## **16. Загальні збори учасників Товариства**

16.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників Товариства. Вони складаються з учасників Товариства або призначених ними представників.

Представники учасників Товариства можуть бути постійними або призначеними на певний термін. Учасник Товариства мають право у будь-який час замінити свого представника у (на) Загальних зборах учасників Товариства, сповістивши про це інших учасників Товариства.

Учасник Товариства вправі передати свої повноваження у (на) Загальних зборах учасників Товариства іншому учаснику Товариства або представнику іншого учасника Товариства.

16.2. В період, коли Товариство має лише одного учасника, якому належить частка, розміром 100 % статутного (складеного) капіталу Товариства, функції Загальних зборів учасників Товариства здійснюються єдиним учасником Товариства шляхом одноособового прийняття ним рішень, які оформляються письмово. При цьому, положення цього Статуту Товариства, а також чинного законодавства України, які регулюють порядок та процедуру підготовки, скликання та проведення Загальних зборів учасників Товариства не застосовуються, за виключенням положень про періодичність скликання та проведення Загальних зборів учасників Товариства.

З моменту державної реєстрації Статуту Товариства в новій редакції чи змін, що вносяться до Статуту Товариства, в результаті яких число учасників Товариства стає більшим одного, кожний учасник Товариства втрачає право одноособового здійснення функцій Загальних зборів учасників Товариства, а рішення з питань, зазначених в пункті 16.14. цього Статуту, приймаються Загальними зборами учасників Товариства.

16.3. Загальні збори учасників Товариства скликаються не рідше одного разу на рік. Позачергові Загальні збори учасників Товариства скликаються Головою Товариства при



наявності обставин, що загрожують пов'язаним з участю у Товаристві інтересам (в тому числі і майновим) учасників Товариства, у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного (складеного) капіталу Товариства. Голова Товариства обирається Загальними зборами учасників Товариства.

16.4. Загальні збори учасників Товариства повинні скликатися також на вимогу виконавчого органу Товариства.

16.5. Учасники Товариства, що володіють не менш як 10 % голосів, можуть вимагати скликання Загальних зборів учасників Товариства. Якщо протягом 25 днів Голова Товариства не виконав зазначеної вимоги, вони мають право самостійно скликати Загальні збори учасників Товариства.

16.6. Про проведення Загальних зборів учасників Товариства учасники повідомляються письмово, із зазначенням часу і місця проведення Загальних зборів учасників Товариства, а також їх порядку денного. Письмове повідомлення про проведення Загальних зборів учасників Товариства повинно бути зроблено не менше як за 30 днів до скликання Загальних зборів учасників Товариства.

16.7. Будь-хто з учасників Товариства має право вимагати розгляду питання на Загальних зборах учасників Товариства за умови, що воно було ним поставлено не пізніше як за 25 днів до початку Загальних зборів учасників Товариства.

16.8. Не пізніше як за 7 днів до скликання Загальних зборів учасників Товариства учасникам Товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного Загальних зборів учасників Товариства.

16.9.3. Питань, не включених до порядку денного Загальних зборів учасників Товариства, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників Товариства, присутніх на цих Загальних зборах учасників Товариства.

16.10. Всі учасники Товариства (їх представники) мають право бути присутніми на Загальних зборах учасників Товариства, брати участь в обговоренні питань порядку денного та голосувати при прийнятті рішень Загальними зборами учасників Товариства.

Учасник Товариства не має права голосу при вирішенні Загальними зборами учасників Товариства питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним та Товариством.

Брати участь у Загальних зборах учасників Товариства з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчого органу Товариства, які не є учасниками Товариства.

16.11. Кожний учасник Товариства (його представник) має на Загальних зборах учасників Товариства кількість голосів, пропорційну розміру його частки у статутному (складеному) капіталі Товариства. Голосування на Загальних зборах учасників Товариства провадиться за принципом - на 1 % статутного (складеного) капіталу Товариства припадає 10 голосів.

16.12. Учасники Товариства (їх представники), які беруть участь в Загальних зборах учасників Товариства, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний учасник Товариства. Цей перелік підписується Головою та секретарем Загальних зборів учасників Товариства.

Загальні збори учасників Товариства обирають Голову Загальних зборів учасників Товариства, який організує ведення протоколу Загальних зборів учасників Товариства. Секретар Загальних зборів учасників Товариства веде протокол Загальних зборів учасників Товариства. Головою Загальних зборів учасників Товариства не може бути обраний Директор Товариства.

16.13. Загальні збори учасників Товариства вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники Товариства (їх представники), що володіють у сукупності більш як 60 % голосів.

16.14. До компетенції Загальних зборів учасників Товариства відносяться наступні питання:

16.14.1.визначення основних напрямків діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

16.14.2.внесення змін до Статуту Товариства, у тому числі зміна (збільшення, зменшення) розміру статутного (складеного) капіталу Товариства;

16.14.3.призначення (обрання) та звільнення Директора Товариства, обрання та відкликання інших органів Товариства;

16.14.4.затвердження річних результатів діяльності Товариства, враховуючи його дочірні підприємства, філії, представництва; затвердження звітів і висновків Ревізійної комісії (Ревізора) Товариства, порядку розподілу прибутку Товариства, строку та порядку виплати частини прибутку (дивідендів); визначення порядку покриття збитків;

16.14.5.створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

16.14.6.винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства;

16.14.7.затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів Товариства, визначення його організаційної структури;

16.14.8.визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

16.14.9.затвердження договорів (угод) на суму, що перевищує 1 000 000,00 грн.;

16.14.10.прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

16.14.11.прийняття рішення про обрання уповноваженої особи учасників Товариства для представлення інтересів учасників Товариства у випадках, передбачених чинним законодавством України;

16.14.12.вирішення питання про придбання Товариством частки його учасника;

16.14.13.виключення учасника з Товариства;

16.14.14.встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками Товариства додаткових внесків до статутного (складеного) капіталу Товариства;

16.14.15.визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу Товариства, створення та визначення повноважень відповідних контролюючих органів Товариства;

16.14.16.обрання Голови Товариства;

16.14.17.прийняття рішень з інших питань, віднесених до компетенції Загальних зборів учасників Товариства.

16.15. Загальні збори учасників Товариства мають також право приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства, в тому числі і з тих, що передані Загальними зборами учасників Товариства до компетенції виконавчого органу Товариства.

16.16. Питання, зазначені в підпунктах 1-16 пункту 16.14. цього Статуту Товариства, а також інші питання, які в силу положень чинного законодавства України повинні вирішуватися Загальними зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю, відносяться до виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства.

Цим Статутом Товариства до виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства може бути також віднесено вирішення інших питань.

Питання, віднесені до виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому(им) органу(ам) Товариства.

16.17.3 питань визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін до Статуту Товариства, в тому числі зміни (збільшення, зменшення) розміру його статутного (складеного) капіталу, а також при вирішенні питання про виключення учасника з Товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50% загальної кількості голосів учасників Товариства.

З питань ліквідації Товариства, відчуження майна Товариства на суму, що становить 50 і більше відсотків вартості майна Товариства та з решти питань рішення приймається простою більшістю голосів учасників Товариства, що приймають участь у Загальних зборах учасників Товариства.

16.18. Книга протоколів Загальних зборів учасників Товариства має бути невідкладно надана учаснику(ам) Товариства за його (їх) письмовою чи усною вимогою. Учасник Товариства має право запросити окремих(і), зазначених(і) ним, протокол(и) Загальних зборів учасників Товариства, який(і) невідкладно повинен(ні) бути йому наданий(і). За вимогою учасника(ів) Товариства повинні видаватися засвідчені Товариством витяги з Книги протоколів Загальних зборів учасників Товариства чи витяги з протоколів Загальних зборів учасників Товариства.

16.19. У разі відсутності можливості провести Загальні збори учасників Товариства у формі спільної присутності учасників Товариства для обговорення питань порядку денного і прийняття відповідних рішень Загальними зборами учасників Товариства допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому разі проект рішення або питання для голосування надсилається учасникам Товариства, які повинні письмово сповістити щодо нього свою думку. Протягом 10 днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі вони повинні бути проінформовані Головою про прийняте рішення.

## **17. Директор Товариства**

17.1.В Товаристві створюється одноособовий виконавчий орган – Директор Товариства, який здійснює поточне керівництво діяльністю Товариства і є підзвітним Загальним зборам учасників Товариства.

17.2. Директор Товариства призначається (обирається) та звільняється Загальними зборами учасників Товариства. Якщо інше не зазначено в рішенні Загальних зборів учасників Товариства Директор Товариства призначається (обирається) строком на 1 рік.

17.3. Загальні збори учасників Товариства мають право в будь-який час прийняти рішення про дострокове звільнення Директора Товариства.

17.4. Директор Товариства може бути обраний (призначений) також і не зі складу учасників Товариства.

17.5. До компетенції Директора Товариства відноситься вирішення всіх питань, що не відносяться до виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства. Загальні збори учасників Товариства мають право винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції Директора Товариства.

### **17.6. Директор Товариства:**

17.6.1. без довіреності діє від імені Товариства, в тому числі представляє його інтереси перед всіма третіми особами, включаючи державні органи та органи місцевого самоврядування;

17.6.2. вчиняє правочини від імені Товариства. Правочини (договори, угоди), що підлягають затвердженню Загальними зборами учасників Товариства чи на вчинення яких необхідна згода Загальних зборів учасників Товариства, можуть вчинятися Директором лише після їх затвердження (надання згоди на їх вчинення) Загальними зборами учасників Товариства;

17.6.3. видає довіреності на право представництва від імені Товариства, в тому числі довіреності з правом передоручення;

17.6.4. затверджує штатний розклад та правила внутрішнього трудового розпорядку Товариства, посадові оклади працівників Товариства;

17.6.5. приймає та звільняє працівників Товариства, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;

- 17.6.6. розпоряджається майном Товариства для забезпечення його поточної діяльності в межах, встановлених цим Статутом та чинним законодавством України;
- 17.6.7. відкриває банківські рахунки Товариства;
- 17.6.8. розробляє поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для його успішного розвитку;
- 17.6.9. подає на затвердження Загальних зборів учасників Товариства річний звіт та баланс Товариства;
- 17.6.10. забезпечує належне виконання рішень Загальних зборів учасників Товариства;
- 17.6.11. приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності Товариства;
- 17.6.12. виконую інші функції та вчиняє інші дії від імені Товариства, що необхідні для досягнення мети Товариства і забезпечення його нормальної діяльності, у відповідності до чинного законодавства України, положень цього Статуту Товариства та трудового договору, укладеного з ним.
- 17.7. Порядок діяльності Директора Товариства та прийняття ним рішень регулюється чинним законодавством України, цим Статутом, іншими внутрішніми документами Товариства, а також укладеним з ним трудовим договором.
- 17.8. Директор Товариства не має права приймати рішення, обов'язкові для учасників Товариства.
- 17.9. Директор Товариства не може бути одночасно Головою Загальних зборів учасників Товариства.

## **18. Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства. Аудиторська перевірка діяльності та звітності Товариства**

- 18.1. Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю Директора Товариства Загальними зборами учасників Товариства обирається Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.
- 18.2. Строк повноважень Ревізійної комісії (Ревізора) складає 1 рік.
- 18.3. Голова та члени Ревізійної комісії (Ревізор) Товариства обираються з числа учасників Товариства. Ревізійна комісія Товариства обирається в кількості не менше 3-х осіб. Директор Товариства не може бути членом Ревізійної комісії (Ревізором) Товариства.
- 18.4. Перевірки діяльності Директора Товариства проводяться Ревізійною комісією (Ревізором) Товариства за дорученням Загальних зборів учасників Товариства, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства. Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства має право вимагати від посадових осіб (в тому числі Директора Товариства) Товариства надання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.
- 18.5. Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства доповідає про результати проведених перевірок Загальним зборам учасників Товариства.
- 18.6. Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства складає висновок по річних звітах та балансах Товариства. Без висновку Ревізійної комісії (Ревізора) Товариства Загальні збори учасників Товариства не мають права затверджувати річний баланс Товариства.
- 18.7. Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства має право ставити питання перед Головою Товариства про скликання позачергових Загальних зборів учасників Товариства, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання посадовими особами Товариства.
- 18.8. Порядок створення, діяльності та повноваження Ревізійної комісії (Ревізора) Товариства встановлюються чинним законодавством України, цим Статутом Товариства та рішеннями Загальних зборів учасників Товариства. Загальні збори учасників

Товариства мають право затверджувати Положення про Ревізійну комісію (Ревізора) Товариства.

18.9.Для здійснення контролю за фінансовою діяльністю Товариства згідно з рішенням Загальних зборів учасників Товариства, а також на вимогу Ревізійної комісії (Ревізора) Товариства і в інших випадках, встановлених чинним законодавством України, може призначатися аудиторська перевірка діяльності та звітності Товариства.

18.10.Порядок проведення аудиторських перевірок діяльності та звітності Товариства встановлюється чинним законодавством України.

18.11.На вимогу будь-кого з учасників Товариства може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності Товариства із залученням професійного аудитора, не пов'язаного майновими інтересами з Товариством чи з його учасниками.

Витрати, пов'язані з проведенням такої перевірки, покладаються на учасника Товариства, на вимогу якого проводиться аудиторська перевірка. Витрати учасника Товариства на оплату послуг аудитора можуть бути йому компенсовані Товариством (за рахунок його коштів) за рішенням Загальних зборів учасників Товариства.

18.12.Залученням професійного аудитора для перевірки та підтвердження правильності річної фінансової звітності Товариства обов'язково у випадках, передбачених чинним законодавством України.

18.13.Публічна звітність Товариства про результати його діяльності не вимагається, крім випадків, встановлених чинним законодавством України.

## **19. Компетенція та повноваження трудового колективу Товариства та його виборних органів**

19.1.Трудовий колектив Товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

### **19.2. Трудовий колектив Товариства:**

19.2.1.розглядає проект колективного договору;

19.2.2.розглядає порядок надання працівникам Товариства соціальних пільг;

19.2.3.розглядає порядок заохочення, матеріального і морального стимулювання продуктивної праці, винахідницької і раціоналізаторської діяльності.

19.3.Повноваження трудового колективу Товариства реалізуються у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

## **20. Припинення діяльності Товариства**

20.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

20.2.Реорганізація Товариства відбувається за рішенням Загальних зборів учасників Товариства, а у випадках, передбачених чинним законодавством України - за рішенням суду або відповідних органів державної влади. При цьому вся сукупність прав та обов'язків переходить до правонаступників Товариства.

20.3 Товариство ліквідується:

20.3.1.за рішенням Загальних зборів учасників Товариства;

20.3.2.за рішенням суду у випадках, передбачених чинним законодавством України.

20.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною Загальними зборами учасників Товариства ліквідаційною комісією, а у випадку припинення діяльності Товариства за рішенням суду - ліквідаційною комісією, призначеною судом.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства. Ліквідаційна комісія у триденний строк з моменту її призначення публікує інформацію Товариства в одному з офіційних (республіканському і місцевому) органів преси із зазначенням строку подачі заяв кредиторами своїх претензій.

Ліквідаційна комісія після закінчення строку для пред'явлення вимог кредиторами складає проміжний ліквідаційний баланс Товариства, який містить відомості про склад майна Товариства, перелік пред'явлених кредиторами вимог, а також про результати їх розгляду.

Проміжний ліквідаційний баланс Товариства затверджується Загальними зборами учасників Товариства або судом, який прийняв рішення про ліквідацію Товариства.

Виплата грошових сум кредиторам Товариства у разі його ліквідації проводиться у порядку черговості, встановленою чинним законодавством України, відповідно до проміжного ліквідаційного балансу Товариства, починаючи від дня його затвердження, за винятком кредиторів четвертої черги, виплати яким провадяться зі сплину місяця від дня затвердження проміжного ліквідаційного балансу Товариства.

В разі недостатності у Товариства грошових коштів при його ліквідації для задоволення вимог кредиторів ліквідаційна комісія здійснює продаж майна Товариства.

Після завершення розрахунків з кредиторами Товариства ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс Товариства, який затверджується Загальними зборами учасників Товариства або судом, що прийняв рішення про ліквідацію Товариства.

Майно та грошові кошти, що належать Товариству, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці осіб, які працюють на умовах найму, та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками акцій, випущених Товариством та іншими кредиторами, розподіляється між учасниками Товариства у шестимісячний строк після опублікування інформації про його ліквідацію.

Майно, передане Товариству його учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства його грошові кошти не підлягають розподілу між учасниками Товариства до вирішення цього спору або до одержання кредиторами гарантій.

Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення.

20.5. Претензії до Товариства у разі його ліквідації задовольняються за рахунок майна Товариства. Претензії не виявлені та не заявлені, а також претензії, не задоволені внаслідок статку майна Товариства при його ліквідації, вважаються погашеними.

#### **Учасники:**

\_\_\_\_\_  
Якщо учасником є юридична особа зазначити місцезнаходження

Якщо учасником є фізична особа зазначити місце проживання

Код \_\_\_\_\_

## Додаток Б

### УСТАНОВЧИЙ ДОГОВІР про створення командитного товариства

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_

М. \_\_\_\_\_

Засновниками командитного товариства « \_\_\_\_\_ » виступають:  
Учасники з повною відповідальністю:

Вкладник:

#### 1. Загальні положення

1.1. Командитне товариство \_\_\_\_\_ (далі - Товариство) є господарською одиницею, яка функціонує на принципах економічної та правової самостійності.

1.2. У своїй діяльності Товариство керується законами України, іншими нормативними актами України, Установчим договором.

1.3. Найменування Товариства: повне найменування: Командитне товариство \_\_\_\_\_,  
скорочена назва: КТ \_\_\_\_\_.

1.4. Місцезнаходження Товариства:  
М. \_\_\_\_\_, вул. \_\_\_\_\_.

1.5. Товариство набуває статусу юридичної особи за законодавством України з дня його державної реєстрації. Товариство може від свого імені набувати майнових, особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражному або третейському суді, має самостійний баланс, власний розрахунковий та інші (включаючи валютний) рахунки в банку, печатку, штамп та бланки зі своїм найменуванням, зареєстрований фірмовий знак, торгову марку.

#### 2. Мета, сфера та принципи діяльності

2.1. Метою діяльності Товариства є одержання прибутків шляхом здійснення підприємницької діяльності, дозволеної чинним законодавством України.

2.2. Основними видами діяльності Товариства є:

– роздрібна торгівля промисловими, продовольчими товарами, у тому числі і на комісійних засадах, закуплених у населення.

– оптова торгівля промисловими, продовольчими товарами, товарами виробничо-технічного призначення (технологічне обладнання, промислова та побутова електротехніка й електроніка) та сировиною;

– послуги громадського харчування (кафе, бари, ресторани, їдальні тощо);

– виробництво, заготівля, закупівля (у тому числі у населення) та переробка сільськогосподарської продукції (м'ясної, молочної та рослинної), вирощування квітів, садівництво, бджільництво;

– виготовлення, реалізація продовольчих товарів, кондитерських, хлібобулочних, м'ясоковбасних, молочних, овочевих, фруктових виробів, безалкогольних напоїв, мінеральних, фруктових вод, харчових концентратів, квасу.

Торгівля та громадське харчування здійснюються після отримання дозволу

санепідемстанції та управління торгівлі щодо місця діяльності.

Товариство у встановленому порядку здійснює зовнішньоекономічну діяльність у межах статутних напрямів.

Здійснення Товариством діяльності, для якої законодавством встановлено одержання ліцензії, проводиться після одержання ліцензії у встановленому законом порядку.

2.3. Операції з іноземною валютою здійснюються Товариством у порядку, встановленому чинним законодавством України.

2.4. Відповідно до мети діяльності Товариство має право:

– створювати на території України та за її межами філії і представництва, а також дочірні підприємства відповідно до чинного законодавства. Філії і представництва Товариства діють від його імені на основі Положення про них, затвердженого Товариством, а дочірні підприємства - на основі затверджених Товариством статутів;

– укладати договори з державними, кооперативними, колективними, приватними та іншими підприємствами, організаціями та громадянами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт, які належать до предмета діяльності Товариства;

– наймати працівників Товариства на умовах контрактів та інших умовах, встановлених чинним законодавством, самостійно встановлювати форми, систему і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, які працюють за наймом;

– продавати і передавати безкоштовно іншим підприємствам, організаціям і громадянам, обмінювати, здавати в оренду, надавати в позику або в безкоштовне тимчасове користування належні Товариству будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу;

– передавати на договірних умовах матеріальні і грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям і громадянам, які виконують для Товариства роботи і послуги;

– користуватися банківським кредитом (у тому числі і валютним) на договірній комерційній основі, надавати банку на договірній основі право використовувати свої вільні грошові ресурси і встановлювати відсотки за їх використання;

– реалізовувати власну продукцію і майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України, - за державними цінами і тарифами;

– відряджати по території України і за її межі працівників Товариства та інших організацій, які виконують роботи і послуги для Товариства;

– організовувати тимчасові підрядні колективи з числа працівників Товариства та інших громадян для виконання конкретних робіт на умовах договору підряду;

– придбавати й експлуатувати автомобілі та інші транспортні засоби;

– здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" і чинних нормативних актів України, включаючи створення спільних підприємств за участю іноземних інвесторів;

– входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства;

– вчиняти інші дії, не заборонені чинним законодавством України.

2.5. Відносини Товариства з юридичними та фізичними особами у зв'язку з виконанням ними господарської діяльності будуються на основі договорів (контрактів).

2.6. При заподіянні шкоди навколишньому середовищу і порушенні прав та інтересів громадян Товариство несе майнову та іншу встановлену законами України відповідальність.

2.7. Виробничі та трудові відносини, включаючи питання найму, звільнення з роботи, режиму праці і відпочинку, оплати праці, гарантій і компенсацій, регулюються індивідуальними трудовими договорами (контрактами) відповідно до чинного законодавства України, цим Установчим договором. Умови індивідуальних трудових угод



не можуть погіршити становище працівників Товариства порівняно з умовами, передбаченими законодавством України про працю.

2.8. Соціальне страхування працівників Товариства та їх соціальне забезпечення регулюються нормами законодавства України.

2.9. Трудовий колектив здійснює самоврядування шляхом створення на підприємстві Ради трудового колективу та укладення трудового договору.

2.10. Товариство здійснює відрахування на державне соціальне страхування, а також відрахування на пенсійне забезпечення працівників згідно з тарифами, встановленими для українських підприємств.

### 3. Майно, засоби виробництва та прибуток

3.1. Майно Товариства становлять основні фонди й обігові засоби, а також інші належні йому на правах власності цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства.

3.2. Товариство є власником майна:

- переданого йому Учасниками та Вкладниками у власність;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- отриманих прибутків;
- іншого майна, придбаного на законних підставах.

3.3. Джерелом формування майна Товариства є:

- грошові та інші матеріальні внески, передані йому Учасниками та Вкладниками у власність;
- доходи від реалізації продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

Для забезпечення дієвості Товариства за рахунок внесків Учасників створюється статутний фонд.

Статутний фонд становить \_\_\_\_\_ грн.

Засновники вносять:

1. Учасник з повною відповідальністю:

\_\_\_\_\_ грн. (75 %).

2. Вкладник:

\_\_\_\_\_ грн. (25 %).

3.4. Учасники повністю вносять свої внески згідно з установчими документами протягом одного року з дня державної реєстрації Товариства. Кожний із Вкладників вносить на момент реєстрації Товариства не менше 25 % свого внеску.

3.5. Учаснику, який повністю вніс свій внесок, видається свідоцтво Товариства, яке не відноситься до категорії цінних паперів.

3.6. Зміна вартості майна, внесеного як вклад у додаткові внески Учасників, не впливає на розмір їхніх часток у статутному фонді.

3.7. Учасники та Вкладники вносять свої вклади у вигляді грошових коштів, у тому числі в іноземній валюті, будинків, споруд, обладнання та інших матеріальних цінностей, цінних паперів, прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, спорудами, а також інших майнових прав (у тому числі прав на інтелектуальну власність). Оцінка вкладу здійснюється у валюті, що діє на території України. Оцінка вкладу здійснюється на підставі незалежної експертної оцінки на початку створення Товариства, а в процесі його діяльності - комісією, сформованою із засновників, затвердженою

Учасниками Товариства, якщо інше не передбачено законодавством України.

3.8. Товариство має право змінити розмір статутного фонду. Збільшення статутного фонду може бути проведено тільки після внесення повністю всіма Учасниками своїх внесків. Зменшення статутного фонду за наявності заперечень кредиторів Товариства не допускається. Рішення Товариства про зміну статутного фонду вступає в силу з дня внесення цих змін у державний реєстр, а рішення про зменшення статутного фонду - не раніше трьох місяців після державної реєстрації і публікації про це у встановленому порядку. Допускається збільшення статутного фонду Товариства шляхом вступу до Товариства нових Учасників або Вкладників.

3.9. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном. Учасники несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства всім своїм майном, відповідальність Вкладників обмежується вкладом до статутного фонду Товариства.

Учасник Товариства відповідає за борги Товариства незалежно від того, виникли вони після чи до його вступу до Товариства.

Вкладник Товариства відповідає за борги Товариства, які виникли до його вступу у Товариство, перед третіми особами в тому самому порядку, як й інші Вкладники.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, а держава - за зобов'язаннями Товариства.

3.10. Звернення-стягнення на частку Учасника у статутному фонді за його власними зобов'язаннями не допускається. При нестачі майна Учасника для покриття його боргів, кредитори мають право вимагати виділення частки Учасника-боржника в порядку, передбаченому чинним законодавством і Установчим договором.

3.11. Якщо Вкладник Командитного товариства укладає угоду від імені і в інтересах Товариства без відповідних повноважень, то у разі схвалення його дій Товариством він разом з Учасниками з повною відповідальністю відповідає за угодою перед кредиторами усім своїм майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення. Якщо схвалення не буде одержано, Вкладник відповідає перед третьою особою самостійно усім своїм майном, на яке відповідно до чинного законодавства може бути звернено стягнення.

3.12. Учасники не володіють відокремленими правами на окремі об'єкти, які входять до складу майна Товариства, у тому числі на об'єкти, внесені як вклад.

3.13. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, яке є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Власник, якщо інше не передбачено господарськими договорами.

3.14. Основним узагальненим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток. Чистий прибуток, отриманий після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, а також розрахунків з кредиторами та бюджетом, залишається у повному розпорядженні Товариства.

3.15. Товариство створює резервний фонд у розмірі 25 % статутного фонду. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань 5 % чистого прибутку Товариства до досягнення фондом вказаного розміру.

3.16. Розподіл чистого прибутку між Учасниками здійснюється за підсумками роботи за рік пропорційно їхнім часткам у статутному фонді Товариства. Фінансовий рік Товариства починається 1 січня і закінчується 31 грудня поточного року. Покриття збитків, які можуть виникнути внаслідок діяльності Товариства, відбувається за рахунок резервного фонду або з інших джерел, визначених Зборами Учасників.

3.17. Товариство вносить плату до бюджету відповідно до чинного законодавства України.

3.18. Товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність та несе відповідальність за її достовірність.

3.19. Перевірки і ревізії фінансової і господарської діяльності Товариства здійснюються уповноваженими державними органами України, ревізійними органами Товариства. Ревізії і перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи

Товариства.

#### 4. Права та обов'язки Учасників та Вкладників

##### 4.1. Учасники мають право:

- брати участь в управлінні справами Товариства у порядку, передбаченому Установчим договором Товариства;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства й отримувати свою частину прибутку;
- вийти у встановленому порядку з Товариства згідно з п. 4.6 цього договору;
- отримувати інформацію про діяльність Товариства, знайомитись з річним балансом, даними бухгалтерської та іншої звітності, будь-якої документації Товариства. Учасники мають право на першочергове отримання продукції (послуг, робіт) власного виробництва Товариства.

##### Вкладники мають право:

- брати участь у розподілі прибутку Товариства й отримувати свою частину прибутку;
- діяти від імені Командитного товариства (тільки за наявності доручення і згідно з ним);
- вийти у встановленому порядку з Товариства згідно з п. 4.6 цього договору;
- вимагати першочергового повернення вкладу у разі ліквідації Товариства;
- вимагати подання їм річних звітів і балансів, а також забезпечення можливості перевірки правильності їх складання.

##### 4.2. Учасники зобов'язані:

- дотримуватися Установчого договору Товариства, виконувати рішення Зборів учасників;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі пов'язані з майновою участю, а також робити внески у розмірі, порядку і способом, передбаченими цим договором;
- не розголошувати комерційну таємницю і зберігати конфіденційність інформації про діяльність Товариства. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню, визначається Зборами учасників. Цей пункт відноситься і до встановлення терміну зберігання конфіденційності отриманої Учасниками інформації після припинення дії цього договору;
- вносити додаткові внески у розмірі, способом і в порядку, визначеному Зборами учасників;
- виконувати прийняті на себе у встановленому порядку зобов'язання щодо Товариства.

Вкладники зобов'язані вносити вклади і додаткові внески у розмірі, способами і в порядку, передбаченими цим договором.

4.3. Учасник, який систематично не виконує або неналежно виконує зобов'язання, або перешкоджає своїми діями (або бездіяльністю) досягненню мети діяльності Товариства, може бути виключений зі складу Учасників на основі одноголосно прийнятого рішення Зборів учасників. При цьому даний Учасник або його представник у голосуванні участі не бере. При виключенні Учасника діють наслідки, передбачені п. 4.7 даного Установчого договору. Учасники частково або повністю звільняються від відповідальності за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків, якщо це є наслідком дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин), до яких належать події, які Учасники не в змозі передбачити і запобігти їм. Порядок подання заяви Учасника про початок форс-мажорних обставин, так само як і про їх припинення, визначається Зборами учасників.

4.4. Засновники прагнуть вирішити всі розбіжності і спори, пов'язані з виконанням цього Установчого договору, шляхом переговорів. Спори між Засновниками, а також

ними і Товариством, які виникають у зв'язку з їх діяльністю, і не врегульовані за взаємною домовленістю, підлягають вирішенню у судах і арбітражних судах.

4.5. Засновник може за згодою решти Учасників уступити свою частку одному або кільком Учасникам Товариства, або третім особам. Засновники користуються переважним правом придбання частки іншого Засновника, пропорційно своїм часткам у статутному фонді. Передача частки третім особам можлива тільки після внесення повного внеску і при згоді інших Учасників. При передачі частки третій особі до неї одночасно переходять усі права та обов'язки Засновника, який віддав свою частку повністю або частково. Частка Засновника, після повного внесення ним свого внеску, може бути придбана самим Товариством. У цьому випадку Товариство зобов'язано передати її іншим Засновникам або третім особам у термін не більше одного року. Протягом цього року розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму зборів Засновниками проводиться без урахування частки, придбаної Товариством.

4.6. Учасник Командитного товариства може в будь-який час вийти з Товариства, попередивши про це не пізніше як за три місяці. При виході Учасника з Товариства, йому виплачується вартість його внеску відповідно до балансу, складеного на день виходу. На вимогу Учасника Товариства та за згодою Товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі. Учаснику, що вибув, виплачується належна йому частина прибутку, отриманого Товариством у даному році до моменту його виходу. Майно, передане Учасником Товариству тільки в користування, повертається йому в натуральному вигляді без винагороди.

4.7. Вкладник командитного товариства може в будь-який час вийти з Товариства, попередивши про це не пізніше як за три місяці. При виході Вкладника з Товариства виплачується вартість його внеску відповідно до балансу, складеного на день виходу. На вимогу Вкладника та за згодою Товариства вклад може бути повернуто повністю або частково в натуральній формі. Вкладнику, що вибув, виплачується належна йому частина прибутку, отриманого Товариством у даному році до моменту його виходу.

4.8. При реорганізації юридичної особи - Учасника (Вкладника) Товариства або у зв'язку зі смертю громадянина - Учасника (Вкладника) Товариства правонаступники (спадкоємці) мають переважне право вступу до Товариства.

4.9. При відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмови Товариства у прийнятті до нього йому видається в грошовій або натуральній формі частка в майні, вартість якої визначається за балансовою вартістю на день реорганізації або ліквідації (смерті) Учасника. У цих випадках розмір статутного фонду підлягає зменшенню.

## 5. Управління Товариством

5.1. Вищим органом Товариства є Збори учасників (Учасника) з повною відповідальністю.

Вкладники не мають права перешкоджати діям Учасника з повною відповідальністю з управління справами Командитного товариства.

5.2. До виключної компетенції Зборів учасників або Учасника належить:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства;
- затвердження його планів діяльності та звітів про їх виконання;
- погодження Установчого договору;
- вирішення питання щодо компетенції Вкладників;
- вибори та відкликання директора і ревізійної комісії;
- затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його філії;
- затвердження звітів і висновків ревізійної комісії;
- порядок розподілу прибутку, визначення джерел покриття збитків;
- створення, реорганізація і ліквідація дочірніх підприємств, філій і

представництв, затвердження статутів і положень про них;

- прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення його організаційної структури;
- встановлення розміру, форми і порядку внесення додаткових внесків;
- визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства;
- прийняття рішень про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

5.3. Виконавчу владу в Товаристві здійснює директор, який призначається Зборами учасників або Учасником, до компетенції якого входить вирішення всіх питань діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Учасника або Зборів учасників.

Учасник має право винести рішення про передачу частини належних йому прав до компетенції директора. Директор підзвітний Зборам учасників, він не має права приймати рішення, що є обов'язковими для Учасників.

5.4. Директор без доручення діє від імені Товариства, відстоює його інтереси, розпоряджається майном Товариства, укладає договори, у тому числі й трудові, видає доручення, відкриває в банку розрахунковий та інші рахунки, користується правом розпоряджатися коштами, затверджувати штатний розклад, видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників Товариства, виконує інші функції, які відповідають цьому Установчому договору.

Директор має право створювати необхідні виконавчі органи, у тому числі призначати своїх заступників, керівників підрозділів, їх повноваження та інші умови діяльності визначаються директором.

5.5. Контроль за фінансово-господарською діяльністю здійснює директор, який відповідає за свою діяльність перед Учасником.

Перевірка діяльності директора проводиться ревізійною комісією за дорученням Зборів учасників. Ревізійна комісія має право вимагати від посадових осіб Товариства надати їй всі необхідні матеріали, бухгалтерські документи й особисті пояснення.

5.6. Ревізійна комісія доповідає про результати проведення перевірок Учаснику. Ревізійна комісія складає висновки за річними звітами та балансами.

## 6. Зовнішньоекономічна діяльність Товариства

6.1. Зовнішньоекономічна діяльність Товариства здійснюється на основі валютної самоокупності та самофінансування.

6.2. Товариство має право безпосередньо виконувати експортно-імпортні операції, а також через відповідні зовнішньоторговельні організації відповідно до митного законодавства України з урахуванням правил міжнародної торгівлі.

6.3. Виручка в іноземній валюті, яку отримало Товариство у результаті зовнішньоекономічної діяльності, після здійснення платежів, передбачених валютним законодавством, надходить у розпорядження підприємства. Ця виручка вилученню не підлягає і може накопичуватися для подальшого використання.

6.4. Товариство в порядку, встановленому законодавством України, з урахуванням вимог міжнародного законодавства та укладених угод у галузі економіки і торгівлі, може утворювати спільні підприємства з підприємствами, організаціями (фірмами) різних країн, а також створювати свої філії і представництва за кордоном.

6.5. Товариство має право брати участь у діяльності міжнародних виставок, ярмарків та інших форм співробітництва.

## 7. Реорганізація і припинення діяльності Товариства

7.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом його реорганізації (злиття, поділу, виділення, перетворення) або ліквідації.

7.2. Реорганізація Товариства відбувається за рішенням Зборів учасників. При реорганізації Товариства його права та обов'язки переходять до правонаступників.

7.3. Товариство ліквідується:

1) за рішенням вищого органу Товариства;

2) на підставі рішення суду або Арбітражного суду:

– за поданням банківських органів у разі банкрутства;

– за поданням органів, які контролюють діяльність Товариства, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства;

3) у разі вибуття всіх учасників з повною відповідальністю;

4) на інших підставах, передбачених чинним законодавством України.

7.4. При вибутті усіх Вкладників Учасники мають право замість ліквідації Товариства перетворити його на повне Товариство.

7.5. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним комісією, а у разі припинення діяльності Товариства за рішенням суду або Арбітражного суду - ліквідаційною комісією, яка призначається цими органами.

7.6. Наявні у Товаристві грошові кошти, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків з бюджетом, оплати праці працівників Товариства, розрахунків з банками та іншими кредиторами в першу чергу розподіляються ліквідаційною комісією між Вкладниками для повернення їм їхніх вкладів, а потім - між Учасниками Товариства пропорційно їхнім часткам у статутному фонді в шестимісячний термін після публікації інформації про ліквідацію Товариства. У разі недостатності коштів Товариства для повного повернення Вкладникам їхніх вкладів наявні кошти розподіляються між Вкладниками відповідно до частки у майні Товариства.

Майно, передане Учасниками в користування, повертається в натуральній формі без винагороди.

7.7. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство припиняє своє існування з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

## 8. Заключні положення

8.1. Даний Установчий договір вступає в силу з дати його підписання усіма Учасниками або їх повноважними представниками.

8.2. Одностороннє розірвання даного договору допускається при дотриманні умов, передбачених Зборами учасників.

8.3. Внесення змін і доповнень до даного Установчого договору оформляється у вигляді додатків до нього, які вступають у силу з дати підписання їх усіма Учасниками (їх представниками).

8.4. Даний Установчий договір складений українською мовою і підписаний у семи примірниках, кожен з яких має однакову юридичну силу.

Засновники:

1. Учасник:

---

2. Вкладник:

---

Підписи:

## Додаток В

### Зразки документів для реєстрації підприємства

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Міністерства юстиції України  
14.10.2011 № 3178/5

| Форма 1  |   | <b>РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА</b>         |                      |
|--|---|------------------------------------|----------------------|
| <b>на проведення державної реєстрації юридичної особи, утвореної шляхом заснування нової юридичної особи</b> |   |                                    |                      |
| <input checked="" type="checkbox"/>  | – діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками)           |                                    |                      |
| <input type="checkbox"/>   | – діє на підставі модельного статуту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України |                                    |                      |
| <b>I. Відомості про юридичну особу</b>   |   |                                    |                      |
| Повне найменування юридичної особи   |   |                                    |                      |
| Організаційно-правова форма юридичної особи  |   |                                    |                      |
| <b>П Р И В А Т Н Е П І Д П Р Є М С Т В О</b>   |   |                                    |                      |
| Назва юридичної особи  |   |                                    |                      |
| <b>« М А Р С »</b>   |   |                                    |                      |
| Скорочене найменування юридичної особи (за наявності)  |   |                                    |                      |
| <b>П П « М А Р С »</b>   |   |                                    |                      |
| Найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)  |   |                                    |                      |
| <b>P R I V A T E C O M P A N Y « M A R S »</b>   |   |                                    |                      |
| Скорочене найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)                                      |   |                                    |                      |
| <b>P C « M A R S »</b>   |   |                                    |                      |
| Місцезнаходження юридичної особи:  |   |                                    |                      |
| Область  | <input checked="" type="checkbox"/>   | Крим                               | Автономна Республіка |
| <b>Ч Е Р Н І В Е Ц Ь К А</b>   |   |                                    |                      |
| Район області/ Автономної Республіки Крим  |   |                                    |                      |
|  |   |                                    |                      |
| Місто  | <input checked="" type="checkbox"/>   | Селище міського типу               | Селище Село          |
| <b>Ч Е Р Н І В Ц І</b>   |   |                                    |                      |
| Район міста  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <b>Ш Е В Ч Е Н К І В С Ь К И Й</b> |                      |
| Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) — зазначається разом з назвою                           |   |                                    |                      |
| <b>В У Л И Ц Я Н Е Б Е С Н О Ї С О Т Н І</b>   |   |                                    |                      |
| Будинок  | <b>1</b>  | Корпу                              | Тип приміщення* №    |
| Поштовий індекс <b>5 8 0 0 0</b>   |   |                                    |                      |
| Розмір статутного або складеного капіталу (грн) <b>1 0 0 0 , 0 0</b>   |   |                                    |                      |
| Дата закінчення формування статутного або складеного капіталу (дд.мм.рррр) <b>0 1 . 0 1 . 2 0 1 6</b>        |   |                                    |                      |

\*Зазначається тип приміщення – квартира, кімната, кабінет або офіс тощо.

Сторінку

заповнив

(прізвище, ініціали)

(підпис)

(дата)

**ЗАЯВА  
про відкриття поточного рахунку**

Назва банку: Західкомбанк

Назва клієнта банку, що відкриває рахунок, \_\_\_\_\_  
(повна і точна назва)

\_\_\_\_\_ (юридичної особи/ відокремленого підрозділу)

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ або реєстраційний (обліковий) номер за ТРДПАУ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Просимо відкрити \_\_\_\_\_ рахунок у

\_\_\_\_\_ (вид поточного рахунку)

\_\_\_\_\_ (вид валюти)

Із змістом Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах ознайомлені.

Вимоги цієї Інструкції для нас обов'язкові.

Додаткова інформація (1)

**Керівник (посада)**

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)

**Головний бухгалтер**

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище, ініціали)

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

МП

Відмітки банку

Відкрити \_\_\_\_\_ рахунок  
(вид поточного рахунку)  
дозволяю

Документи на оформлення відкриття рахунку перевірів (посада і підпис уповноваженої особи, на яку покладено обов'язок відкривати рахунки клієнтів)

Керівник (підпис)  
(уповноважена керівником особа)

Дата відкриття рахунку

"\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

| № балансового рахунку | № особового рахунку |
|-----------------------|---------------------|
|                       |                     |

Головний бухгалтер (інша відповідальна особа, яка контролює правильність присвоєння номера рахунку)

(підпис)

(1) Підлягає обов'язковому заповненню, якщо клієнт банку (юридична особа або її відокремлений підрозділ) не використовує найману працю і не є платником страхових внесків.



**КАРТКА**  
**із зразками підписів**

Ідентифікаційний №ДРФО \_\_\_\_\_

**Відмітки банку**

Власник рахунку \_\_\_\_\_  
(прізвище, імя, по батькові)

Рахунок № \_\_\_\_\_

Місце проживання \_\_\_\_\_ тел. \_\_\_\_\_

Дозвіл на прийняття зразка підпису  
Головний бухгалтер (або інша уповноважена на це особа банку, прізвище, підпис)

Назва установи банку \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

Місцезнаходження установи банку \_\_\_\_\_

Засвідчую справжність підпису (підписів) гр. \_\_\_\_\_

Зразок підпису власника рахунку \_\_\_\_\_  
Зразок підписів довірених осіб \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (прізвище, імя, по батькові)  
який (які) розроблено у моїй присутності.

\_\_\_\_\_ (підпис та прізвище працівника банку, який відкриває рахунок)

-----  
Наведений (наведені) зразок (зразки) підпису (підписів)

\_\_\_\_\_ (прізвище, імя, по батькові)

прошу вважати обов'язковими при здійсненні операцій за рахунком.

Зразок відбитка печатки <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Зазначається за наявності печатки у фізичної особи – підприємця

## Додаток Д

ТОВ «АВЕРС»  
м.Харків

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Штат у кількості 47 од. з місячним  
ФОП 61 550,00

Керуючий магазином \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО:**

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_

01.01.2016 р.

### ШТАТНИЙ РОЗКЛАД НА 2016 РІК

| № з/п        | Найменування структурного підрозділу | Посада                   | Код за класифікатором професій ДК 003-95 | Кількість штатних одиниць | Посадові оклади, грн | Надбавки, грн | Місячний фонд зарплати, грн. |
|--------------|--------------------------------------|--------------------------|--|---------------------------|----------------------|---------------|------------------------------|
| 1.           | Адміністрація                        | Керуючий магазином       | 1315                                     | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Головний адміністратор   | 1227                                     | 2                         |                      |               |                              |
| 2            | Бухгалтерія                          | Головний бухгалтер       | 1231                                     | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Головний касир           |  | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Бухгалтер                | 3433                                     | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Касир                    |  | 6                         |                      |               |                              |
| 3            | Відділ маркетингу                    | Менеджер з реклами       | 1477                                     | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Консультант з маркетингу | 2419,2                                   | 1                         |                      |               |                              |
| 4            | Виробництво                          | Шеф-повар                | 25311                                    | 1                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Повар                    | 16675                                    | 4                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Кондитер                 | 1290155                                  | 2                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Кухонний робітник        | 13249                                    | 2                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Мийник посуду            | 14522                                    | 2                         |                      |               |                              |
| 5            | Реалізація та обслуговування         | Старший продавець        | 23482                                    | 4                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Продавець консультант    | 11176                                    | 3                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Продавець                | 16399                                    | 9                         |                      |               |                              |
|              |                                      | Прибиральниця            | 19258                                    | 2                         |                      |               |                              |
| 6            | Охорона                              | Охоронець                | 18345                                    | 4                         |                      |               |                              |
| <b>Разом</b> |                                      |                          |  |                           |                      |               |                              |

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна  
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

## **МЕНЕДЖМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Навчально-методичний посібник

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій, д-р екон.  
наук, проф. Т. С. Пічугіна

Техн. редактор Н. А. Кобилко

План 2017 р., поз. 155

Підп. до друку 19.12.2017 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 1974 Кб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник

Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.