



Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут фінансів,  
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

**О. О. Павленко, С. М. Рибальченко,  
Ю.А. Опанасюк**

# ***ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ***

*Конспект лекцій*

Суми  
Сумський державний університет  
2019

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет  
Навчально-науковий інститут фінансів,  
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

# ***ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ***

## *Конспект лекцій*

для спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено  
на засіданні кафедри  
управління як конспект лекцій  
з дисципліни «Організація  
бізнесу».

Протокол № 1 від 28.08.2018.

Суми  
Сумський державний університет  
2019

Організація бізнесу : конспект лекцій / укладачі:  
О. О. Павленко, С. М. Рибальченко, Ю. А. Опанасюк. – Суми :  
Сумський державний університет, 2019. – 88 с.

Кафедра управління ННІ ФЕМ імені Олега Балацького

## 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лише у середині ХХ ст. склалося сучасне поняття підприємництва. Найбільш ґрунтовне визначення цього поняття належить Й. Шумпетеру. Функціональна роль підприємця полягає у здійсненні нових комбінацій, тобто отримання чогось іншого, що відрізняється від попереднього. Здійснення нових комбінацій передбачає:

- виготовлення нового продукту;
- впровадження нових технологій;
- освоєння нового ринку збуту товарів;
- освоєння нових джерел сировини і матеріалів;
- здійснення реорганізації структури галузі.

Шумпетер вперше розглядав підприємця як суб'єкта спеціального самостійного аналізу. Його теорія ґрунтується на принципі підприємництва, тобто активності підприємця як новатора, який не пристосовується до економічної кон'юнктури, а розгойдує і дезорганізує економічну систему, але одночасно вирішує її численні колізії між традиційною і нетрадиційною поведінкою. Ця теорія сьогодні є базовою для визначення поняття підприємець.

Головні риси підприємництва: ініціатива, ризик, відповідальність, планування, організація, контроль, свобода розпорядження коштами, пошук нових ефективних рішень.

Ефективна підприємницька діяльність вимагає наявності у суб'єкта господарювання певної сукупності прав і свобод.

Права підприємця:

- створювати для здійснення підприємницької діяльності будь-які види підприємництва;
- купувати повністю або частково майно і набувати майнових прав;
- самостійно формувати господарську діяльність, обирати постачальників, встановлювати ціни і тарифи, вільно

розпоряджатися прибутком;

- укладати з громадянами угоди на використання їхньої праці;

- самостійно встановлювати форми і системи оплати праці для осіб, які працюють за наймом;

- отримувати будь-який не обмежений розмірами особистий дохід;

- брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції, користуватися державною системою соціального забезпечення та соціальним страхуванням.

Обов'язки підприємця:

- укладати трудові угоди (контракти) з громадянами, яких вони беруть на роботу за наймом;

- здійснювати оплату праці особам не нижче за мінімальні розміри, встановлені законодавством, забезпечувати охорону праці та інші соціальні гарантії;

- дотримуватися правил для забезпечення законних інтересів споживачів;

- забезпечувати високу якість і надійність виготовленої продукції;

- отримувати ліцензії для деяких видів дозвільної діяльності відповідно до чинного законодавства.

Підприємець персонально відповідає за зобов'язання, пов'язані з його діяльністю, своїм майном, за винятком того майна, яке згідно із законодавством не може бути стягнуто, за охорону довкілля, додержання заходів щодо техніки безпеки, охорони праці, виробничої гігієни, за завдану шкоду і збитки.

Суб'єкт підприємницької діяльності може бути визнаний судом банкрутом, якщо майна, яке йому належить, не вистачає для покриття заборгованості та відсутня можливість для фінансового оздоровлення підприємства. Найманому працівникові, який втратив працездатність, підприємець зобов'язаний відшкодувати витрати згідно із законодавством.

На відміну від державних і змішаних підприємств підприємництво має такі властивості:

– вищий рівень економічної відособленості і господарської самостійності у виборі видів діяльності, формуванні виробничих програм, виборі постачальників і споживачів. Одночасно зростає їх залежність від загальної ринкової кон'юнктури, інформації і зовнішнього середовища поєднання орієнтації на досягнення комерційного успіху з отриманням прибутку. Прагнення збільшити прибутковість може посідати підпорядковане місце в ієрархії тактичних цілей і потреб для створення передумов для досягнення стратегічного успіху (розширення ринку, підвищення цін на акції);

– підвищена майнова та особиста відповідальність за прийняття рішень, їх виконання і вміння передбачити та мінімізувати ризики від здійснення операцій.

Кожний підприємець вільно обирає вид діяльності згідно із чинним законодавством України. Зокрема, він може здійснювати виробничу, торговельну діяльність, діяльність у сфері послуг, займатися комерційним посередництвом, торгово-закупівельною діяльністю, діяльністю у сфері будівництва, інновацій, інвестування та ін.

Підприємницька діяльність класифікується за такими видами (табл. 1).

Таблиця 1 – Види підприємницької діяльності

<b>За функціональними ознаками</b>	<b>За законодавчим обмеженням</b>	<b>За фазами відтворення</b>
1 Виробництво товарів	1 Вільна діяльність	1 Виробниче підприємство
2 Торгівля	2 Дозвільна діяльність(ліцензія)	2 Комерційне
3 Надання послуг	3 Державна діяльність	3 Фінансове
4 Виконання робіт		

Вільна підприємницька діяльність дає право підприємцеві без обмежень здійснювати самостійну діяльність, що не суперечить законодавству.

Дозвільну діяльність передбачає отримання дозволу (ліцензії) на здійснення підприємницької діяльності і поділяють на чотири групи:

- виготовлення та реалізацію нових продуктів і речовин (алкогольних напоїв, тютюнових виробів, ліків, хімічних речовин);

- транспорт і зв'язок (міжнародний, внутрішні перевезення, міжнародні і міжміські поштові перевезення та ін.);

- спеціальні роботи (геологорозвідка корисних копалин, виготовлення зброї і грошових знаків);

- надання громадянам спеціальних послуг (медичних, ветеринарних і юридичних).

Перелік видів державної діяльності наведений у частині 1 ст. 4 Закону України «Про підприємницьку діяльність». Державну діяльність здійснюють у таких сферах: виготовленні та реалізації наркотичних, психотропних і вибухових речовин, військової зброї і боєприпасів, ракетно-космічній галузі. Проведення ломбардних операцій поряд із державними підприємствами можуть здійснювати товариства з повною відповідальністю.

За фазами відтворення (виробництво, обмін, розподіл, споживання) виділяють три види підприємництва: виробниче, комерційне, фінансове.

Виробниче підприємництво є діяльністю, пов'язаною з виробництвом продукції, послуг, інформаційного забезпечення, духовних цінностей, що підлягають подальшій реалізації споживачам. При здійсненні виробничої діяльності виробництво є основною, а збут продукції – другорядною діяльністю.

Частково фактори виробництва можуть належати підприємцю (робоча сила, накопичені ресурси), а інші потреби задовольняються шляхом їх придбання на стороні. У процесі виробництва підприємець може звертатися до послуг сторонніх

організацій для виконання будівельних, монтажних робіт, транспортних і інтелектуальних послуг. У цьому випадку сторонні організації є посередниками між підприємцем і споживачем.

Для успішної підприємницької діяльності виробник повинен аналізувати кон'юнктуру ринку, визначити конкурентні переваги товару, який пропонує ринку. Якщо виробник пропонує інноваційний товар, він повинен враховувати його життєвий цикл і визначити ефективність товару, порівнюючи майбутні витрати і доходи, які підприємець сподівається отримати в майбутньому.

У комерційному підприємстві визначальну роль відіграють товарно-грошові і товарно-обмінні операції, які визначають його зміст. Основу комерційної діяльності складають операції і угоди купівлі-продажу товару. Ефективність комерційної діяльності визначається співвідношенням витрат і надходжень на придбання і реалізацію товару та надходженнями від його реалізації у відповідні періоди.

Комерційна діяльність ґрунтується на таких принципах:

- організаційно-господарської незалежності, самостійності і свободі вибору суб'єктами господарювання організаційно-правових форм і видів торговельної діяльності, спеціалізації з асортиментного профілю підприємств та методів обслуговування покупців;

- відсутності дискримінації, доступності комерційних послуг для усіх категорій клієнтів, пріоритетного врахування їх інтересів;

- цивілізованості – високого рівня обслуговування;

- конкурентоспроможності – ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища за умов додержання антимонопольного законодавства.



## 2 МАЛИЙ БІЗНЕС У РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Мале підприємство є самостійним суб'єктом господарювання, який може здійснювати усі види діяльності, не заборонені законодавством, на власний ризик для отримання доходу. При визначенні поняття «мале підприємство» потрібно враховувати не лише кількісні показники, а й якісні, такі як правова незалежність, єдність права власності та самостійне управління фірмою, безпосередній характер відносин між господарем і найманими працівниками, повна відповідальність за кінцеві результати діяльності, обмежений ринок збуту, сімейне віддання справі. Тобто, як бачимо, суб'єктами підприємництва можуть бути лише економічно незалежні особи.

Малий бізнес – це провідний сектор ринкової економіки, є основою дрібнотоварного виробництва; визначає темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику валового внутрішнього продукту, ступінь демократизації суспільства; здійснює структурну перебудову економіки, швидко окупність витрат, свободу ринкового вибору; забезпечує насичення ринку товарами та послугами, реалізацію інновацій, додаткові робочі місця; характеризується високою мобільністю, раціональними формами управління; формує соціальний прошарок підприємців-власників – основу середнього класу; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції.

І на малих, і на великих підприємствах підприємець виконує певні функції, специфічні саме для даного виду діяльності.

**Ресурсна функція** полягає в тому, що підприємець бере на себе ініціативу поєднання землі, сировинних ресурсів, капіталу, праці, грошей, інформації в процесі виробництва товару чи послуг, організовує виробництво, розподіляє засоби виробництва і трудову діяльність.

**Управлінська функція** підприємця – це прийняття управлінських рішень на всіх етапах виробничої та збутової

діяльності, здійснення планування, організації, контролю, мотивації виробництва.

**Інноваційна функція** – це здійснення інновацій (нововведень), тобто новаторство, освоєння нової продукції, нових технологій і нових форм організації праці, пошук нових каналів збуту, нових засобів задоволення потреб споживачів та ін.

**Функція ризику** передбачає необхідність ухвалення таких рішень, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують його через мінливість та невизначеність економічної ситуації.

Для визначення категорій підприємств використовують два головні критерії: середньооблікову кількість і валовий річний дохід.

**Функції малого підприємництва:**

- створення ефективного недержавного сектору економіки, зорієнтованої на попит, стимулювання ділової активності і народження нової соціальної верстви підприємців-власників;

- сприяння демонополізації, приватизації і роздержавленню економіки;

- вивільнення державного сектору від виробництва нерентабельної продукції і сприяння підвищенню ефективності великих підприємств;

- створення нових робочих місць і подолання прихованого безробіття;

- сприяє процесу демократизації суспільства;

- орієнтація малого підприємництва на місцевий ринок і індивідуальний споживчий попит;

- долає дефіцит і сприяє макроекономічній стабілізації під час стагнації.

Однією з основних причин розвитку підприємництва у розвинених країнах є те, що велике виробництво не протиставляється малому. Усі форми підприємництва тут співіснують, додержуючись принципу кооперування, причому

великі підприємства не пригнічують малі підприємства, а взаємно доповнюють одне одного.

Основними чинниками, що пояснюють нестійкість малого підприємництва, є обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність кон'юнктури ринку, нестабільність доходів, слабе сегментування власної частки ринку, ризики банкрутства, вузьке коло споживачів, велика інтенсивність конкуренції та ін.

У цілому прогноз економічного розвитку малого підприємництва можна назвати несприятливим, що пояснюється скороченням кількості працівників і зменшенням темпів зростання суб'єктів малого підприємництва. Основною умовою подолання негативних тенденцій повинна стати виважена державна політика з урахуванням галузевих та регіональних особливостей розвитку цього сектору економіки.

Тіньова економіка є економічною діяльністю фізичних і юридичних осіб, яка не враховується, не контролюється і не оподатковується державою і спрямована на отримання прибутку шляхом порушення чинного законодавства. Усі її види можна поділити на такі напрями:

- легальне виробництво товарів і послуг («неформальна економіка»);
- порушення у межах дозволеної економічної діяльності («підпільна економіка»);
- заборонені чинним законодавством види діяльності: рекет, корупція, кримінальний промисел («незаконна економіка»).

Порушення державних вимог і обмежень визначаються такими причинами:

- недосконалістю і суперечливістю законодавчої бази, яка регламентує підприємницьку діяльність;
- низькою ефективністю системи державного управління і некомпетентністю програм, які вона реалізує;
- економічною вигодою від порушень і обмежень;
- силовим державним і недержавним примусом;

– наявністю попиту на аморальні і соціально негативні товари (наркотики, зброя, проституція).

Наймасовішим видом тіньової економіки є ухилення від сплати податків і обов'язкових платежів, способами таких ухилень є:

- нелегальне виробництво товарів;
- неврахований обіг товарів і послуг;
- незаконне отримання і використання податкових пільг;
- приховування реальних обсягів прибутків і доходів;
- прихований дохід (для фізичних осіб);
- штучне банкрутство і штучна неплатоспроможність;
- приховування або фальсифікація звітної документації та інформації про господарську діяльність;
- зміна резидентства суб'єкта економічної діяльності.

Для боротьби з тіньовою економікою потрібно здійснити такі заходи:

– створити відповідну законодавчу базу, у якій передбачити амністію тіньовому капіталу, а також зосередити правоохоронні органи на локалізацію організованої злочинності і кримінальних промислів;

– врахувати соціально-психологічні фактори (проведення правових, організаційних і економічних заходів протидії тіньовій економіці).

Розвиток підприємництва, легалізація його тіньового сектору не можуть вирішитися швидко. Зміни будуть визначатися залежно від успіхів реформування і трансформації економіки в Україні.

### 3 СПОСОБИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Існують такі основні способи входження у бізнес: створення нової фірми; через систему франчайзингових договірних відносин; придбання фірми, яка вже функціонує.

Відправним моментом, з якого починається кожне нове підприємство, є ідея, покладена в його основу. Саме можливість реалізувати свою власну ідею належить до переваг цього способу організації бізнесу.

Ця ідея має такі переваги: оригінальність концепції бізнесу; повну свободу вибору сфери і виду бізнесу; відсутність ризику придбати фірму з поганою репутацією; можливість реалізації творчого потенціалу підприємця.

Серед прогнозованих недоліків можна виділити такі: відсутність сформованого попиту на товари фірми; відносно великі витрати на придбання факторів виробництва; відсутність досвіду роботи з постачальниками, банками та іншими суб'єктами ринку, повільний темп входження в бізнес; відсутність «імені» в момент виходу на ринок і, як наслідок, інертне відношення споживачів до товарів фірми.

Виробнича і організаційна структури можуть бути визначені керівником підприємства (власником) залежно від виду діяльності, його цільової орієнтації. Для малих підприємств обов'язковою умовою є наявність таких спеціалістів:

- виконавчий директор, який має організаторські здібності, знає основи бухгалтерії, маркетингової і рекламної діяльності;
- головний бухгалтер з досвідом роботи у комерційних структурах;
- менеджер з рекламної діяльності та маркетингу;
- менеджер з реалізації товарів і послуг.

Серед принципових факторів, що впливають на розміщення підприємства, є забезпечення робочою силою, сировиною і матеріалами, транспортом, сервісним обслуговуванням, наявність певних пільг, близькість ринку.

Після вибору регіону розміщення підприємства необхідно визначити, де розмістити його всередині цього регіону. При цьому доцільно керуватися такими критеріями:

Місто має високу вартість земельної ділянки, достатньо кваліфікованої робочої сили з високим попитом на неї. Як результат – значний оборот робочої сили, хороші транспортні потужності, високий рівень послуг (банки, готелі), але є труднощі з отриманням земельної ділянки.

Приміська зона – середня за рівнем вартість землі, середні податкові платежі, достатні умови для відпочинку, менші проблеми з отриманням земельної ділянки, краще транспортне забезпечення поставок сировини і готової продукції, ніж у місті, достатній рівень обслуговування, можливе залучення кваліфікованої робочої сили із міста, але є проблеми з транспортом і паркуванням.

Сільська місцевість має низьку вартість землі, можливість отримати дотації місцевих і центральних державних органів, низькі податки і платежі, достатня пропозиція некваліфікованої робочої сили, обмеженість транспортних можливостей, недостатній рівень комерційних послуг.

Підприємства роздрібної торгівлі розміщують біля населених пунктів. Кількість споживачів, їх споживча здатність будуть визначати розмір магазину і величину інвестицій на його створення. Для зниження витрат підприємства гуртової торгівлі розміщують у сільській місцевості.

У роздрібній торгівлі з'явилися «гіпермаркети», які розміщують на околицях міст. Цей вид торгівлі забезпечує економію коштів, але його недоліком є залежність від категорії споживачів, які мають автотранспорт.

Для торговельного підприємства велике значення має вибір приміщення для організації його діяльності. Дешеві приміщення вибирають підприємства, у яких високі прибутки, низький оборот, потреба додаткового місця для великих вітрин, стійкий попит, високі збутові витрати, посилена реклама і товаропросування.

Приміщення з високою орендною платою більше підходить для підприємств, які відводять вагоме місце вітринам, мають високий оборот, низький валовий прибуток, звертаються

до випадкових покупців, мають низькі накладні витрати на одиницю продукції, менше займаються рекламою.

Крім зазначених, при виборі приміщень потрібно брати до уваги фактори, які диктуються місцевими умовами. Наприклад, у деяких великих торговельних зонах успішно діють магазини електроприладів, тканин, килимів, меблів, тому що великий потік покупців у цих місцях сприяє збільшенню товарообігу.

Розміщення виробничих підприємств залежить від розміщення постачальників і споживачів. Якщо у процесі виробництва знижується вага або кількість продукції, то воно розміщується біля сировинної бази (металургійний завод, завод харчових концентратів). Якщо процес виробництва додає вагу, то підприємство розміщується ближче до ринку, за рахунок цього воно економить на транспортних витратах.

Близькість до ринку, як правило, домінує над близькістю до сировини. Однак можуть мати місце і окремі винятки. Це стосується виробництв, які мають великі відходи або підприємство виробляє товар, який швидко псується (деревообробні, консервні заводи).

Певні особливості в розміщенні мають підприємства сфери послуг. Розміщення сервісних фірм залежить від виду послуг, які вони надають клієнтам. Так, наприклад, салон краси, майстерня з ремонту одягу, ремонт телевізора не обов'язково вимагають дорогих приміщень. Вони тісно пов'язані з місцем проживання клієнтів і тому їх розміщують у місцевих торговельних районах як додаток у великих універмагах або в окремих приміщеннях. Але попит на приміщення серед сервісних підприємств різний. Салони краси повинні розміщуватися у привабливих, затишних і зручних приміщеннях. Майстерні з ремонту взуття повинні розміщуватися ближче до споживача їх послуг. Для туристичних агентств важливо мати приміщення на багатолюдних вулицях, щоб пішохід міг зайти туди з цікавості. Багато фірм можуть надавати послуги телефоном, але й для них важливо бути помітними з вулиці.

Таким чином, проходження усіх етапів на шляху створення власного бізнесу – це велика школа гарту на ринку на шляху до реалізації своєї ідеї для кожного підприємця, а кожний вдалий крок – це є міні-успіх.

Найчастіше франчайзинг виникає у галузі торгівлі, послуг і харчування. Його можна розглядати як метод організації бізнесу, що ґрунтується на угоді між великими корпораціями (франчайзери) із малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг і привілеїв.

Франчайзер надає право малому підприємцю вести справу відповідно до угоди на визначеній території протягом обумовленого відрізка часу, забезпечуючи його своїми товарами, рекламними послугами, технологіями і фірмовим знаком. Франчайзі здійснює діяльність під керівництвом франчайзера, який забезпечує його послугами менеджменту, маркетингу і надає йому інформацію про стан ринку.

Система франчайзингових відносин зменшує ризик на початку підприємницької діяльності, тому що забезпечує франчайзі-бізнес під добре відомим товарним знаком, гарантує його якість, забезпечує вищий рівень підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, здійснює пільгове фінансування і кредитування угод, забезпечує ефективне інвестування капіталу.

Одночасно укладення франчайзингової угоди для підприємця означає значні обмеження у прийнятті самостійних рішень, зменшення доходу, необхідність додержання операційних стандартів, які встановлює франчайзер.

При придбанні існуючого бізнесу потрібно добре вивчити предмет купівлі за такими аспектами: фінанси, маркетинг, операційна діяльність, мотивація продавців і перспективи. При оцінюванні фінансового стану потрібно ознайомитися із фінансовими документами, впевнитися у їх точності, проаналізувати інформацію аудиторських перевірок, провести інвентаризацію майна, порівняти показники фірми із



середньостатистичними та оцінити альтернативні шляхи вкладання інвестицій.

При придбанні існуючого бізнесу підприємець повинен звертатися до консультантів-професіоналів, зокрема адвоката, бухгалтера, до спеціалістів з нерухомості, бізнес-планування та інших сфер з метою отримання корисних рекомендацій.

Варіантів придбання існуючого бізнесу може бути кілька, тому говорять про нове придбання, коли підприємство купують повністю, із його філіалами і підрозділами (поглинання), і воно фактично перестає існувати як незалежна господарська одиниця, або часткове, коли купують один із філіалів діючого підприємства.

На вибір придбання вливають мета, фінансові можливості покупця, тип підприємства, його вартість і стратегічні перспективи.

Таким чином, при здійсненні операції купівля-продаж підприємства важливо пам'ятати про те, що саме є предметом угоди – цілісний майновий комплекс, корпоративні права, юридична особа як єдиний об'єкт або щось інше. Якщо продаються лише корпоративні права, то вони мають тільки договірну власність (за домовленістю). Якщо купується цілісний майновий комплекс, то тут зовсім інша ціна з прив'язкою до балансової вартості.

Найскладнішим питанням при купівлі підприємства є визначення його вартості. Для оцінювання фірми існують три методи: балансовий, метод доходів і ринковий.

Коли дохід фірми визначає вартість її майна і витрати на створення нового бізнесу не дуже перевищують вартість майна бізнесу, який купують, то використовують балансовий метод.

Метою купівлі бізнесу є купівля майбутнього доходу, тому більш поширеним є метод доходів (додаткових доходів, капіталізованих доходів, майбутніх доходів).

Ринковий метод оцінки вартості фірми ґрунтується на розрахунку коефіцієнтів середньої ціни однієї акції і суми чистих річних надходжень фірми.

У разі коли купівля фірми пов'язана з обміном акцій, то необхідно визначити коефіцієнт обміну акцій, тобто скільки акцій компанія-покупець може дати компанії, яку купують, щоб її акціонери погодилися обміняти свої акції.

Кожний із методів має свої переваги і недоліки, тому вартість об'єкта, який купують, потрібно визначати кількома методами, обравши при цьому оптимальний варіант для конкретного випадку. Кінцева ціна встановлюється шляхом переговорів між покупцем і продавцем.

#### 4 ВИБІР ВИДУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємницька діяльність – це діяльність, яка не заборонена чинним законодавством, спрямована на отримання доходу і ведеться за рахунок коштів власника. Існують такі види підприємницької діяльності: виробнича, комерційна, фінансова, посередницька, страхова, які підприємець обирає самостійно, без примусу з боку держави.

*Виробнича діяльність* – це діяльність у сфері виробництва товарів та послуг; *комерційна* – у сфері реалізації товарів та послуг; *фінансова* – у банківській та кредитній сферах; *посередницька* – щодо надання юридичних, економічних та інших видів послуг населенню і підприємствам, при купівлі-продажу товарів (послуг); *страхова* – щодо страхування життя людей, матеріальних цінностей, підприємницького ризику тощо. В Україні поки що найбільш вигідні фінансове та комерційне підприємництво, а найменш прибуткове – виробниче. Причина цього полягає у тому, що в умовах переходу до ринкової економіки вкладати кошти у розвиток промисловості ризиковано, оскільки ці кошти можуть дати прибуток через кілька місяців, років, а то і принести збиток. Крім того, невпевненість у завтрашньому дні, відсутність чіткої правової бази також призводить до того, що більшість підприємців не ризикують вкладати кошти у сферу виробництва. Проте вкладання коштів у торгівлю, наприклад, більш вигідне, тому

що швидкий оборот капіталу й інфляція не встигають обезцінити вкладені кошти.

В Україні заборонена підприємницька діяльність у сферах виробництва зброї, вибухових, токсичних речовин, наркотиків тощо, а обмежується у таких сферах, як виробництво алкогольних, тютюнових виробів, мисливської зброї, торгівля алкогольними та тютюновими виробами, медикаментами тощо.

Забороняється роздрібна торгівля алкогольними напоями у дрібно-роздрібній мережі, з рук, з лотків, на ринках (крім розміщених на них підприємствах громадського харчування), а також у необладнаних і непристосованих для зберігання і продажу приміщеннях. У свою чергу, за наявності ліцензій торгівля алкогольними напоями дозволяється, якщо суб'єкт господарювання забезпечив стан приміщень для роздрібно торгівлі зазначеними товарами згідно із всіма нормами, має закриті приміщення з торговельним залом площею не менше ніж 20 м<sup>2</sup>; у наявності є електронні контрольно-касові апарати або товарно-касові книги; приміщення обладнане відповідним торговельно-технологічним устаткуванням, охороною і протипожежною сигналізацією, має достатнє освітлення, опалення і вентиляцію.

Підприємницькою діяльністю мають право займатися як громадяни України, так і іноземні відповідно до законів України фізичні та юридичні особи. Згідно із законодавством, зокрема Законом «Про власність», такою діяльністю можуть займатися підприємства різних форм власності: приватні, колективні, державні, спільні.

Фізична особа-підприємець – це громадянин, який займається підприємницькою діяльністю, зареєстрований у державних органах і сплачує відповідні податки. Відповідно до чинного законодавства місцеві органи влади мають дати йому дозвіл для заняття певним бізнесом.

Юридична особа – це підприємство, яке веде самостійний баланс, має розрахунковий рахунок у банку, печатку, зареєстроване в органах державної влади тощо. Підприємництво

в Україні здійснюється у будь-яких організаційних формах, передбачених Законом, на вибір підприємця чи засновників підприємства.

Не допускаються до заняття підприємницькою діяльністю такі категорії громадян: військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Не можуть бути зареєстровані як підприємці особи, які мають непогашену судимість за крадіжку, хабарі та інші корисливі злочини, а також недієздатні громадяни. Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Підприємницька діяльність посадових осіб органів влади обмежується Конституцією України (стаття 69).

Державне регулювання підприємницької діяльності здійснюється за допомогою прямих і непрямих методів. Прямі методи – це застосування адміністративних заходів, юридичних норм. Непрямі – це використання різних економічних важелів (встановлення податків, мита, цін, пільг тощо).

Держава підтримує конкуренцію між підприємцями, бореться з недобросовісною конкуренцією, зі зловживанням монопольним становищем окремих великих фірм на ринку, з дискримінацією суб'єктів господарювання, захищає право на інтелектуальну власність та права споживачів тощо.

Зловживанням монопольним становищем на ринку насамперед визнається: 1) встановлення таких цін чи інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б встановити за умов існування значної конкуренції на ринку; 2) застосування різних цін чи різних інших умов до рівнозначних угод із суб'єктами господарювання, продавцями чи покупцями без об'єктивно виправданих на те причин; 3) обумовлення укладання угод прийняттям суб'єктом господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою не стосуються предмета договору; 4) обмеження виробництва,

ринків або технічного розвитку, що завдало чи може завдати шкоди іншим виробникам чи споживачам; 5) часткова або повна відмова від придбання або реалізації товару за відсутності альтернативних джерел реалізації чи придбання; 6) істотне обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання; 7) створення перешкод доступу на ринок чи виходу з нього іншим суб'єктам господарювання тощо. Недобросовісною конкуренцією визнаються будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

У разі якщо суб'єкти господарювання зловживають монопольним становищем на ринку, Антимонопольний комітет України має право ухвалювати рішення про примусовий поділ монопольних утворень, але якщо згоду на це дасть відповідний суд. За інших порушень законодавства про захист економічної конкуренції Антимонопольний комітет може накладати штрафи.

Із кожним роком держава посилює контроль за використанням права на інтелектуальну власність. До поняття «інтелектуальна власність» належить промислова власність (винаходи, корисні моделі, промислові зразки та знаки для товарів і послуг), а також твори літератури, мистецтва, типології інтегральних мікросхем, комп'ютерні програми. Причому ті складові інтелектуальної власності, які не належать до промислової власності, підпадають під дію не патентних законів, а закону з авторських прав.

## 5 ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ, РЕЄСТРАЦІЇ ТА ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Для створення підприємства та його реєстрації в державних структурах необхідні установчі документи: рішення власника майна, засновницький договір, статут.

Порядок створення підприємства та його реєстрації визначається законом України «Про державну реєстрацію

юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Засновницький договір укладається тоді, коли засновників два і більше. Чинне законодавство не містить переліку обов'язкових реквізитів засновницького договору. У засновницькому договорі засновники передусім зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації.

Підприємницька діяльність припиняється: з власної ініціативи засновників підприємства, у разі закінчення терміну ліцензії, у разі припинення існування підприємства, на підставі рішення суду.

Статут суб'єкта господарювання насамперед повинен містити відомості про його найменування і місце знаходження, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реєстрації та ліквідації суб'єкта господарювання.

Підприємцям необхідно звертати особливу увагу на правовий статус партнера, зокрема під час пошуку інвестора для реалізації бізнес-плану підприємства. Українське законодавство встановлює мінімальний розмір статутного фонду на момент реєстрації, а ось якихось обмежень щодо зобов'язань підприємств не встановлює. Крім того, різним організаційно-правовим формам властиві внутрішні ризики. Так, якщо один із членів ТОВ захоче вийти зі складу засновників, то підприємство матиме значні фінансові труднощі, оскільки воно буде зобов'язане за законом виплатити вибулому учаснику ТОВ вартість частини майна пропорційно частці у статутному фонді. Вимога повернути частку як у натуральній, так і в грошовій формі може істотно ускладнити виробничу діяльність підприємства. Аналогічні проблеми можуть зробити боржником

і закрите акціонерне товариство, якщо його члени не в можуть викупити акції вибулого акціонера, а знижувати статутний фонд уже не можна. Тому краще, коли інвестором буде виступати відкрите акціонерне товариство, оскільки бажання акціонера вийти з ВАТ не покладає обов'язку викупу акцій самим товариством (їх може придбати будь-хто).

Для реєстрації юридичної особи потрібні такі основні документи: а) установчі документи у двох екземплярах (рішення і власника майна, засновницький договір або статут); б) реєстраційна картка, яка є одночасно заявою про державну реєстрацію; в) документ, що засвідчує сплату реєстраційного збору.

Так, з урахуванням вимог Цивільного і Господарського кодексів для державної реєстрації ТОВ потрібні такі документи: 1) рішення власників майна чи уповноваженого ними органу (наприклад, протокол установчих зборів); 2) статут ТОВ у двох екземплярах (засновницький договір не потрібен); 3) документи, що свідчать про сплату засновниками не менше 50 % внеску у статутний капітал товариства; 4) реєстраційна картка встановленого зразка; 5) документ, що свідчить про сплату за державну реєстрацію.

Для реєстрації громадянина-підприємця необхідні такі основні документи: а) реєстраційна картка; б) документ про сплату реєстраційного збору; в) копія довідки про внесення його до Державного реєстру платників податків.

Державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців проводить державний реєстратор виключно у виконавчому комітеті міської ради міста обласного значення або у районній, районній у місті Києві та Севастополі державній адміністрації за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи-підприємця. Здійснює державну реєстрацію державний реєстратор, якого призначає голова відповідної держадміністрації, має посвідчення державного реєстратора та власну печатку. Він також здійснює оформлення та видачу свідоцтв про державну реєстрацію, а

також їх зміну; оформляє та видає виписки, довідки з Єдиного державного реєстру (ЄДР), проводить державну реєстрацію змін до державних документів та припинення діяльності суб'єктів підприємництва тощо. ЄДР створено для забезпечення органів державної влади, а також учасників цивільного обороту достовірною інформацією про підприємців. Заміну свідоцтва про державну реєстрацію проводять у разі внесення змін до установчих документів юридичної особи у зв'язку зі змінами найменування та місцезнаходження цієї особи; внесення змін до відомостей про фізичну особу-підприємця у випадку зміни імені та місця проживання фізичної особи-підприємця.

Після державної реєстрації й отримання усіх належних документів підприємство повинне відкрити свої рахунки в банках, оскільки законодавство забороняє зберігати готівку (крім певних сум) на фірмі. Підставою для відкриття рахунку є свідоцтво про державну реєстрацію, копія документа про взяття на податковий облік, статут або засновницький договір, заява, картка зі зразками підписів керівника і бухгалтера підприємства. Підприємство має право відкрити окремі розрахункові або поточні рахунки не тільки для себе, а й для своїх філій, відділень тощо. Підприємство (підприємець) може відкрити два і більше рахунків, але номер основного банківського рахунку юридичних та фізичних осіб є обов'язковим атрибутом їх ідентифікації, тому він вказується на всіх укладених ними в письмовій формі цивільно-правових угодах, інших документах. Одночасно з відкриттям рахунку необхідно укласти з відповідною банківською установою договір про банківське обслуговування, погодити оплату обслуговування і порядок її зміни.

У законодавстві визначено і можуть бути конкретні підстави для відмови юридичній особі у державній реєстрації: невідповідність відомостей, які зазначені у реєстраційній картці й у наданих для реєстрації документах; порушення порядку створення підприємства (порушення щодо вчинення засновниками юридичних дій, наявність у єдиному державному реєстрі тотожного найменування тощо). Водночас фізичній



особі може бути відмовлено в реєстрації підприємцем лише у випадку невідповідності відомостей, що вказані у реєстраційній картці й у наданих для реєстрації документах; за наявності обмежень на заняття підприємницькою діяльністю; за наявності у ЄДР запису, що заявник уже є підприємцем. Відмова ж у проведенні державної реєстрації з інших підстав не допускається.

Виділяють сім основних етапів ліквідації суб'єкта господарювання, зокрема підприємства-банкрута.

1 Ухвалення рішення про ліквідацію, створення ліквідаційної комісії та проведення ліквідаційної процедури, вжиття необхідних заходів для стягнення дебіторської заборгованості.

2 Подання документів для зняття з обліку платників податків до відповідного органу державної податкової служби.

3 Подання документів для виключення з ЄДРПОУ до органів державної статистики.

4 Подання документів для зняття з обліку платника страхових внесків до всіх фондів соціального страхування, зокрема до відповідного відділення Пенсійного фонду.

5 Закінчення ліквідаційної процедури (насамперед здійснення розрахунків із кредиторами і найманими працівниками).

6 Подання документів для скасування державної реєстрації до органу державної реєстрації.

7 Виключення з Державного реєстру підприємств і організацій України.

В Україні має місце таке негативне явище, як фіктивне банкрутство. Одна з причин цього – бажання керівників уникнути відповідальності за неефективне господарювання. А ряд підприємств керівництвом спеціально доводиться до банкрутства, щоб потім через підставних осіб викупити його за безцінь, оскільки майно підприємства-банкрута продається дуже дешево. Відповідно у Кримінальному кодексі передбачена кримінальна відповідальність за подібні дії. Завідомо

неправдива офіційна заява громадянина-засновника або власника суб'єкта господарської діяльності, службової особи суб'єкта господарської діяльності, а також громадянина-суб'єкта підприємницької діяльності про фінансову неспроможність виконання вимог з боку кредиторів і зобов'язань перед бюджетом, якщо такі дії завдали великої матеріальної шкоди кредиторам або державі, караються штрафом або обмеженням волі терміном до 3 років. У разі навмисного доведення до банкрутства (а так періодично діють деякі великі фірми по відношенню до малого бізнесу, а також деякі українські співвітчизники щодо партнерів-іноземців у спільних підприємствах) також існує кримінальна відповідальність.

## 6 ЛІЦЕНЗУВАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ЛІЦЕНЗУВАННЯ

Основним нормативно-правовим актом, що регулює ліцензування, є Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Він визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування. Дія Закону поширюється на всіх суб'єктів господарювання.

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

Ліцензування – видання, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ та ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видання розпоряджень про усунення

порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Суб'єктами відносин, що виникають у зв'язку з ліцензуванням, є, з одного боку, суб'єкт господарювання, з іншого – орган ліцензування.

Суб'єкт господарювання – зареєстрована в установленому законодавством порядку юридична особа незалежно від її організаційно-правової форми та форми власності, яка провадить господарську діяльність, крім органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також фізична особа-суб'єкт підприємницької діяльності. Такий суб'єкт стає ліцензіатом з одержанням ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Орган ліцензування – орган виконавчої влади, визначений Кабінетом Міністрів України, або спеціально уповноважений виконавчий орган рад для ліцензування певних видів господарської діяльності.

Ліцензія є єдиним документом дозвільного характеру, який дає право на заняття певним видом господарської діяльності, що відповідно до законодавства підлягає обмеженню.

Суб'єкт господарювання зобов'язаний провадити певний вид господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, відповідно до встановлених для цього виду діяльності ліцензійних умов.

Ліцензійні умови та зміни до ліцензійних умов підлягають оприлюдненню в порядку, встановленому законодавством, і набирають чинності через десять днів після дати державної реєстрації нормативно-правового акта, якщо в ньому не передбачений пізніший термін набрання чинності.

Відповідно до Закону ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності. Визначимо лише окремі з них: 1) пошук (розвідка) корисних копалин; 2) виробництво, ремонт вогнепальної зброї, боєприпасів до неї, холодної зброї, пневматичної зброї калібру більше 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів за 1 секунду, торгівля

вогнепальною зброєю та боєприпасами до неї, холодною зброєю, пневматичною зброєю калібру більше 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі більше 100 метрів за секунду;

- 3) виробництво вибухових речовин і матеріалів (за переліком, який визначається Кабінетом Міністрів України);
- 4) виробництво особливо небезпечних хімічних речовин (за переліком, який визначається Кабінетом Міністрів України);
- 5) видобування уранових руд;
- 6) видобування дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- 7) виробництво дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- 8) виготовлення виробів із дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння, торгівля виробами з дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення, напівдорогоцінного каміння;
- 9) виробництво лікарських засобів, оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами;
- 10) виробництво ветеринарних медикаментів і препаратів, оптова, роздрібна торгівля ветеринарними медикаментами і препаратами та ін., усього близько 60 видів господарської діяльності.

У заяві про видання ліцензії повинні міститися такі дані:

- 1) відомості про суб'єкт 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, зазначений згідно зі ст. 9 Закону (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 видання ліцензії додається копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), засвідчена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Заява про видання ліцензії залишається без розгляду, якщо: заява подана (підписана) особою, яка не має на це повноважень; документи оформлені з порушенням вимог законодавства. Про залишення заяви про видання ліцензії без розгляду заявника повідомляють у письмовій формі із зазначенням підстав залишення заяви про видання ліцензії без розгляду термінами, передбаченими для видання ліцензії.

Повідомлення про ухвалення рішення про видання ліцензії або про відмову у виданні ліцензії надсилають (видають) заявникові в письмовій формі впродовж трьох робочих днів із дати ухвалення відповідного рішення. У рішенні про відмову у виданні ліцензії зазначають підстави такої відмови.

Підставами для ухвалення рішення про відмову у виданні 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 видання ліцензії.

Рішення про відмову у виданні ліцензії може бути оскаржено в судовому порядку.

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 видання ліцензії.

Якщо заявник упродовж тридцяти календарних днів із дня направлення йому повідомлення про ухвалення рішення про видання ліцензії не подав документ, що підтверджує внесення плати за видання ліцензії, або не звернувся до органу

ліцензування для отримання оформленої ліцензії, орган ліцензування, який оформив ліцензію, має право скасувати рішення про видання ліцензії або ухвалити рішення про визнання такої ліцензії недійсною.

У разі якщо ліцензіат має намір провадити зазначений у ліцензії вид господарської діяльності після закінчення терміну її дії, він повинен отримати нову ліцензію в порядку, встановленому цим Законом. Нову ліцензію видає орган ліцензування не раніше ніж в останній робочий день дії попередньо виданої ліцензії.

У разі виникнення підстав для переоформлення ліцензії ліцензіат зобов'язаний упродовж десяти робочих днів подати до органу ліцензування заяву про переоформлення ліцензії разом із ліцензією, що підлягає переоформленню, та відповідними документами або їх нотаріально засвідченими копіями, які підтверджують зазначені зміни.

Термін дії переоформленої ліцензії не може перевищувати терміну дії, зазначеного в ліцензії, яку переоформляли. За переоформлення ліцензії беруть плату розміром п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Плату за переоформлення ліцензії зараховують до Державного бюджету України.

Не переоформлена в установлений термін ліцензія є недійсною. Ліцензіат зобов'язаний повідомляти орган ліцензування про всі зміни даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видання ліцензії. У разі виникнення таких змін ліцензіат зобов'язаний упродовж десяти робочих днів подати до органу ліцензування відповідне повідомлення в письмовій формі разом із документами або їх нотаріально засвідченими копіями, які підтверджують зазначені зміни. Підставами для видання дублікату ліцензії є втрата або пошкодження. Ліцензіат, який подав заяву та відповідні документи для видання дублікату ліцензії замість втраченої або пошкодженої, може провадити свою діяльність на підставі довідки про подання заяви про видання дублікату ліцензії на

провадження певного виду господарської діяльності, яку видає орган ліцензування у разі подання заяви про видання дубліката ліцензії. Орган ліцензування зобов'язаний упродовж трьох робочих днів із дати одержання заяви про видання дубліката ліцензії видати заявникові дублікат ліцензії замість втраченої або пошкодженої.

За видання дубліката ліцензії замість втраченої або пошкодженої ліцензії беруть плату розміром п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Плату за видання дубліката ліцензії зараховують до Державного бюджету України.

## 7 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

В умовах ринкової економіки жодне підприємство не спроможне досягти успіхів без наявності обґрунтованого бізнес-плану. У бізнес-плані визначається механізм управління бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві для забезпечення його ефективного функціонування. Бізнес-план – це один із найважливіших інструментів реагування на зміни ринкового середовища та успішної адаптації до цих змін. Бізнес-план складають для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Метою розроблення плану для зовнішніх користувачів є обґрунтування обсягів кредитів, завоювання довір'я інвесторів щодо потенційних можливостей фірми і забезпечення її фінансової стабільності та стратегічної підтримки.

Відсутність на підприємстві дійового бізнес-плану, у якому постійно враховуються зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, є істотним недоліком, що характеризує недостатній рівень управління фірмою, ускладнює відносини з кредиторами та досягнення довгострокової стабільності у конкурентному середовищі. Бізнес-планування не обмежується переконаннями інвесторів у доцільності підтримки фірми. Цей план є важливим для персоналу фірми, забезпечуючи йому можливість визначати

майбутні стратегічні напрями виробничої, комерційної, фінансової, інноваційної та інвестиційної діяльності і терміни їх виконання. Бізнес-план є також важливим інструментом планування та контролю оперативної діяльності фірми.

Бізнес-план здійснює вплив на перспективну, поточну та оперативну діяльність підприємства шляхом створення та координації відповідних бізнес-процесів. Бізнес-процес – це потік робіт, який рухається від одного фахівця або відділу до іншого. Стандартні бізнес-процеси на сьогодні відсутні, тому кожне підприємство визначає їх склад самостійно. Найбільш типова така структура бізнес-процесів:

- організація навчання з підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів підприємства;
- створення служби постійного спостереження за конкурентами;
- організація інноваційної діяльності (проекування та розроблення нових продуктів і обладнання);
- вибір та сертифікація посередників;
- організація ефективного сервісного обслуговування покупців товару;
- організація системи управління якістю продукції;
- узгодження виробничого дизайну;
- вибір та сертифікація дилерів, що здійснюють збут та розподіл товарів підприємства;
- визначення вимог до інноваційних продуктів;
- організація рекламної діяльності;
- створення системи маркетингу і логістики та визначення шляхів перспективного розвитку підприємства;
- вибір та сертифікація кредиторів та спонсорів.

Крім того, до бізнес-плану необхідно додати супровідні документи, найважливішими з яких є:

- посадові інструкції, довідки про кадровий склад;
- специфікації товарів (перелік товарів та послуг, які планує випускати підприємство, їх кількість, якісні



характеристики, сорт, марка та ін.);

- креслення, фотографії, копії угод і контрактів, прејскуранти (довідник про ціни на товари, послуги, продукцію);

- патентна документація, фінансові документи (баланс руху грошових коштів за 1 і 5 років, розрахунок валового прибутку, розрахунок та аналіз фінансових коефіцієнтів – заборгованості, власності, кредиторської заборгованості тощо);

- зразки рекламних матеріалів, дані інвентаризації та ін.

Принципами складання бізнес-плану є:

- якісне і змістовне оформлення (зовнішній вигляд, якісна обкладинка, чіткі малюнки, фотографії, розрахунки та ін.);

- чітка орієнтація на адресата (кредитора або інвестора);

- ретельна характеристика певного сегмента (ніші) ринку, потреб споживачів та переваг товарів і послуг даного підприємства;

- переконаність у реалізації основної ідеї, зокрема в ефективності роботи підприємства (отримання прибутків) та своєчасному погашенні кредитів та ін.

Складання бізнес-плану – це процес власного само оцінювання фірми. При здійсненні самооцінювання потрібно знайти обґрунтовані відповіді на такі питання щодо діяльності фірми:

- вид бізнесу, яким займається фірма;

- цінність і унікальність фірми;

- місце, яке займає фірма у галузі;

- характеристика ринку та споживачів фірми;

- частка ринку фірми та шляхи його розширення;

- місце товару фірми у свідомості цільових споживачів;

- імідж фірми та заходи щодо його підвищення;

- ймовірність значних змін (продукція, послуги, технології, конкуренція);

- сильні та слабкі сторони фірми;

- стратегія розвитку бізнесу на наступні 3–5 років;
- обсяг інвестицій для досягнення визначеної мети;
- головні джерела фінансування розвитку фірми;
- план конкретних дій фірми для досягнення визначених цілей.

Для визначення виробничої стратегії потрібно провести аналіз, який дозволяє знайти відповіді на такі питання:

- стан внутрішнього та зовнішнього середовища і його вплив на існуючу організаційну структуру підприємства;
- відповідність бізнесу цілям і ресурсам фірми та його сприяння досягненню стратегічної мети;
- рівень кваліфікації працівників та потреба у наборі нових спеціалістів;
- наявність коштів для реалізації проекту, додаткова потреба у них і у які терміни;
- придатність прийнятої стратегії для зведення до мінімуму слабких сторін фірми та розвитку сильних;
- процедура ознайомлення працівників із проектом розвитку фірми;
- реакція на проект банків, акціонерів, споживачів та конкурентів;
- імовірність успіху та заходи щодо підвищення надійності його досягнення.

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробленні:

- визначення мети бізнес-плану. Потрібно чітко уявляти, готується бізнес-план для внутрішнього користування менеджерами підприємства чи він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди та ін.;
- збирання інформації, необхідної для складання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, потрібної для розроблення бізнес-плану;
- вибір структури бізнес-плану та його розроблення.

Залежно від обсягу бізнес-плани можна поділити на три основні категорії: стислий, повний та операційний бізнес-план.

Стислі бізнес-плани стають все більш популярними. Оскільки такий план за обсягом набагато менший, ніж традиційний план, він потребує меншої інформації й менше розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше від традиційного.

Стислий бізнес-план є сенс складати, якщо компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Останнім часом банки вимагають від бізнесменів стислі бізнес-плани разом з іншими документами при поданні заявки на кредит. Крім того, стислий бізнес-план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у вашому проекті й отримати їх попередні коментарі, які можуть надалі бути корисними при створенні розгорнутого бізнес-плану.

Повний бізнес-план є традиційним. Він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії і в той самий час за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування у великих обсягах, оскільки стислий план не завжди може задовольнити високі запити прискіпливих інвесторів. Він може також знадобитися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Плани, що за обсягом перевищують 40 сторінок, розробляти не рекомендується. Однак бувають ситуації, коли компанії потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Такого роду плани повинні дуже детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії та організації продажу, маркетингу, виробничої та дослідницької політики компанії, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Якісний бізнес-план – це ефективний інструмент планової системи підприємства, який дозволяє своєчасно визначати ринкову кон'юнктуру та успішно здійснювати діяльність на ринку.

## 8 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ефективність є оцінною категорією. Її завжди визначають відношенням цінності результату до цінності витрат. План технічного і економічного розвитку є комплексним і розробляють за такими напрямками:

- освоєння нової та поліпшення якості існуючої продукції;
- упровадження прогресивної технології, механізації і автоматизації виробництва;
- удосконалення управління, планування та організації виробництва;
- науково-дослідні і конструкторські роботи;
- охорона природи і раціональне використання природних ресурсів.

Головним завданням освоєння нової та підвищення якості існуючої продукції є забезпечення високого технічного рівня продукції та її конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних техніки і технології на усіх етапах її створення та виробництва. Заходи щодо підвищення якості продукції мають ту властивість, що ефект від їх впровадження реалізується насамперед у споживачів, що сприяє підвищенню їх довіри до фірми та збільшенню попиту. Частину ефекту від підвищення якості продукції товаровиробник може отримати за рахунок цінового чинника.

Істотно впливають на ефективність виробництва заходи, які передбачають впровадження нової техніки, технологій, механізації та автоматизації виробництва, удосконалення системи менеджменту, маркетингу та організації виробництва. Вони сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, її енергоємності, розширенню ринку підприємства та збільшенню прибутковості бізнесу.

Актуальним завданням сучасного розвитку підприємництва є розроблення проєктів щодо охорони природи та раціонального використання її ресурсів. Тому усі проєкти технічного і технологічного розвитку повинні проходити екологічну експертизу та передбачати мінімально шкідливий вплив на довкілля.

Комплексний план, що охоплює усі технічні та організаційні заходи, дозволяє реалізувати стратегію розвитку підприємства, зміцнити його фінансовий стан та конкурентоспроможність, розширити ринок та створити нові ринки і попит. Шляхом уточнення та перегляду норм і нормативів витрат виробничих ресурсів у плані обґрунтовуються якісні показники діяльності підприємства – продуктивність праці, прибуток та рентабельність виробництва.

Практично кожен підприємець має обмежені власні і кредитні кошти. Якщо він бере позики, то повинен використовувати їх ефективно. Із кількох проєктів підприємець повинен вибрати такий, який принесе найбільший прибуток і матиме позитивний вплив на фінансовий стан підприємства. Це, по суті, і є основа доцільності капіталовкладень.

Існують такі види інвестицій: на придбання нового обладнання для розширення виробництва; на заміну морально та фізично зношеного обладнання; обов’язкові проєкти (охорона праці, природи); інші витрати (купівля землі, патентів, ліцензій, адміністративних будівель, інших підприємств).

Початкові капітальні витрати – це витрати початкового інвестування проєкту. Для визначення прогнозованого прибутку від інвестицій підприємець повинен знати: купівельну ціну обладнання, додаткові витрати, які виникають при цьому, дохід від продажу демонтованого обладнання, суму податку, який потрібно сплатити із суми за продаж старого обладнання, пільги, які отримає підприємство при купівлі нового обладнання. Отримавши відповідь на ці питання, розраховують капітальні витрати.

Капітальні витрати на створення нового підприємства складаються із таких елементів:

$$KB_n = B_z + B_{б.р} + B_{н.обл} + B_{м.обл} + B_{кр} + B_{скл} + B_{тран.} + B_{інш.} + КП_n, \quad (1)$$

де  $KB_n$  – нові капітальні витрати на створення підприємства, тис. грн;

$B_z$  – витрати на купівлю земельної ділянки, тис. грн;

$B_{н.обл}$  – витрати на купівлю нового обладнання, тис. грн;

$B_{м.обл}$  – витрати на монтаж обладнання (15–20 % від ціни обладнання), тис. грн;

$B_{кр}$  – витрати на сплату відсотків за кредит і суми кредиту, тис. грн;

$B_{скл}$  – складські витрати (3–5 % від вартості обладнання), тис. грн;

$B_{тран}$  – транспортні витрати (5–7 % від вартості обладнання), тис. грн;

$B_{інш}$  – витрати на підготовку проектних документів, їх затвердження, на утримання тимчасової дирекції підприємства, грн;

$КП_n$  – компенсаційні пільги на встановлення прогресивного обладнання, грн.

$$KB_\delta = KB_{н.обл} + B_{м.обл} + B_{скл} + B_{м.обл} + B_{тран} + B_{\delta.в.обл} + B_{бюд} + ЛВ_{в.обл}, \quad (2)$$

де  $КП_\delta$  – додаткові капітальні витрати на модернізацію (реконструкцію) підприємства, тис. грн;

$B_{м.обл}$  – витрати на монтаж нового обладнання (15–20 % від вартості обладнання), тис. грн;

$V_{скл}$  – складські витрати на зберігання обладнання (3–5 %), тис. грн;

$V_{тран}$  – транспортні витрати (5–7 %), тис. грн;

$V_{д.в.обл}$  – витрати на демонтаж обладнання, що вибуває (50 % від витрат на монтаж за початковою вартістю), тис. грн;

$V_{буд.}$  – витрати на будівельні роботи, тис. грн;

$V_{в.обл}$  – ліквідна вартість обладнання, що вибуває, тис. грн.

$$ЛВ = V_{поч} - V_{поч} \cdot T_{експл} \cdot N_{аморт}, \quad (3)$$

де  $V_{поч}$  – початкова вартість обладнання, що вибуває, тис. грн;

$T_{експл}$  – термін експлуатації обладнання, що вибуває, років;

$N_{аморт}$  – середньорічна норма амортизації обладнання, що вибуває, %.

Заходи, які пропонують до впровадження, потребують інвестицій на їх реалізацію та обґрунтування їх доцільності і ефективності.

Особливість розрахунків ефективності організаційних та технічних заходів полягає у тому, що ефект розраховують на плановий обсяг продукції, і за базу порівняння беруть показники діяльності підприємства до впровадження заходів, а при будівництві – показники аналогічного підприємства галузі. Доцільність інвестування у проект може здійснюватися з урахуванням та без урахування ризику.

Доцільність інвестування проекту без ризику обґрунтовують такими методами: середня ставка доходу – це порівняння чистих доходів із початковою вартістю проектів. Для цього суму чистих доходів за певний термін ділять на суму середніх інвестицій.

Термін окупності – це кількість років, за які відшкодовуються початкові інвестиції. Для визначення терміну окупності використовують грошовий потік (прибуток + амортизація). Ці методи застосовують у разі незначних

капітальних вкладень, коли їх втрата не призводить до тяжких фінансових наслідків.

З урахуванням ризику розраховують такі показники.

Чиста нинішня вартість – це нинішня вартість грошового потоку, зменшена на суму початкових інвестицій. Проект беруть при  $ЧТВ > 0$ , якщо ж  $ЧТВ < 0$ , він відхиляється. Для визначення нинішньої вартості грошового потоку його коригують на рівень інфляції та ставку дисконту.

Внутрішня ставка доходу – це ставка дисконту, за якої нинішня вартість грошових потоків дорівнює початковим інвестиціям:

$$ВСД = ЧТВ - KB = 0 \quad (4)$$

Індекс прибутковості – це метод, що передбачає порівняння нинішньої вартості майбутніх грошових потоків із початковими інвестиціями:

$$ІП = \frac{ТВ}{ІІ} \geq 1 \quad (5)$$

У кожному окремому випадку підприємець визначає, який метод застосовувати. Інвестування у проекти пов'язано з кредитними та ціновими ризиками.

Ризик – це термін для визначення непевності і нестабільності. Інвестиції безпечні, якщо доходи від них стабільні і надійні. Методом, який найбільше враховує ризики інвестування, є метод еквівалента певності.

Ідея методу еквівалента певності полягає у розподілі сподіваних грошових потоків на безпечну і ризиковану частини.

Для цього розрахункові грошові потоки переводять у безпечні за допомогою коефіцієнта ймовірності, а потім дисконтуються за безпечною ставкою, зазвичай за ставкою державного банку.



Наступним методом є модель оцінювання капітальних активів МОКА, яка передбачає розподіл ризику на дві частини: диверсифікований ризик і недиверсифікований. Цей метод дозволяє визначити зв'язок між доходами окремих власників цінних паперів та загальними доходами ринку цінних паперів.

Ризиковість різних цінних паперів можна визначити простим порівнянням їх дохідності із загальною дохідністю (індексом) ринку. Для визначення залежності доходу на акції від доходів ринку використовують коефіцієнт  $\beta$  (бета). Він характеризує кут між доходами ринку і доходами окремих акцій. Ця залежність може бути виражена рівнянням

$$R_s = \beta \cdot R_m + a + e, \quad (6)$$

де  $a$  – стала величина;

$\beta$  – коефіцієнт;

$e$  – величина похибки;

$R_m$  – дохідність ринку;

$R_s$  – дохідність акцій.

Коефіцієнт  $\beta$  є базовим під час аналізу ризикованості різних акцій. При  $\beta = 1$  ризик недиверсифікований, як і увесь ринок цінних паперів. Якщо для акцій  $\beta = 0,6$ , то вони мають мінливість меншу, ніж ринок у цілому, тому вони менш ризикові, якщо ж, наприклад,  $\beta = 2$ , то акції ризиковані.

Інфляція – це процес загального обезцінення грошей, за якого реальна вартість сподіваних грошових потоків зменшується. Якщо це не враховувати, то ЧТВ і ВСД будуть штучно завищені. Тому при розрахунку доцільності інвестицій грошові потоки необхідно коригувати на прогнозовані темпи інфляції.

Послідовність розрахунків економічної ефективності організаційно-технічних і економічних заходів така.

Розрахунок капітальних вкладень для кількох варіантів проекту.

Вибір оптимального варіанта проекту із кількох, які розглядають методом зведених витрат:

$$B_{np} = CB + KB \cdot K_{ef} \rightarrow \min, \quad (7)$$

де  $B_{np}$  – зведені витрати на одиницю продукції n-го варіанта;

$CB$  – собівартість продукції відповідного варіанта;

$KB$  – капіталомісткість одиниці продукції n-го варіанта;

$K_{ef}$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень ( $K_{ef} = 0,32$ ).

Для подальшого аналізу беруся варіант, який має найменші зведені витрати та один резервний.

Додатковий прибуток, який отримає підприємство за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції:

$$\Delta Pr = (P_{np} - P_{\sigma}) \cdot (Ц_{\sigma} - CB_{\sigma}) \quad (8)$$

де  $\Delta Pr$  – додатковий прибуток підприємства, тис. грн;

$P_{np}$  – обсяг реалізації продукції за проектом, т;

$P_{\sigma}$  – обсяг реалізації продукції за фактичними даними підприємства, т;

$Ц_{\sigma}$  – базова ціна реалізації одиниці продукції, грн;

$CB_{\sigma}$  – базова собівартість одиниці продукції, грн.

Додатковий прибуток за рахунок зниження собівартості продукції:

$$\Delta Pr_{cv} = (CB_{\sigma} - CB_{np}) \cdot P_{np}, \quad (9)$$

де  $\Delta Pr_{cv}$  – прибуток від зниження собівартості продукції, тис. грн;

$CB_{\sigma}$  – базова (фактична) собівартість одиниці продукції підприємства, грн;

$CB_{np}$  – собівартість продукції за проектом, грн;

$P_{np}$  – обсяг реалізації продукції за проектом, т.

Загальний додатковий прибуток від реалізації заходів плану

$$\Delta Pr_{\partial.з} = \Delta Pr + \Delta Pr_{св}. \quad (10)$$

Чистий прибуток від реалізації заходів плану

$$\Delta Prч = \Delta Pr_{\partial.з} + Под, \quad (11)$$

де  $Под$  – сума податку на прибуток, грн.

Розрахунок чистого додаткового грошового потоку

$$\Delta ГП_ч = \Delta ПР_ч + \Delta A_p, \quad (12)$$

де  $\Delta ГП_ч$  – додатковий чистий грошовий потік, тис. грн;

$\Delta ПР_ч$  – додатковий чистий прибуток, тис. грн;

$\Delta A_p$  – додаткова річна амортизація, яку розраховують від суми капітальних вкладень, тис. грн.

Розрахунок нинішньої вартості чистого додаткового грошового потоку терміном 5 років:

$$\Delta ГП_{т.в} = \Delta ГП_ч \cdot K_{ймовір} \cdot K_{диск}, \quad (13)$$

де  $\Delta ГП_{т.в}$  – нинішня вартість чистого додаткового грошового потоку, тис. грн;

$K_{ймовір}$  – коефіцієнти ймовірності (визначають розробники проекту шляхом складання прогнозу змін макро- та мікросередовища підприємства на наступні 5 років);

$K_{диск}$  – коефіцієнт дисконту (розраховують за обліковою ставкою НБУ).

Розрахунок чистої нинішньої вартості додаткового грошового потоку

$$ЧТВ = \Sigma \Delta ПП_{m.г} - \Delta KB \geq 0, \quad (14)$$

де ЧТВ – чиста нинішньої вартість додаткового грошового потоку, тис. грн;

$\Sigma \Delta ПП_{m.г}$  – сума нинішньої вартості додаткового грошового потоку за розрахунковий період (5 років), тис. грн;

$\Delta KB$  – додаткові капітальні витрати, тис. грн.

Розрахунок індексу окупності (рентабельності) проекту

$$I_{ок} = \frac{\Sigma \Delta ПП_{m.г}}{\Delta KB} \geq 1, \quad (15)$$

де  $I_{ок}$  – індекс окупності (рентабельності) проекту.

## 9 ФІНАНСОВА САНАЦІЯ І БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВА

Банкрутство підприємства відбувається внаслідок глибокої фінансової кризи. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованості діяльності підприємства та обмеженість можливостей впливу його фінансових менеджерів на фінансові відносини. З кризовими явищами пов'язані загроза неплатоспроможності та банкрутства, діяльність підприємства в неприбутковій сфері або брак у фірми ресурсів для подальшого функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємця полягає у його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної господарської діяльності. Фінансова криза підприємства характеризується такими параметрами:

- джерела виникнення;
- вид кризового процесу;
- стадія розвитку кризи.

Аналіз зазначених ознак дозволяє вчасно і правильно визначити фінансову неспроможність підприємства та підібрати

ефективні санаційні заходи. Фінансову кризу підприємства можуть зумовити внутрішні або зовнішні чинники.

Основними зовнішніми факторами фінансової кризи можуть бути:

- спад ділової активності в економіці країни;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- постійне підвищення рівня інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі;
- кризові процеси в окремих галузях;
- сезонні коливання попиту і пропозиції товарів;
- дискримінаційні заходи щодо підприємств із боку органів влади;
- політична нестабільність у країні або у країнах фірм-постачальників;
- конфлікти між засновниками підприємства.

Вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан підприємства має стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо фінансові менеджери помилково або несвоєчасно реагують на них. Для своєчасного реагування підприємство повинне мати систему раннього попередження і реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства.

До внутрішніх факторів фінансової кризи відносять:

- недосконалість системи менеджменту;
- недосконалість організаційних структур;
- низький рівень кваліфікації управлінських кадрів;
- недостатню потужність фірм-постачальників;
- неефективну систему маркетингу, яка призвела до втрати ринків збуту;
- прорахунки в інвестиційній політиці;
- відсутність інновацій;

- недостатнє фінансування;
- незадовільну роботу служб контролінгу.

Типовими наслідками впливу перелічених факторів на фінансово-господарську діяльність підприємства є:

- втрата цільових споживачів;
- втрата кількості замовлень та контрактів;
- порушення ритмічності виробництва і недостатнє використання виробничих потужностей;
- підвищення собівартості продукції і зменшення прибутку;
- збільшення неліквідних основних засобів та понаднормативних запасів;
- збільшення плинності кадрів;
- зменшення обсягів реалізації продукції.

У практиці підприємницької діяльності можуть траплятися такі види криз:

- стратегічна – коли зруйнований виробничий потенціал та бракує довгострокових факторів зростання;
- прибутковості – збитки «з’їдають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу;
- ліквідності – підприємство є неплатоспроможним, або існує загроза її виникнення.

Кризові явища на підприємстві складаються із трьох фаз:

- перша фаза – безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства, якщо його своєчасно переводять на режим антикризового управління;
- друга фаза – загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує проведення фінансової санації;
- третя фаза – кризовий стан, що не сумісний із подальшим існуванням підприємства і потребує негайної його ліквідації.

Закон України «Про банкрутство» визначає банкрутство як пов’язану з недостатністю активів в ліквідній формі нездатністю юридичної особи – суб’єкта підприємницької діяльності у

встановлений термін задовольнити вимоги кредиторів та виконати зобов'язання перед бюджетом (ст. 1 Закону України «Про банкрутство»).

Якщо суд ухвалив рішення про стягнення заборгованості, але боржник не може її погасити, то впродовж місяця з дня винесення ухвали судом кредитор може звернутися із заявою про порушення справи про банкрутство боржника.

Діяльність підприємства може припинитися за таких обставин:

- з власної ініціативи або за рішенням трудового колективу;
- на підставі рішення суду у зв'язку з невиконанням умов, встановлених чинним законодавством;
- у разі визнання його банкрутом;
- у разі закінчення терміну дії ліцензії.

Ліквідацію підприємства здійснює ліквідаційна комісія, яку створює власник або уповноважений ним органом, суд. Власник або суд, які ухвалюють рішення про ліквідацію, встановлюють порядок і термін проведення ліквідації, а також термін для заяв претензій кредиторів, який не може бути меншим ніж два місяці з моменту оголошення про ліквідацію.

Ліквідаційна комісія здійснює оцінювання майна ліквідованого підприємства, розраховується з кредиторами, складає ліквідний баланс і подає його тому, хто ухвалив рішення про ліквідацію. Достовірність балансу підтверджує аудиторська фірма.

У разі банкрутства проходження справи складається з таких процедур:

- встановлення факту неплатоспроможності боржника і безспірності вимог кредитора, якщо він ініціював порушення справи;
- виявлення усіх кредиторів і можливих санаторів;
- здійснення санації або укладання мирної угоди;
- визнання боржника банкрутом;

– здійснення процедури задоволення вимог кредиторів за рахунок продажу майнових активів боржника.

**Мирова угода** – це процедура досягнення домовленості між боржником і кредиторами щодо перенесення дати оплати боргів або щодо зменшення їх суми.

**Санація** – це система заходів, які здійснюються у процесі проведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації. Вона спрямована на оздоровлення фінансового стану боржника, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів через кредитування, реструктуризацію боргів і капіталу та захисту виробничої і організаційної структур суб'єктів підприємницької діяльності.

**Досудова санація** – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, яку здійснює власник підприємства-боржника з метою запобігання його ліквідації.

**Менеджмент-санація** – це система антикризового управління, головною метою якої є ефективне використання фінансового механізму для запобігання банкрутству та проведення фінансового оздоровлення підприємства.

До функціональних сфер менеджменту санації відносять:

- поставлення завдань;
- формування та аналіз проблеми;
- пошук альтернатив, прогнозування та оцінювання наслідків їх реалізації;
- ухвалення рішення;
- виконання конкретних санаційних заходів;
- контроль;
- аналіз відхилень від планових показників.

Важливою складовою організації менеджменту санації є запровадження ефективної систем контролінгу. Вирішальним при цьому є створення систем інформаційного забезпечення, планових, аналітичних та служб контролю.



Таблиця 2 – Основні завдання менеджменту санації

<b>Сфера</b>	<b>Оперативна</b>		<b>Стратегічна</b>
Завдання	Забезпечення ліквідності	Управління прибутковістю й оптимізація використання ресурсів	Забезпечення життєдіяльності підприємства
Об'єкти управління	Ліквідність	Прибутковість	Конкуренто-спроможність

Рішення про проведення санації ухвалюють у таких випадках:

1 З ініціативи підприємця, який перебуває у кризі, якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом у недалекому майбутньому. Рішення про санацію ухвалюють до моменту звернення кредиторів із позовом до суду щодо оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація).

2 Після звернення з власної ініціативи боржника до суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство. Одночасно з поданням заяви боржник повинен подати до суду список кредиторів та дебіторів, бухгалтерський баланс, іншу інформацію щодо фінансово-майнового стану підприємства, а також запропонувати (за бажанням) укласти мирову угоду та проведення санації.

3 У місячний термін від дня опублікування оголошення щодо порушення справи про банкрутство даного підприємства в офіційному друкованому органі Верховної Ради або Кабміну України (якщо надійшли пропозиції від фізичних або юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подали акцептовані комітетом кредиторів і судом пропозиції щодо санації неспроможного підприємства). За згоди кредиторів з умовами та механізмом задоволення їх претензій суд ухвалює рішення про припинення провадження

справи про банкрутство та проведення фінансової санації юридичної особи.

4 Санація може здійснюватися з ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України «Про банки та банківську діяльність» установа банку має право щодо клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосувати комплекс санаційних заходів, зокрема; передати оперативне управління підприємством адміністрації, сформованій за участі банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; використати для погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

5 З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. За невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу, заставодержатель має право здійснити передбачені угодою заходи щодо оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження його права розпоряджатися випущеною продукцією та іншим власним майном. Якщо санаційні заходи не сприяли відновленню платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до суду із заявою про стягнення майна, яке перебуває в іпотеці.

6 З ініціативи державного органу, якщо йдеться про санацію державного підприємства або підприємства, у статутному фонді якого більше ніж 25 % від державної власності.

7 З ініціативи НБУ, якщо йдеться про комерційний банк.

План фінансового оздоровлення підприємства складається зі вступу та чотирьох розділів. Крім того, формулюють мету складання плану санації, називають замовники плану та методи, які використовують при його розробленні (табл. 3).

За формальними ознаками санація може здійснюватися без залучення нового капіталу на підприємство та із залученням нового капіталу.

Таблиця 3 – Структурно-логічна схема плану санації

Вступ	<p>Загальна характеристика підприємства.                  Правова форма організації бізнесу та форма власності.                  Організаційна структура.                  Сфера діяльності.                  Історична довідка</p>
1-й розділ	<p>Аналіз вихідних даних.                  Оцінювання зовнішніх умов.                  Аналіз фактичного, фінансового стану підприємства.                  Аналіз причин кризової ситуації та слабких місць фірми.                  Стан ринків збуту продукції.                  Наявний потенціал фірми.                  Обґрунтування доцільності санації</p>
2-й розділ	<p>Стратегія санації, оперативна програма.                  Стратегічні цілі санації (дерево цілей).                  Каталог оперативних заходів щодо відновлення ліквідності</p>
3-й розділ	<p>План санаційних заходів.                  План маркетингу та оцінювання ринків збуту.                  План виробництва та інвестування.                  Організаційний план.                  Фінансовий план</p>
4-й розділ	<p>Ефективність санації та заходи щодо виконання плану.                  Організація реалізації плану.                  Критерії оцінювання ефективності.                  Оперативний санаційний контролінг.                  Можливі ризики в процесі виконання.                  Суми можливих збитків.                  Можливі додаткові прибутки.</p>

Санація без залучення нового капіталу може здійснюватися у таких формах:

- зменшенні номінального капіталу підприємства;
- конверсії у власний борг;
- конверсії у власність;
- пролонгації термінів сплати заборгованості;
- добровільному зменшенні заборгованості;
- самофінансуванні.

Із залученням нового капіталу санація може мати такі форми:

- альтернативна санація;
- зменшення номінального капіталу з подальшим його збільшенням (двоступінчаста санація);
- безповоротна фінансова допомога власників;
- безповоротна фінансова допомога персоналу;
- емісія облігацій конверсійного займу;
- залучення додаткових позик.

За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють автономну санацію (власні кошти підприємства та капітал його власників) і зовнішню санацію (кошти кредиторів та держави). Виділяють також окремий вид санації – за допомогою державної підтримки. Фінансування державою санаційних заходів може здійснюватися на компенсаційній і безкомпенсаційній основах. Крім того, держава може вдаватися до непрямих методів сприяння санації (податкові пільги, створення особливих умов підприємницької діяльності).

## 10 МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ БІЗНЕС-КЛІМАТУ В УКРАЇНІ

Об'єктом дослідження є певні сфери регулювання бізнес-клімату в Україні. Суб'єктами дослідження – респондентами є представники малого та середнього бізнесу в різних регіонах України. Метод дослідження – опитування представників малих

і середніх підприємств за їх місцезнаходженням методом індивідуальних комп'ютерних інтерв'ю.

При визначенні стану бізнес-клімату в Україні пропонується охопити такі індикатори регулювання підприємницької діяльності:

- оцінювання реєстраційних процедур (до складу рейтингу входять оцінювання простоти і зрозумілості реєстраційних процедур; оцінювання роботи «єдиних реєстраційних офісів»; кількість процедур, документів і днів, необхідних для реєстрації; витрати на здійснення реєстрації; оцінювання розміру статутного капіталу);

- оцінювання системи перевірок (до складу рейтингу входять оцінювання ефективності Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»; частота перевірок та їх тривалість; витрати, яких зазнали у зв'язку з перевітками; втрати робочого часу у зв'язку з проведенням перевірок; органи контролю, які найчастіше перевіряють, та додержання ними норм законодавства під час перевірок; ефективність перевірок;

- оцінювання дозвільної системи (ефективність і прозорість дозвільної системи, ефективність роботи дозвільних центрів; кількість дозвільних документів, які необхідно отримати для започаткування діяльності та кількість інших документів, які необхідно надати для отримання того чи іншого дозвільного документа; терміни отримання дозвільних документів; витрати на отримання дозвільних документів);

- оцінювання системи оподаткування (загальне оцінювання чинної системи оподаткування, процедур розрахунку окремих податків і зборів (обов'язкових платежів), кількість платежів за минулий рік, витрати часу на їх сплату, сукупний податок у відсотках до валового доходу, відношення до спрощеної системи оподаткування);

- оцінювання технічного регулювання (загальне оцінювання процедур сертифікації продукції; проблеми, які виникають під час проведення сертифікації; відношення

суб'єктів господарювання до обов'язкової сертифікації; обсяг продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації).

Первинний збір інформації проводиться шляхом індивідуальних опитувань підприємців – представників малого і середнього бізнесу в різних регіонах України. Під час опитування респонденти відповідають на низку питань, які підприємці вирішують під час своєї діяльності, відповідно до спеціальної анкети (табл. 4, 5, 6, 7, 8).

Анкета містить сукупність індикаторних питань, кожне з яких безпосередньо пов'язане з відповідним індикатором бізнес-клімату, і передбачає можливість визначити вагомість та вплив певного компонента на індикатор регуляторного середовища, а також відстежити зв'язок між індикаторами та об'єктивними статистичними показниками розвитку підприємництва.

Оцінка стану бізнес-клімату в Україні в цілому буде здійснюватися на підставі узагальнення і експертизи даних, отриманих за результатами опитування. Для вирішення завдань дослідження на підставі даних Державного комітету статистики України формується вибірка підприємств усіх регіонів станом на 15 грудня року, що передує року дослідження. Співвідношення підприємств у вибірці за сферами діяльності, формами власності повинне бути репрезентативним і відображати загальнодержавну структуру.

Вибірку підприємств для дослідження необхідно здійснювати за такими критеріями:

- активні (діючі) підприємства (крім державних);
- кількість працівників (малі підприємства – до 50 осіб, середні підприємства – до 250 осіб);
- організаційно-правова форма;
- сфери економіки;
- географічне місцезнаходження підприємства.

Таблиця 4 – Анкета для оцінювання стану бізнес- клімату в регіонах України суб'єктами господарювання

Код регіону	
Код населеного пункту	
Дата опитування	
П. І. П/б, хто проводить інтерв'ю	

Характеристика малого і середнього підприємств

Кількість зайнятих на вашому підприємстві (верхній поріг кількості робітників не більше ніж 100 осіб), осіб	
Організаційно-правова форма вашого підприємства	
Товариство з обмеженою відповідальністю	
Відкрите акціонерне товариство	
Закрите акціонерне товариство	
Підприємець без створення юридичної особи	
Виробничий кооператив	
Інша (яка саме)	
Рік створення	

Блок запитань для оцінювання ефективності реєстраційних процедур

№ пор.	Питання	Одиниця вимірювання	Відповідь
1	2	3	4
1	Процедури, які ви здійснили під час реєстрації підприємства, разом	Кількість	
	Зокрема:		
	– процедури, які необхідно здійснити до державної реєстрації	Кількість	

Продовження табл. 4

1	2	3	4
	– процедури, які необхідно здійснити після державної реєстрації	Кількість	
2	Витрати часу для проведення реєстрації підприємства, разом	Днів	
	Зокрема:		
	– на відвідування «єдиного реєстраційного центру» або державного реєстратора	Днів	
	– на постановлення на облік у податкових органах, статорганах і соціальних фондах	Днів	
	– для одержання дозволу на виготовлення печатки	Днів	
	– на відкриття банківського рахунку	Днів	
3	Повна сума витрат на здійснення реєстраційних процедур, разом	Гривень	
	Зокрема:		
	– офіційні	Гривень	
	– неофіційні	Гривень	

Під процедурою необхідно розуміти взаємовідносини засновників підприємства із зовнішніми сторонами (державними закладами, юристами, аудиторами, нотаріусами) до державної реєстрації, а також після реєстрації, виконання яких передбачено законодавством і лише ті процедури, які є обов'язковими для всіх підприємств і не пов'язані з виключною



специфікою вашого підприємства. Якщо ви для державної реєстрації користувалися послугами посередницьких фірм, зазначте це (пункт 1). Час, який витрачено на проведення державної реєстрації, обчислюють кількістю днів, які необхідні для виконання певної реєстраційної процедури, що вважається завершеною з моменту отримання певного документа (свідоцтва про державну реєстрацію, номер платника податків тощо). Не враховується час, який витрачається на ознайомлення із законодавством із питань реєстрації (пункт 2). Витрати враховують усі офіційні, передбачені законодавством платежі і збори, а також неофіційні (пункт 3).

Таблиця 5 – Блок запитань для оцінювання ефективності діяльності органів контролю і нагляду

<b>№ пор.</b>	<b>Питання</b>	<b>Одиниця вимірювання</b>	<b>Відповідь</b>
1	2	3	4
1	Перевірки (планові та позапланові), які були проведені на вашому підприємстві у минулому році, разом	Кількість	
	Зокрема:		
	– податковими органами	Кількість	
	– СЕС	Кількість	
	– пожежною службою	Кількість	
	– іншими органами контролю	Кількість	
2	Повторні перевірки у минулому році, разом	Кількість	
	Зокрема:		
	– податковими органами	Кількість	
	– СЕС	Кількість	
	– пожежною службою	Кількість	
	– іншими органами контролю	Кількість	

## Продовження таблиці 5

1	2	3	4
3	Загальна тривалість перевірок на вашому підприємстві у минулому році	Днів	
	Зокрема:		
	– планових	Днів	
	– позапланових	Днів	
4	Втрати, яких зазнало ваше підприємство у зв'язку з проведенням перевірок у минулому році	Гривень	
5	Втрати робочого часу у зв'язку з проведенням перевірок у минулому році	Годин	
6	Сума штрафів, сплачених підприємством у минулому році, за наслідками перевірок	Тисяч гривень	

Суму втрат, яких зазнало ваше підприємство у зв'язку з проведенням перевірок (пункт 4), обчислюють сумою втраченого прибутку. До втрат робочого часу включають робочий час, який витрачено працівниками відділу для надання і підготовки документів, а також надання роз'яснень представникам органів контролю і нагляду (пункт 5).

При наданні відповідей на питання 3, 4 (абзац третій), 5 (абзац третій) враховують весь перелік документів (довідки, погодження, експертизу, висновки, час на очікування рішення), а також органів, до яких необхідно звернутися для отримання дозвільних документів та витрати, пов'язані з отриманням дозвільних та інших документів.

Таблиця 6 – Блок питань щодо ефективності дозвільної системи

<b>№ пор.</b>	<b>Питання</b>	<b>Одиниця вимірювання</b>	<b>Відповідь</b>
1	Дозвільні документи, які вам необхідно було отримати для започаткування діяльності, разом	Кількість	
2	Інші документи, які необхідно надати для отримання дозвільної документації, разом	Кількість	
3	Органи виконавчої влади і організації, до яких необхідно звернутися для отримання дозвільних та інших документів, разом	Кількість	
4	Витрати часу, разом:		
	– на отримання дозвільних документів	Годин	
	– на підготовку і отримання інших документів, необхідних для отримання дозвільних документів	Годин	
5	Витрати:		
	– плата за дозвільні документи	Гривень	
	– витрати, пов'язані з отриманням дозвільних документів	Гривень	
6	Дозвільні документи, які ви отримали від місцевих органів виконавчої влади, разом	Кількість	

Таблиця 7 – Блок питань щодо системи оподаткування

<b>№ пор.</b>	<b>Питання</b>	<b>Одиниця вимірювання</b>	<b>Відповідь</b>
1	Загальна кількість платежів за минулий рік	Кількість	
2	Витрати часу на сплату податків, зборів (обов'язкових платежів)	Годин	
3	Сукупний податок у відсотках до валового доходу	Відсотків	

Для відповіді на питання щодо загальної кількості платежів (пункт 1) враховують усі податки, збори (обов'язкові платежі), які сплачувались у минулому році, з урахуванням періодичності їх сплати.

Таблиця 8 – Блок питань щодо системи технічного регулювання

<b>№ пор.</b>	<b>Питання</b>	<b>Одиниця вимірювання</b>	<b>Відповідь</b>
1	Загальний обсяг продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації у відсотках до загального обсягу продукції	Тис. гривень Відсотків	
2	Середні витрати часу на отримання одного обов'язкового сертифіката відповідності	Днів	
3	Кількість документів, які необхідно подати для отримання сертифіката, кількість	Кількість	
4	Витрати на отримання сертифіката	Гривень	
5	Витрати, пов'язані з технічним наглядом за сертифікованою продукцією	Гривень	

Витрати часу на сплату податків, зборів (обов'язкових платежів) (пункт 2) включають витрати на підготовку і подання податкової декларації і час, пов'язаний безпосередньо із сплатою будь-якого податкового платежу.

Відповідь на питання 2 стосовно витрат часу на отримання сертифіката включає весь час із моменту звернення до отримання сертифіката.

Витрати на проведення технічного нагляду за сертифікованою продукцією (пункт 5) передбачають витрати на здійснення періодичного контролю з боку органів із сертифікації.

Респондентами виступатимуть керівники підприємств (власники і наймані менеджери). Зазначений вибір обумовлено тим, що саме ця категорія респондентів є безпосереднім головним суб'єктом підприємницького процесу і через свій статус і повноваження вирішує (зазвичай особисто) більшість проблем, які розглядають у дослідженні. Водночас зазначена група респондентів характеризується стійкою однорідністю ознак соціальної групової належності: установками, мотивами, цінностями, стратегіями тощо.

Крім того, для отримання більш широкого уявлення про ситуацію в певній сфері регуляторного середовища під час опитування можуть бути використані також й індикаторні питання, які оцінюють окремі аспекти регуляторного середовища, а саме:

- позитивні (так);
- негативні (ні).

Це питання, що стосуються ефективності законодавчої бази, яка регулює відносини у визначених сферах підприємницького середовища; оцінювання діяльності окремих органів контролю і нагляду, додержання ними вимог законодавства під час перевірок, оцінювання результативності перевірок; оцінювання процесу отримання дозвільних документів і роботи дозвільних центрів тощо.

Результати такого дослідження повинні розглядатися як такі, що дають можливість розширити характеристику того чи іншого індикатора певної сфери регуляторного середовища.

Перелік питань такого індикативного дослідження наведено в таблиці 9.

Таблиця 9 – Перелік індикаторних запитань, які оцінюють загальну ефективність умов для ведення бізнесу

№ пор.	Питання	Варіанти відповідей		
		позитивні	негативні	
1	2	3	4	
<b>Загальна оцінка</b>				
1	Оцініть умови для ведення малого і середнього бізнесу на сьогодні:			
	1 Дуже добрі			
	2 Добрі			
	3 Погані			
2	Як, на вашу думку, умови для ведення малого і середнього бізнесу зміняться через 1 рік ?			
	1 Покращаться			
	2 Залишаться без змін			
	3 Погіршаться			
	4 Істотно погіршаться			
	<b>Оцінка реєстраційних процедур</b>			
	3	Ваша оцінка процедур державної реєстрації підприємства:		
		1 Нормальні (прозорі, зрозумілі)		
2 Складні і потребують удосконалення				

Продовження таблиці 9

1	2	3	4
4	Що, на вашу думку, є проблемним при заснуванні бізнесу:		
	1 Термін реєстрації		
	2 Кількість документів, необхідних для реєстрації		
	3 Вартість реєстраційних процедур		
	4 Розмір статутного капіталу (для ТОВ)		
	5 Отримання дозвільної документації		
	6 Недостатня підготовка державних реєстраторів		
	7 Технічне забезпечення на місцях		
	8 Інше		
5	Ваша оцінка процедури припинення державної реєстрації підприємства:		
	1 Нормальні (прозорі, зрозумілі)		
	2 Складні і потребують удосконалення		
6	Ваша оцінка розміру статутного капіталу, необхідного для створення ТОВ:		
	1 Не обтяжливий		
	2 Великий і потребує зменшення		

Продовження таблиці 9

<b>Контроль і нагляд</b>			
1	2	3	4
7	Ваша думка щодо ефективності норм Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»:		
	1 Ефективні, зменшиться кількість перевірок		
	2 Неєфективні, потребують удосконалення		
8	Зазначте, що при проведенні перевірок було обтяжливим:		
	1 Відсутність попередження про проведення перевірки		
	2 Складність процедури перевірки		
	3 Значна кількість документів, що вимагаються		
	4 Довготривалий термін перевірки		
	5 Частота перевірок		
9	Ваша думка щодо мети і наслідків перевірок на вашому підприємстві:		
	1 Попередження порушень		
	2 Покарання		
10	Ваша думка щодо вимог органів державного нагляду (контролю):		



Продовження таблиці 9

1	2	3	4
	1 Зрозумілі		
	2 Застарілі		
	3 Бюрократичні		
	4 Складні та/або дорогі для їх виконання		
<b>Дозвільна система</b>			
11	Процес отримання дозвільних документів:		
	1 Простий		
	2 Складний		
	3 Дуже складний		
12	Вплив роботи дозвільних центрів на процес отримання дозвільних документів:		
	1 Спростили		
	2 Спростили, але не усунули складність процесу незручності		
13	Кількість дозволів, які необхідно отримати:		
	1 Зменшилось		
	2 Зросло		
14	Необхідність здійснення неофіційних платежів:		
	1 Була		
	2 Не було		

Продовження таблиці 9

<b>Система оподаткування</b>			
1	2	3	4
15	Система оподаткування:		
	1 Прозора і проста		
	2 Складна і потребує вдосконалення		
16	Процедура розрахунку сум податків (ПДВ, податку на прибуток, нарахувань на заробітну плату):		
	1 Зрозуміла (прозора)		
	2 Складна		
17	Відношення до спрощеної системи оподаткування:		
	1 Ефективна		
	2 Потребує вдосконалення		
18	Проблеми оподаткування:		
	1 Нестабільність законодавства		
	2 Високий рівень податкового навантаження		
19	Відношення до преференцій, які надаються окремим галузям (суб'єктам господарювання):		
	1 Доцільно надавати		
	2 Податки повинні платити всі		

Продовження таблиці 9

<b>Система технічного регулювання</b>			
1	2	3	4
20	Процедури обов'язкової сертифікації:		
	1 Прості, зрозумілі		
	2 Неоднозначні і складні		
21	Яку процедуру в сертифікації ви проводили у минулому році?		
	1 Обов'язкову		
	2 Обов'язкову та добровільну		
	3 Добровільну		
22	Що із переліченого викликало найбільші проблеми під час обов'язкової сертифікації?		
	1 Недостатність інформації про процедури		
	2 Обов'язкової сертифікації		
	3 Складність процедур і незрозумілість вимог		
	4 Необхідність отримання декількох сертифікатів (на готову продукцію, на комплектуючі)		
	5 Тривалий процес отримання сертифікатів		

Продовження таблиці 9

1	2	3	4
	6 Значний перелік документів, які необхідно подати для отримання сертифіката		
	7 Часті зміни порядку (вимог) сертифікації		
	8 Необґрунтованість відмови у видачі сертифіката		
23	Необхідність здійснення неофіційних платежів у процесі сертифікації:		
	1 Була		
	2 Не було		
24	Чи задоволені ви технічним рівнем стандартів, якими користуєтеся?		

Під час проведення інтерв'ю респондент дає лише один варіант відповіді.

Обчислення та узагальнення інформації за переліком питань індикативного дослідження здійснюють відповідно до таблиці 10.

За кожним із таких питань обчислюють інтегральний індекс, рівень якого буде свідчити про ефективність того чи іншого регулятора.

Інтегральний індекс – це середнє арифметичне різниці позитивних і негативних оцінок плюс 100 з кожного індикативного питання, що обчислюють за формулою (16).

Таблиця 10 – Інтегральний індекс стану бізнес-клімату в Україні

№ пор.	Найменування індикатора	Номер питання в анкеті	Номер відповіді, що враховують як		Інтегральний індекс
			позитивну	негативну	
1	Загальна оцінка стану бізнесу на поточний момент	1	1, 2	3, 4	
2	Загальна оцінка стану бізнесу на короткострокову перспективу	2	1	2, 3, 4	
2	Оцінка реєстраційних процедур	3	1	2	
		5	1	2	
		6	1	2	
3	Оцінка процедур державного нагляду (контролю)	7	1	2	
		9	1	2	
		10	1	2, 3, 4	
4	Оцінка дозвільної системи	11	1	2, 3	
		12	1	2	
		13	1	2	
		14	2	1	
5	Оцінка загальної системи оподаткування	15	1	2	
		16	1	2	
6	Оцінка спрощеної системи оподаткування	17	1	2	
7	Оцінка системи технічного регулювання	20	1	2	
		23	2	1	

$$I_{int} = \frac{\sum_{i=1}^n (P - N + 100)_n}{n}, \quad (16)$$

де  $I_{int}$  – інтегральний індекс;

$P$  – позитивні оцінки з індикативного питання у відсотках до загальної кількості респондентів;

$N$  – негативні оцінки з індикативного питання у відсотках до загальної кількості респондентів;

$n$  – кількість змінних, які використовують для обчислення індексу.

Значення інтегрального індексу вище ніж 100 означає, що ситуація із зазначеного питання в країні (за оцінюванням респондентів) швидше сприятлива, нижче ніж 100 – швидше несприятлива.

Звітним періодом для проведення дослідження бізнес-клімату в Україні є календарний рік. На підставі узагальнених результатів опитування суб'єктів господарювання та одержаної від них додаткової інформації щодо регуляторного середовища здійснюється аналіз його ефективності і визначаються недоліки, що створюють проблеми для підприємництва. Щорічні дослідження використовують для проведення моніторингу стану бізнес-клімату в Україні.

## 11 ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У БІЗНЕСІ

Однією із причин неефективного спілкування є судження про явища, події, людей зі своїх суб'єктивних позицій. Упереджена думка нерідко приховує від особистості достовірну інформацію, що може створити помилкову обстановку в діловому спілкуванні й приводить до руйнування взаємин із людьми. Відмова слухати критику й претензії

обумовлює нерезультативність у спілкуванні. Критики можуть раніше вказати людині, де вона неправа, ніж це зроблять друзі.

У діловому спілкуванні спостерігаються великі втрати від невміння слухати співрозмовника. Ведуться повторні переговори, поїздки, посилають додаткові листи з уточненням недослуханої інформації, переадресовуються відвантаження продукції. Усне повідомлення, передаючись від співробітника до співробітника службовими сходами, зазвичай спотворюється. Службовці у результаті почувають себе відстороненими від керування, відчують себе незатишно в спілкуванні. Вони втрачають інтерес до роботи, якщо менеджер не прислухається до їх думок.

Бути ефективним слухачем або мати привабливий імідж – це означає, що ти зацікавлюєш співрозмовника, володієш прийомами слухача, який розуміє, а саме:

- 1) уважним мовчанням, мінімумом відповідей;
- 2) звертанням до мовця за уточненням;
- 3) повторенням думки співрозмовника своїми словами;
- 4) підсумком основних думок співрозмовника;
- 5) прагненням відбити своїми словами почуття співрозмовника.

Ділова розмова – не формальна акція, це ефективне спілкування співробітників, тобто одержання ділової оперативної інформації, спільний пошук, результативне розроблення робочих ідей і задумів; контроль і координування вже початих ділових заходів, підтримка ділових контактів; стимулювання ділової активності співробітників і, нарешті, ефективна робота над іміджем.

Не дивно, що ефективне спілкування або комунікація у сфері сучасного бізнесу є однією із найсерйозніших і загальновідомих проблем.

Однією з типових ситуацій ділового спілкування є прийом відвідувачів або клієнтів, у даній ситуації ви можете

бути тим, хто приймає, або тим, хто наносить візит. Найперші моменти під час зустрічі є найважливішими.

Якщо ви перебуваєте за робочим столом, устаньте, обійдіть стіл, простягніть руку для рукостискання й запропонуйте відвідувачеві сісти. Якщо ви зустрічаєте клієнта або гостюєте в іншому місці, вам необхідно бути на місці зустрічі вчасно, підійти, привітатися й відрекомендуватися, потім провести клієнта в офіс. Час для розмови настане, коли ви обидва сядете.

Коли ви наносите ділові візити, пам'ятайте, що вам завжди будуть раді, якщо ви будете викликати в господаря кабінету почуття значущості й виділяти його на перше місце. Правила, яких необхідно дотримуватися, якщо ви наносите діловий візит:

- не заходьте до кабінету, якщо людина, яка вас цікавить, відсутня в кабінеті або зайнята розмовою з кимось;
- обов'язково запитайте про наявність часу для вас;
- ніколи не сідайте, якщо ваш візит має короткочасний характер;
- обумовте тривалість візиту, якщо припускаєте, що прийшли надовго;
- не чіпайте того, що розміщено на столі;
- вішайте верхній одяг на загальну вішалку або на спинку стільця;
- обов'язково дочекайтеся запрошення присісти;
- якщо не пропонують, то можна сісти самому, але не стояти;
- почекайте, поки на вас звернуть увагу;
- тримаєте папір у руках, а портфель ставте біля себе на підлогу, дамську сумочку можна повісити на запропонований стілець.

Через страх одержати негативну відповідь «часу немає» багато осіб побоюються запитувати про наявність часу для розмови. Практика показує, що все залежить від інтонації



питання, від того, як ви запитуєте. Якщо запитати тоном поліцейського на допиті, то ймовірність одержати негативну відповідь дуже велика. Запитуйте з повагою – напевно вам дадуть відповідь, що час є або його мало. І те й інше вас влаштує.

Під час зустрічі в діловому світі звичайним є рукостискання й обмін візитками. Головне – намагайтеся відрекомендуватися й відрекомендувати інших. Краще помилитися, ніж проігнорувати людину.

Молодший за рангом відрекомендовується першим. Якщо відрекомендуєте третю особу, то спочатку зверніться до старшого за рангом. Виняток – клієнт. Запам'ятайте, що більш старший за рангом у групі ніколи не буде більш значущим, ніж клієнт. Називайте повністю прізвище, ім'я та по батькові кожної людини. Іноді виникають ситуації, коли необхідно представити себе. Не соромтеся, але й не будьте нав'язливими. Відрекомендуйтеся в таких ситуаціях:

- коли ви потрапили на ділову зустріч, де нікого не знаєте;
- коли вас ніхто не представляє;
- за їдою, якщо поруч із вами перебуває незнайома людина;
- якщо відчуваєте, що ваше ім'я забули.

У діловому спілкуванні не прийнято називати власні регалії, доречно позначити рід діяльності й причини знаходження в даному місці.

Після того як ви відрекомендувалися, необхідне рукостискання. У діловому світі бізнесу рукостискання – єдина форма дозволених тілесних доторкань. Певних правил, пов'язаних із цим видом вітання, особливо важливо додержуватися при першій зустрічі.

Під час рукостискання уникайте неправильних жестів: доторкання до особи, тим більше до носа; посмикування ногою або переминання з ноги на ногу. Обов'язково пам'ятайте, що

всі інші доторкання до партнера в діловому світі заборонені. Зовсім неприпустимо класти по-дружньому руку на плече, тим самим ви безнадійно зіпсуєте перше враження про себе, а наслідки будуть непередбачуваними.

За характером рукостискання багато фахівців невербального спілкування можуть визначити деякі ділові якості передбачуваного партнера. Зверніть увагу на рукостискання ваших партнерів і ви, можливо, зможете заздалегідь розгадати їх намір.

Млява, безжиттєва кисть, протягнена для рукостискання, «свідчить» про слабкий характер і недостатню впевненість у собі. Навпаки, надто міцне рукостискання, до хрускоту пальців, є відмітною рисою агресивної людини. Вона, звичайно, розуміє, що своїм жестом заподіює незручність і навіть біль, але робить це навмисно, бажаючи продемонструвати свою чинність і здатність «придушувати» вас.

Спокійні й урівноважені люди з адекватною самооцінкою подають руку досить твердо. Якщо ви відчуваєте, що подана таким чином рука дуже підходить до вашої – перед вами впевнена у собі людина, що знає, чого хоче, але вміє пристосовуватися до оточення. Якщо вам подають неначе «застиглу», «дерев'яну» руку, то з вами вітається людина, яка не звикла йти назустріч, що вимагає, щоб інші підлаштовувалися під неї. Якщо рукостискання нагадує захоплення й ви висмикуєте свою руку, щоб звільнитися, – перед вами партнер, наділений власницьким інстинктом. Взагалі необхідно пам'ятати, що багато з людей негативно реагують на таке рукостискання, відчуваючи при цьому замах на свою незалежність. Тому щоб не змушувати насторожуватися вашого партнера, не рекомендуємо занадто сильно й довго затримувати його кисть.

Коли людина не прагне до зближення, вона може демонструвати усічене рукостискання, – партнерові

протягають лише кінчики пальців, оберігаючи більшим пальцем долоню від захоплення. Подані таким чином жорстко зімкнені пальці свідчать про зарозумілість і зневажливе ставлення. Якщо партнер протягнув вам руку потискує не повністю, а лише кінчики пальців, прагне уникнути зближення й зберегти дистанцію.

Сама манера простягати руку також свідчить про ставлення до майбутнього спілкування. Якщо ваш партнер слідом за рукою злегка нахилиє корпус уперед, отже, він явно схильний до розмови з вами. Якщо ж корпус залишається прямим або злегка відхиляється назад, а голова піднята, можна думати про зарозуміле ставлення до вас. Напрямок пальців також дуже показовий. Якщо рука подається вперед прямо, тобто кисть служить продовженням лінії руки, – це свідчить про ставлення до вас як до рівного. Якщо пальці спрямовані вниз – це означає відношення з висока, пальці спрямовані нагору, кисть подається неначе знизу – це вираження приниженості й підпорядкованості. До того ж, коли хочуть продемонструвати свою владу й домінуюче положення, руку протягають партнерові долонею вниз. Таке агресивно-владне рукостискання можна нейтралізувати простим способом – замість очікуваного підладжування (подання долонею нагору) самому накрити руку партнера й потиснути тильний бік або зап'ястя.

Після обміну рукостисканнями подавайте візитку впевненим рухом. Необхідно заздалегідь підготувати візитку, ручку й блокнот, щоб не мати зайво метушливого вигляду під час зустрічі.

Візитки поділяють на певні види з відповідною інформацією на них: фірмові, ділові, для переговорів, особисті й сімейні.

Корпоративними або фірмовими візитками користуються, коли в організації велика кількість клієнтів. На такій візитці не повинні стояти ваше прізвище й посада.

Персональна ділова візитка має таку форму оформлення: фірма, логотип, ім'я, прізвище, посада, лише координати працівника.

Візитка для переговорів або коротких зустрічей: лише прізвище, ім'я та по батькові. На особистій візитці можна написати не лише службові, а й домашні координати, а також посади й звання, які маєте на даний момент.

Скористайтеся рекомендаціями, як подавати й приймати візитку.

- Бажано, щоб першим подавав візитку молодший за посадою.
- Після взяття візитки необхідно обов'язково подякувати.
- Прочитайте відразу вголос, як звать дану особу.

Використайте свою візитку для запрошення, подяки і т. д. Не забудьте, що приписки необхідно робити від третьої особи в однині в лівому нижньому куті. Якщо на вашій візитці по центру надруковані ваше прізвище, ім'я та по батькові, далі – посада й місце роботи, внизу допустимо праворуч і ліворуч надрукувати ваші координати. У такому разі є проміжок між посадою й координатами. Пишіть із лівого боку від цього проміжку від руки: «Поздоровляє...», «Дякує...». Ви можете вручити свою візитку під час будь-якої ділової зустрічі. Необхідно пам'ятати, що не можна починати обмін візитками під час їди; необхідно завжди мати при собі візитку; якщо ви зустрічаєтеся з групою партнерів у складі власної групи, то необов'язково пропонувати свою візитку кожному – це може сприйматися як бажання що-небудь продати. Візитку можна додати до документів, які ви відправляєте.

Професіонали ділових комунікацій знають, що не завжди досить бути ввічливим і відповідно одягненим. Ви повинні бути готові виявити етикетне поводження в багатьох ділових ситуаціях, що виникають. Бізнес-етикет має чіткі правила, що регламентують поводження в ситуаціях конфлікту,

уміння приймати критику і зауваження й робити їх самому, а також компліменти й заохочення.

Як критикувати:

- обов'язково наодинці;
- говорити безособово;
- конкретно, без узагальнень;
- не допускати руйнування відносин, а спрямовувати критику й зауваження лише для просування роботи.

Якщо виникають ситуації, під час яких ви повинні висловити критичне зауваження підлеглому або висловити строгу догану, використайте спокійний тон голосу й витриману мову. Обов'язково почніть із позитивного аспекту в проробленій роботі. Щоб критика була конструктивною, дотримуйтеся такої послідовності: повідомлення похвально-повчального характеру; повідомлення відповідного коригувально-повчального характеру; на завершення – чітко поставлене завдання.

Як самому сприймати критику:

- ніколи не заперечуйте;
- вислухайте;
- не вибачайтеся;
- не критикуйте іншого співробітника;
- будьте відповідальними;
- висловте співчуття й готовність виправити недоліки;
- якщо критика стає занадто особистою, не відповідайте так само.

Як говорити компліменти або висловлювати подяку:

- будьте щирим; висловлюйте компліменти лише прилюдно;
- комплімент повинен стосуватися справи;
- будьте короткі;
- не порівнюйте з іншим працівником.

Як сприймати компліменти:

- просто говоріть «дякую», зовсім безглуздими й тим більше нещирими будуть фрази типу: «Мені це нічого не коштувало», «Що – прекрасно зроблено?!»

Як завоювати реальну повагу в процесі спілкування з підлеглими?

Гарні манери поводження – це повсякденні добрі стосунки з людьми й уміння піклуватися про них.

Найголовніше, що варто враховувати:

- дякуйте привселюдно, критикуйте наодинці;
- відзначайте оригінальні ідеї й внески у спільну справу;
- пишіть заохочувальні записки;
- намагайтеся виробити в підлеглих загальний командний дух, адже саме ваш персонал представляє вашу компанію вашим клієнтам;
- коли даєте інструкції й пояснення своїм підлеглим, переконайтеся, що співробітники все зрозуміли правильно.

Вимагаючи певного поводження, будьте самі його прикладом. Не робіть узагальнень при зауваженнях. Намагайтеся додержуватися спокійних, рівних інтонацій.

Коли ви приходите на нараду, не дозволяйте собі:

- малювати в блокноті геометричні фігури, тим більше смішні пички, не крутити ручку в пальцях;
- знімати гумки з олівців, перевертати аркуші записної книжки;
- жувати гумку, цукерки, навіть спеціальні м'ятні;
- просити каву або мінеральну воду, поки не запропонують;
- якщо на столі вже стоять напої або їжа, то швидше позбудьтесь їх, щоб робоче місце засідання було чистим, наскільки це можливо;
- демонструйте енергію й своє заглиблення в роботу;

- нарада – це прекрасне місце, щоб показати, що ви один із членів команди.

Важливим моментом є неписане правило засідань управлінського апарата – не можна сідати до прибуття особи вищого рангу. Лише після того, як особа прибуде й подасть знак, можуть сідати всі інші.

Саме головне – телефонну розмову повинен чути лише той, кому безпосередньо телефонують. Лише в найкритичніших випадках можна позичити телефон в іншого. Запам'ятайте, що мобільні розмови платні. Перебуваючи на діловій зустрічі, нараді, лекції або в іншому громадському місці (театр, ресторан), вимкніть свій телефон або залишіть у положенні «вібрація без звуку». Використовуйте мобільний телефон у громадському місці лише коли це дійсно необхідно для вас. На діловій зустрічі, якщо вам необхідно тримати включеним ваш телефон, попередьте про це колег.

Якщо необхідно зателефонувати під час публічної зустрічі, відійдіть у відокремлене місце. Говоріть як можна тихіше, якщо вас оточують люди. Можливо, вам ваша розмова здається цікавою, а оточенню – настирливою.

У бізнес-етикеті дуже важливо знати, про що не прийнято запитувати, які теми не потрібно зачіпати, якщо ви лише колеги. Іноді виникають ситуації, коли люди задають безглузді й недоречні запитання. Наприклад, про вашу зарплату. Не відповідайте різким тоном і не читайте мораль про гарне поведіння. Найпростіший спосіб – проігнорувати питання й продовжувати розмову про справи. Якщо вас нав'язливо продовжують запитувати про це, просто подивіться пильно в очі співрозмовникові й скажіть: «Я б не хотів відповідати на це запитання».

Обговорення наступних тем може негативно позначитися на вашій особистості, намагайтеся уникати їх.

Теми, які не можна обговорювати:

- Погані новини.

- Належність до певної релігії.
- Політика.
- Ваше здоров'я.
- Ваше просування по службі або відсутність його.
- Вартість речей.
- Помилки інших і плітки.

Теми, які можна обговорювати:

- Цікаві фільми.
- Останні новини улюбленого виду спорту.
- Спектаклі, виставки, що відкрилися в новому сезоні.
- Гарний ресторан, що ви відвідали.
- Нові досягнення в галузі науки або промисловості.
- Загальні друзі, життя яких повинне змінитися на краще.
- Знаменитості, які збираються приїхати у ваше місто.

Питання, які бізнес-етикет не рекомендує задавати у процесі спілкування:

- Вік, особливо старше 30 років.
- Про зайву або недостатню вагу, косметичні операції.
- Вагітність або відсутність дітей.
- Уникайте питань про розлучення, захворювання, сексуальне життя.

• Якщо хтось у вашій присутності обвинувачує в непорядності вашого відсутнього друга, у коректній формі скажіть таке: «Я не думаю, що це правда».

• Якщо хтось відпускає вульгарні жарти на сексуальні теми, рекомендуємо сказати: «Мені не цікава ця тема» – і просто піти.

Допускаючи будь-які некоректні зауваження, смакування будь-яких поганих новин або вульгарних жартів, ви дуже швидко зарекомендуєте себе з негативного боку.

Прекрасним місцем для неформального спілкування є ділова вечірка. Ви завжди зможете одержати від неї задоволення, якщо скористаєтеся деякими порадами. На вечірці



не переводьте усю розмову на себе. Але й не будьте нудними, показуючи усім своїм виглядом, що ви не дуже товариська людина. Прекрасно, якщо ви маєте почуття гумору, а бути гарним співрозмовником ще простіше, необхідно лише вміти уважно слухати й щиро бути зацікавленим у людині, з якою спілкуєтеся. Головне – запам'ятайте, що якщо вам нема чого розповісти, то кращий варіант – мовчання.

Вираз «Посмішка – це професійно» дуже актуальний у бізнес-етикеті. Найпростіший і кращий спосіб виразити свою доброзичливість оточенню – це посміхнутися. Для початку потренуйтеся перед дзеркалом, щоб ваша посмішка була природною. Немає необхідності будувати гримаси або широко розтягувати рот.

Посмішка допоможе вам не лише розслабитися, скинувши скутість, а й створить вам і оточенню гарний настрій.

У процесі вербального спілкування посмішка, контакт очей мають першочергове значення. Посмішка дозволяє без слів сказати оточенню: «Як мені приємно вас бачити», «Я радий можливості поговорити з вами, тому що ви мені подобається».

Посміхнувшись, ви вже краще будете ставитися до людини. Навчіться контролювати або керувати собою. Людина, що рідко посміхається й радіє оточенню, після сорока років одержує те, що заслуговує, тобто або незадоволений, або втомлений вираз обличчя.

Очі недарма вважають дзеркалом душі, вони є центром спілкування, у процесі якого ви краще пізнаєте й сприймаєте внутрішнє «я» співрозмовника. Візьміть до відома такі рекомендації.

У громадському місці з незнайомими людьми контакт очима повинен тривати не більше однієї-двох секунд, потім ви повинні або перевести погляд на інший об'єкт, або посміхнутися.

У діловому спілкуванні з партнером або клієнтом тривалість безперервного зорового контакту збільшується до шістдесяти секунд. Соціально-прийнятним вважається погляд в обмежену ділянку особи. Не рекомендується опускати погляд нижче вузла краватки або яремної западини, розміщеної попереду в основі шиї. На початку спілкування ми ніби встановлюємо короткочасний контакт очей зі співрозмовником, що в процесі спілкування періодично відновлюється. Саме прийнятне – «гуляти» поглядом у ділянці трикутника, кутами якого є зовнішній розріз очей і кінчик носа. Періодично відновлюючи контакт очей, ви покажете співрозмовникові свою зацікавленість і надихаєте його продовжити розмову. Але це ніякою мірою не означає пильного придивляння в очі один одному. Тривалість візуального контакту не повинна перевищувати десяти секунд, інакше ваш пильний погляд може викликати замішання у співрозмовника.

У цивільному етикеті прийнято при супроводі жінки пропускати її вперед. У бізнес-етикеті попереду завжди йдете ви, якщо зустрічаєте клієнта. Гість повинен іти попереду вас лише в тому разі, якщо він добре знає вашу робочу територію, також попереду повинен іти начальник.

**Правило дверей** – вихідні завжди мають перевагу перед вхідними.

У бізнес-етикеті першим у двері входить той, хто виявився ближче всього до них – економія часу, або ви можете пропустити вперед свого начальника – ранжування.

Коли ви заходите групою, то найкультурніше, виявившись першим біля дверей, пропустити всіх.

**Правило ліфта** – в офісах ліфт розглядають як транспортний засіб. Отже, хто ближче й праворуч, той і входить першим. Якщо ви заходите у заповнений ліфт, то здоровайтеся з усіма, хто там є. Намагайтеся стояти обличчям до оточення, але при цьому не прийнято їх розглядати.

Першими з ліфта виходять ті, хто перебуває ближче до правої частини дверей.

**Автомобіль.** У діловому автомобілі представницьке місце – заднє праворуч, звичайно, якщо за кермом водій. Якщо за кермом начальник, тоді почесне місце – переднє праворуч, тобто поруч із ним.

**Наради.** Під час проведення нарад саме почесне місце – праворуч від керівника, тоді як у цивільному етикеті – протилежне місце на іншому краю стола. Сідати необхідно лише після того, як керівництво зайняло свої місця. Якщо ви з якоїсь причини спізнилися – не прийнято стукати, здороватися й пояснювати причину. Тихо вибачтеся й швидко займіть місце.

### **Виступ на презентації**

- Вітання і представлення.

Дуже важливо сказати слова, що об'єднують вас і аудиторію: «Добрий день, мене звать... Як багато хто з вас, я працюю...»

- Емоційне ставлення до аудиторії.

У цьому випадку підійде фраза: «Я радий перебувати тут і мені приємно бачити вас, тому що...»

- Інформація про тему презентації.
- Пояснення мети вашої презентації.
- Апеляція до інтересів аудиторії.
- Регламент.

### **Основна частина**

Основна частина презентації складається із професійної інформації щодо продукту, послуг, компанії й проблеми в цілому. Якщо презентація присвячена комерційному продукту або послугам комерційного типу, ви обов'язково повинні використати емоційне апелювання до вигід аудиторії. Пояснити, чому вигідно запам'ятати, придбати продукт, зробити ті або інші дії. Ця техніка вигідно використовується в професійних продажах, але не менш професійно

використовувати її на ділових презентаціях. Адже безсумнівним фактом є те, що позитивні емоції виникають в аудиторії тоді, коли розмова з нею ведеться мовою її вигід, потреб і бажань. Для цього завжди говоріть з аудиторією мовою її цінностей. Ураховуйте п'ять елементів висловів, що переконують:

Властивість, властивій вашій пропозиції.

- Сполучна фраза: «Це вам дозволить...».
- Вигода, яку одержить аудиторія.
- Питання узгодження: «Це вам цікаво?»
- Пауза як можливість для аудиторії щось сказати.

### ***Висновок***

Завершення презентації – найбільш значуща частина презентації. Воно повинне бути настільки переконливим і сильним, наскільки це можливо.

Відповідно до правил бізнес-етикету й презентації до завершальної промови повинні входити:

- Заклик до дії.
- Помітна цитата (непогано почитати «Збірник кращих цитат»).
- Підбиття підсумків сказаного.
- Комплімент аудиторії.
- Слова подяки.
- Пропозиція задавати питання.
- Останнім словом повинне бути слово «Спасибі».

Основні принципи тактики, поведження й мови на презентації:

- Ваша мова повинна відповідати не лише професійному рівню аудиторії, а й статусу присутніх на презентації людей, стандартам бізнес-взаємодії в даній галузі. Тобто не варто говорити однаково із групою медиків, учених і спортсменів, великих підприємців і менеджерів.

- Не всім людям властиве почуття гумору. Якщо ви бачите, що частина аудиторії неадекватно реагує на ваш гумор

і жарти, краще втриматися від нього. За «ізіюминку» мови виберіть цікавий історичний факт або введіть елемент мелодрами.

- Стежте, щоб спина була прямою, жести – виразними, голос – чистим.

- Для підтримання інтересу варіюйте гучність, тон і ритм мови кожні п'ять хвилин.

- Перевіреною правилом успішної презентації є те, що не можна вмістити більше ніж дві значущі думки впродовж 20 хвилин.

- Як засвідчує досвід, через кілька днів люди пам'ятають лише двадцять відсотків із того, що ви сказали. Продумайте, які 20 % вам би хотілося, щоб вони запам'ятали.

- Спочатку відведіть час на запитання й відповіді й проінформуйте про це аудиторію.

- По можливості стійте весь виступ.

Зовнішній вигляд складається з таких компонентів: діловий костюм, взуття, зачіска, доглянутість рук і постава.

## Список рекомендованої літератури

1. Акіліна О. В., Пасічник В. Г. Основи підприємництва (навчально-методичний комплекс) : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирм : учебно-методическое пособие. Москва : Финансы и статистика, 1999. 248 с.
3. Бизнес-план, или Как повысить доходность вашего предприятия. Москва : СО «АНКИЛ», 1993.
4. Бизнес-план : методические материалы / под ред. Р. Г. Маниловского. Москва : Финансы и статистика, 1994. 80 с.
5. Владимирская А. О., Владимирский П. А. Бизнес своими руками. Київ : А.С.К., 2006. 304 с.
6. Володько О. Н. Открываем свой бизнес : практ. руководство. Киев : Авокадо, 2006. 112 с.
7. Говорушко Т. М., Тимченко О. І. Малий бізнес : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 200 с.
8. Головань С. И. Бизнес-планирование : учебное пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. 320 с.
9. Бухалков М. М. Внутрифирменное планирование : учебник. Москва : ИНФРА-М, 1999. 392 с.
10. Глущенко Е. В., Капцов А. И., Тихонравов Ю. В. Основы предпринимательства : учебное пособие. Москва : Вестник, 1996. 336 с.
11. Деловое планирование : учебное пособие / под ред. В. М. Попова. Москва : Финансы и статистика, 1997. 368 с.
12. Карлін М. І. Правові основи підприємництва : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. Київ : Кондор, 2006. 368 с.
13. Киселев Ю. Н. Банк идей для частного бизнеса: Путь к финансовой независимости. Как заработать первый миллион. Київ : А.С.К., 2006. 352 с.
14. Клаус-Дитер Гофман. Мотивация в бизнесе. Умение вести презентации и конференции, коммуникация и применение

наглядных средств / Серия Бизнес-технология. Ростов-на-Дону : «Феникс», 2004. 112 с.

15. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер и др. Москва : ОАО, Изд-во «Экономика», 1997. 288 с.

16. Менеджерський словник : навчально-довідникове видання / укладач Г. О. Колесніков. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 288 с.

17. Коллинз Д. 2Э: этика и этикет в бизнесе. Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. 160 с.

18. Локшарев В. Г. Организация бизнеса с нуля. Советы практика. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 192 с.

19. Настольная книга предпринимателя и руководителя. Москва : АО «ДИС», 1996. 250 с.

20. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / под ред. В. М. Власовой. Москва : Финансы и статистика, 1994. 496 с.

21. Основы предпринимательства : учебное пособие. Ростов-на-Дону : РИНХ, 1994. Гл. 3.

22. Практическое пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности / под ред. В. П. Панагулина. Москва : Либрис, 1995. 244 с.

23. Предпринимательское право : курс лекций / под ред. Н. И. Клейн. Москва : Юрид. лит., 1993. 480 с.

24. Предпринимательство и бизнес : учебное пособие. Москва : Маркетинг, 1996. 304 с.

25. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес : пер. з англ. / за заг. ред. Й. С. Завадського. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 752 с.

26. Хизрич Р., Питере М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха : пер. с англ. / под общ. ред. В. С. Загашвили. Москва : Прогресс, 1993. 192 с.

27. Хоскинг А. Курс предпринимательства : практическое пособие : пер. с англ. Москва : Международные

отношения, 1993. 352 с.

28. Экономика и бизнес / под ред. Ю. Д. Камаева. Москва : Изд-во МГТУ, 1993. Гл. 14.

29. Экономическое обоснование предпринимательского проекта // МЭиМО. 1992. № 6. С. 86–95; № 7. С. 117–130.

30. Юридичний довідник підприємця / кер. авт. кол. Ю. С. Шемшученко. Київ : Перліт продакшн, ЛТД, 1992. 616 с.



Навчальне видання

**Павленко Олена Олексіївна,  
Рибальченко Світлана Миколаївна**

О

# ***ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ***

*Конспект лекцій*  
для спеціальності 073 «Менеджмент»

Відповідальний за випуск О. М. Теліженко  
Редактор Н. З. Ключко  
Комп'ютерне верстання С. М. Рибальченко

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 5,12. Обл.-вид. арк. 4,77.

Видавець і виготовлювач

Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.