

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

**Дубинецька П.П.
Содома Р.І.
Саміло А.В.**

ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА
(опорний конспект лекцій)

навчальний посібник

Львів-2022

УДК 338.22.234.72

Рецензенти:

Гришук А.М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету ім. І.Франка;

Балаш Л.Я. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту ННПтаТБ, Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

Рекомендовано вченою радою

Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

(Протокол № 9 від 25 травня 2022 року)

Дубинецька Павлина Петрівна.

Основи підприємництва (опорний конспект лекцій) / П.П. Дубинецька, Р.І. Содома, А.В. Саміло Навчальний посібник – Львів: Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2022. – 198 с.: рис. 14, табл. 10, дод. 8

У лекціях викладено теоретичні аспекти підприємництва як виду господарської діяльності та правові основи ведення бізнесу в Україні у сучасних умовах. Здійснено акцент на бізнес-плануванні, використанні ресурсів підприємства та організації його виробничого потенціалу. Опорний конспект лекцій допоможе майбутнім менеджерам оволодіти основами підприємництва, знайти свій шлях до успіху, впевненіше вести власну справу.

© Дубинецька П.П.

© Содома Р.І.

© Саміло А. В.

© ЛДУ БЖД, 2022

ВСТУП

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Основи підприємництва» призначений для надання допомоги здобувачам вищої освіти під час проведення лекційних занять, а також самостійного опрацювання теоретичного матеріалу.

Навчальна дисципліна «Основи підприємництва» буде корисна для формування економічного мислення у майбутніх фахівців, набуття теоретичних знань, практичних навичок і умінь приймати рішення з організації бізнесу, відкриття власної справи, системи спеціальних знань та практичних навичок проблем організації та функціонування бізнесу; обґрунтування бізнес-ідей, складання бізнес-плану, розуміння державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності та визначення можливостей підприємницької діяльності.

Метою дисципліни є формування системи базових знань щодо підприємницької діяльності, розуміння концептуальних засад функціонування підприємств різних форм власності, набуття вміння створення власного бізнесу.

Завдання:

- ознайомити студентів з основними категоріями підприємницької діяльності;
- навчити студентів застосовувати на практиці знання про формування відносин із зовнішнім середовищем;
- висвітлити теоретико-методологічні та соціально-психологічні аспекти управління на різних рівнях сфери управління, а також закони й закономірності їх розвитку;
- сформувати у студентів практичні навички і вміння впливати на поведінку як колективів, так і окремих працівників, з метою забезпечення ефективної діяльності організації;
- розвинути у студентів здібності до науково-дослідної роботи, самостійності і відповідальності у роботі;

– виявити та сформувати у майбутніх фахівців професійні здібності для вирішення конкретних організаційно-управлінських проблем.

Загальні компетентності:

ЗК09 Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

ЗК11 Здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

ЗК13 Цінування та повага різноманітності та мультикультурності

Фахові (спеціальні) компетентності:

ФК01 Здатність визначати та описувати характеристики організації;

ФК02 Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

ФК03 Здатність визначати перспективи розвитку організації;

ФК04 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;

ФК05 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

ФК06 Здатність діяти соціально-відповідально і свідомо;

ФК07 Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

ФК11 Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

Програмні результати навчання:

РН07 Виявляти навички організаційного проектування;

РН08 Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

РН16 Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

Крім викладення теоретичного матеріалу, в опорному конспекті лекцій запропоновані завдання для перевірки ступеня засвоєння навчального матеріалу та представлено додаткові джерела інформації для більш поглибленого вивчення навчальної дисципліни.

Пропонований опорний конспект лекцій укладено відповідно до силябусу навчальної дисципліни «Основи підприємництва». Автори-укладачі використали власний досвід викладання цієї дисципліни і новітні науково-теоретичні та навчально-методичні фахові дослідження у галузі підприємництва.

ТЕМА 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

- 1.1. Сутність, ознаки, функції та принципи підприємництва
- 1.2. Передумови здійснення підприємницької діяльності та види підприємництва
- 1.3. Суб'єкти підприємницької діяльності
- 1.4. Вибір підприємницької ідеї
- 1.5. Тренди, яких повинні дотримуватися підприємці

Ключові слова: підприємництво, прибуток, інноваційність, фінансова стійкість, менеджер, маркування.

1.1. Сутність, ознаки, функції та принципи підприємництва

Ще декілька десятиліть тому людей з діловою «жилкою» вважали непорядними, тому і ставилися до них здебільшого негативно. Тим часом на Заході проблема підприємництва вже на рубежі XVII—XVIII століть розглядалася багатьма вченими як досить актуальна.

Зокрема англійський економіст Річард Кантільон, що глибоко досліджував феномен підприємництва, підприємцями назвав людей, що на свій страх і ризик прямують до ринкового обміну з метою отримання прибутку.

Прибуток – головний стимул підприємницької діяльності, який характеризує успіх, матеріальну основу збільшення капіталу, розширення підприємницької діяльності, самоствердження особистості, можливість реалізувати свої здібності.

Для багатьох громадян України підприємництво стає **основним видом трудової діяльності**. Особливо відчуває потяг до ведення власного бізнесу молоде покоління. Молодим людям може здаватися, що стати успішним

підприємцем без знань і спеціальної підготовки не складно. Проте основні знання та навички потрібні як тим, хто має власний бізнес, так і тим, хто наймається на роботу, хто продає товар, і хто його купує.

Головна ідея підприємництва – обґрунтування основних кроків майбутнього підприємця від генерування ідеї бізнесу до його започаткування та ведення.

Досвід і сучасні тенденції розвитку економіки у світі та в Україні доводять, що без ініціативних, ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності прогрес неможливий. Підприємницька діяльність – особливий вид господарської діяльності людей.



ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

Стаття 3. Господарська діяльність та господарські відносини

1. Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

2. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Отже, **підприємництво** – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Подібний зміст має поняття «**бізнес**» – справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку.



ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

Стаття 42. Підприємництво як вид господарської діяльності

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.



Проаналізуйте зміст статті 42 ГКУ та виокремте ознаки підприємницької діяльності. Поміркуйте над сутністю кожної ознаки.

Отже, **бажання отримати прибуток** – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Підприємництво здійснюється на постійній основі (систематична діяльність), а не на основі разових угод. Крім цього, важливими рисами підприємництва є діяльність «своїм коштом» (на основі приватної власності), з власної ініціативи, на власний ризик.

Сутність підприємництва повніше розкривається через його **функції** (роль у суспільстві):

– **творча (інноваційна)** – реалізація нових ідей, впровадження наукових розробок;

– **ресурсна** – підприємці націлені найефективніше використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо;

– **організаційна** – організація виробництва та збуту товарів або послуг;

– **стимулююча** – формування механізму, що мотивує ефективно використовувати ресурси, і максимально задовольняти потреби споживачів;

– **соціальна** – виготовлення товарів і надання послуг, необхідних суспільству;

особистісна – самореалізація підприємця, отримання задоволення від своєї діяльності.



Поміркуйте, чи існує певна послідовність функцій підприємництва за їх важливістю. Яка функція, на вашу думку, є першою (найважливішою)? Чому?

У процесі своєї діяльності підприємець повинен передбачати можливість отримання збитків замість прибутку і навіть банкрутство. Повністю запобігти ризику неможливо, тому що складно прогнозувати розвиток подій на товарних ринках або дії фірм-партнерів, конкурентів чи покупців. Отже, підприємництво – це тип господарської поведінки, пов'язаний з ризиком неотримання прибутку та соціального ефекту.



Прокоментуйте один з результатів опитування суб'єктів малого бізнесу у Великій Британії: «81% підприємців головним стимулом своєї підприємницької діяльності вважає

не збагачення, а можливість відчувати себе незалежним, отримувати задоволення від власної праці».

Принципи підприємництва – це правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності:

- вільний вибір видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів своєї продукції, джерел залучення ресурсів тощо;
- самостійне встановлення цін на продукцію (товари, послуги) відповідно до законодавства країни;
- вільний найм працівників;
- власний комерційний ризик;

- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

Поняття «підприємець» часто вживають як синонім таких понять, як «господар», «бізнесмен».



Пригадайте, як ви найчастіше називаєте власників бізнесу, які безпосередньо ведуть господарську діяльність – ремонтують взуття, печуть булочки, торгують на ринку тощо.

Людину, яка організувала свою справу та веде її, характеризують, використовуючи одне з цих понять. Однак ці поняття не тотожні.

Підприємець може бути власником використовуваних у бізнесі ресурсів, а може скористатися запозиченим капіталом, орендувати приміщення чи обладнання.

Власник може отримувати дохід від власності та не бути підприємцем (наприклад, здавати в оренду землю, приміщення, техніку тощо).

Менеджер не обов'язково виступає підприємцем (наприклад, директор заводу, менеджер супермаркету).

Вживаючи поняття «**бізнесмен**», мають на увазі підприємця, комерсанта, людину, яка робить відповідну справу (бізнес).

Підприємець – суб'єкт, що поєднує в собі новаторські, комерційні та організаційні здібності для пошуку та розвитку нових видів, методів виробництва, нових сфер застосування капіталу.

Успішний підприємець вирізняється серед господарюючих суб'єктів тим, що

- виготовляє новий вид товару або створює нову якість певного товару;
- освоює новий ринок збуту;
- отримує нове джерело сировини чи напівфабрикатів;

- впроваджує новий метод чи технологію виробництва;
- може оновити весь бізнес (провести реорганізацію бізнесу).

Якості, які необхідні людині для започаткування та ведення власної справи:

- здібності: підприємницькі, організаційні;
- досвід: у певній сфері діяльності, спілкування;
- знання: економічні, юридичні, з менеджменту, маркетингу, психології;

– індивідуальні риси: відповідальність, цілеспрямованість, ініціативність, наполегливість, працездатність, дисциплінованість;

- здоров'я.

Потрібно бути:

- рішучим,
- відданим своєму бізнесу,
- самостійним у прийнятті та реалізації рішень.

Слід думати:

- стратегічно, системно, логічно, оперативно.

Безумовно дотримуватися:

- законів, рішень уряду та органів місцевої влади.



Поміркуйте над змістом понять «відповідальність», «рішучість», «цілеспрямованість», «наполегливість», «працездатність». Наведіть приклади ситуацій, у яких проявлялися ці риси.

За статистикою лише 5-10% дорослого населення має підприємницький хист. Проте підприємці кажуть: «Підприємницький хист – це здебільшого талант, помножений на наполегливу працю та достатні знання». Деякі необхідні якості підприємця – природжені властивості людей, інші – результат розвитку природних здібностей, навчання та практичного досвіду.

Щоб започаткувати підприємницьку діяльність, необхідно вчитися знаходити, накопичувати й аналізувати інформацію про:

- ринок свого товару чи послуги (споживачів, конкурентів);
- сучасні технології виробництва товару чи послуги;
- постачальників ресурсів (сировини чи напівфабрикатів, енергоносіїв, інструментів, обладнання тощо);
- методи управління таким бізнесом;
- організаційну структуру подібного бізнесу;
- структуру персоналу і способи мотивації до праці;
- систему відносин свого бізнесу зі споживачами товару (замовниками), конкурентами на ринку сировини, енергетичних ресурсів, банками, підприємствами, фірмами, інспекціями (податковою, охорони праці, екологічною, санітарною, пожежною, митною, профспілковою), громадськими організаціями.

Разом з тим важливо постійно оцінювати та удосконалювати вміння:

- ставити реальні цілі та завдання;
- аналізувати ситуацію;
- планувати, передбачати;
- ризикувати;
- приймати рішення;
- співпрацювати, керувати;
- йти на компроміс.

За результатами досліджень характеру підприємців, визначено риси успішного підприємця:

- готовий не раз долати перешкоди, змінювати свою лінію поведінки заради досягнення мети;
- знаходить способи, як виробляти краще, швидше та дешевше;
- береться за справу разом зі своїми працівниками або замість них;
- ясно формулює ціль (цілі), бачить перспективу;

- прагне володіти інформацією (щодо покупців, постачальників, конкурентів);
- планує та спостерігає за показниками своєї підприємницької діяльності, аналізує їх і використовує для прийняття рішень;
- спроможний переконувати, встановлювати ділові та особисті зв'язки;
- самовпевнений (прагне незалежності, вірить у свою здатність розв'язувати складні завдання).

Міркуючи над цими рисами, можна оцінити свої можливості та намітити план роботи над собою.

Діагностувати свої здібності до підприємницької діяльності можна за опитувальниками, тестами (потрібно зважати на те, що їх розроблено для тестування дорослих людей із практичним досвідом роботи в певній галузі).

Приклади таких тестів – за посиланнями:

bbc.com/ukrainian/business/2015/08/150813_quiz_entrepreneur_it



Використовуючи наведену таблицю (Додаток 1), поставте позначки (+) щодо ступеня прояву у вас рис підприємця. Підсумуйте кількість набраних балів. Оцініть власний підприємницький хист. Зробіть висновки.

Підприємницькі здібності проявляються в повсякденному житті людини, але не завжди спонукають її започаткувати свій бізнес. Отримавши певну спеціальність, можна стати успішним працівником на державному чи приватному підприємстві.

На питання «Що краще: найм чи свій бізнес?» однозначної відповіді немає, адже найманий співробітник та власник бізнесу – це зовсім різні ролі.

Підприємництво має головний плюс – більше можливостей реалізувати свої ідеї, амбіції, розпоряджатися бізнесом (управляти, розвивати, залучати нових партнерів,

продати бізнес), своїм часом. Важливо відчувати насолоду від успіху власного бізнесу (до переваг додаються підприємницький ризик, відповідальність, в тому числі за своєчасну виплату заробітної плати найнятим працівникам, погашення кредиту, сплату податків).

Мінуси: підприємці зазвичай обмежені коштами, іноді справа може рухатися не так швидко, якби того хотілось її власнику. А ще – постійна залученість та робота 24 години на добу незалежно від дня тижня, особливо на етапі становлення бізнесу.

Робота за наймом має свої переваги (дзеркально-протилежні) – відсутність підприємницьких ризиків, захищеність з боку Трудового кодексу, можливість вибору та відчуття свободи на ринку праці незалежно від стартових фінансових можливостей, заробітна плата (може бути більшою, ніж прибуток від підприємницької діяльності).

Мінуси: це питання особистих амбіцій, готовності опинитися в зоні ризику, якщо підприємство закривається, змінюються профіль, власники чи менеджери. Важливо чесно відповісти собі на питання: чи легко мені перебувати в стані, коли я не можу впливати на процеси виробництва, стосунки в колективі тощо. Якщо так, то краще залишатись найманим працівником. Проте люди з тією самою «підприємницькою жилкою» так не можуть. Для початківця важливо отримати відповіді на питання: як заснувати бізнес, прорахувати витрати, правильно вести облік і звітність, скласти фінансовий план, отримати фінансування на розвиток бізнес-ідеї, просувати свій продукт, управляти працівниками тощо.



Поспілкуйтеся з людиною, яка стала висококваліфікованим спеціалістом за вашим фахом і працює за наймом: дізнайтеся, чи були бажання, спроби започаткувати власний бізнес? Якщо так, то що завадило стати підприємцем?

Сучасна освіта для підприємців може бути платною і безоплатною (завдяки численним освітнім програмам за підтримки міжнародних організацій). Бізнесменам-початківцям краще починати з можливостей, доступних безкоштовно.

Наприклад, Програма ООН із відновлення та розбудови світу підтримала 650 бізнес-стартапів, 8300 підприємців (56,2 % з яких – жінки) здобули нові знання та навички з управління бізнесом, маркетингу тощо.

Використовуючи інтернет-ресурс, можна пройти курс навчання в зручний час за програмою, яка відповідає конкретним потребам.

Приклади:

«Національна онлайн-школа для підприємців» на онлайн-платформі «Дія.Бізнес»

<https://business.dii.gov.ua/school>

«Школа малого та середнього підприємництва (Школа МСП)» – проєкт фонду Василя Хмельницького K.Fund kfund.ua/uk/projects/shkola-malogo-i-serednogo-pidpriyemnitstva/



Знайдіть в Інтернеті інформацію про онлайн-школи та тренінги для підприємців, дізнайтеся про умови навчання, оцініть зручність користування цими освітніми ресурсами.

Відповідно до статті 22 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», безробітним, яким виповнилося 18 років та які не можуть бути працевлаштовані за сприяння служби зайнятості протягом одного місяця у зв'язку з відсутністю на ринку праці підходящої роботи, за їх бажанням допомога по безробіттю може виплачуватись одноразово для організації підприємницької діяльності.

Служби зайнятості <https://skills.dcz.gov.ua/about-us/> проводять інформаційні семінари з підприємницької діяльності, залучають безробітних, які зацікавились

можливістю організації підприємницької діяльності, до консультаційного семінару з основ підприємництва та (або) до професійного навчання з основ підприємницької діяльності; розроблення бізнес-плану (розроблення бізнес-плану безробітним може здійснюватись як у процесі професійного навчання, так і самостійно).

1.2. Передумови здійснення підприємницької діяльності та види підприємництва

Підприємництво розвивається у певному соціально-економічному та історичному середовищі, для його становлення та розвитку необхідні економічні, політичні, юридичні, психологічні передумови.

Основною **економічною** передумовою є розмаїття форм власності (на ринку діють приватні, державні, кооперативні, колективні власники).

В Україні такі економічні передумови виникли у зв'язку з проведенням приватизації, демонополізації господарської діяльності.

Політичні передумови – це створення сприятливого політичного клімату для підприємництва: захист з боку влади всіх форм власності; ефективна податкова, кредитна, митна та інша політика.

Юридичні передумови ґрунтуються на законодавстві, нормативних актах країни, які однакові для всіх учасників ринку (однакові «правила гри»).

Психологічні передумови проявляються у створенні позитивного ставлення членів суспільства до підприємництва.

Згадані передумови підприємницької діяльності передбачені Конституцією України, Господарським кодексом України та низкою законів.

Для розвитку підприємницької діяльності дуже важливо, щоб держава не втручалася безпосередньо у діяльність підприємця, а лише здійснювала економічне регулювання через систему законодавства, фінансово-

кредитні механізми. На жаль, в Україні життя кількох поколінь проходило в умовах негативного ставлення до підприємництва, що істотно впливало на його становлення.

Підприємницька діяльність різноманітна, як і людські потреби. Всі численні прояви підприємництва можна згрупувати таким чином:

- виробниче підприємництво;
- комерційне підприємництво;
- посередницьке підприємництво;
- фінансове підприємництво (в тому числі страхове підприємництво).

Виробниче підприємництво – це будь-яка матеріальна, інтелектуальна, творча діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг, створенням певних духовних цінностей. Виробниче підприємництво належить до найбільш суспільно необхідних і водночас найскладніших видів бізнесу.



Воно не приносить прибуток так швидко, як інші види бізнесу, його прибутковість зазвичай становить лише 10-12%. У зв'язку з цим воно не є аж надто привабливим для започаткування підприємницької діяльності.





Пригадайте види виробничих підприємств та чинники їх розташування (вугільна шахта, гірничозбагачувальна фабрика, атомна електростанція, металургійний комбінат, цукровий завод тощо)..

Комерційне підприємництво – діяльність, пов’язана з операціями та угодами з купівлі-продажу товарів і послуг. В цьому бізнесі підприємець виступає в ролі торговця, комерсанта, який купує товари для подальшого перепродажу.



Товар закуповується за оптовими (гуртовими) цінами, а продається – за вищими, договірними. Завдяки різниці цін підприємець створює для себе прибуток і покриває витрати, пов’язані з реалізацією товару.

Комерційне підприємництво отримало найбільший розвиток в Україні (як і в інших постсоціалістичних країнах) у перші роки переходу до ринку, тому що вкладений капітал повертається швидше і цей вид підприємництва характеризується відносно високою прибутковістю (20–30% і навіть більше).



Поміркуйте, чому охочих продавати хліб більше, ніж тих, хто його випікає?

Фінансове підприємництво – це особливий вид комерційної діяльності, пов'язаний з купівлею-продажем національної та іноземної валют, цінних паперів, а також із обслуговуванням розрахункових операцій.



Підприємець купує ці фінансові ресурси у їх власників, а потім з вигодою для себе перепродає покупцям або дає в борг за певну плату.

Різниця між цінами купівлі та продажу грошових ресурсів становить маржу фінансового підприємця. З цієї різниці покриваються витрати та формується прибуток.



Поміркуйте, чому в селі є кілька магазинів і кіосків, але може не бути відділення банку чи пункту обміну валют.

У ХХІ ст. в Україні набуває популярності **соціальне підприємництво**, націлене на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем.

Основні характеристики такої діяльності: позитивні соціальні результати, інноваційність, самоокуповування та фінансова стійкість (здатність розв'язувати соціальні проблеми до тих пір, поки це необхідно, але завдяки доходам від власної підприємницької діяльності).

Соціально-орієнтовані підприємства пропонують:

- можливості для створення робочих місць,
- нових форм підприємництва та зайнятості,
- допомагають подолати соціальну ізольованість людям з обмеженими фізичними та психічними можливостями, тим, хто був безробітним протягом тривалого часу, представникам груп ризику.

У межах проекту «Соціальне підприємництво в Україні: досягнення соціальних змін за ініціативою знизу», що реалізується за підтримки Європейського Союзу (2019 р.), було розроблено Зелену книгу з соціального підприємництва. «Це комплексний документ, який описує феномен вітчизняного соціального бізнесу, – зазначає автор документа, виконавчий директор Інституту інклюзивного розвитку Валерій Кокоть.

Саме він має стати підґрунтям для розроблення подальшої політики розвитку соціального підприємництва, яку в ЄС називають Білою книгою». <https://socialbusiness.in.ua/>.



Обговоріть у парах і проілюструйте на прикладах зміст тез:

Обговоріть у парах і проілюструйте на прикладах зміст тез:

- 1) «чим більше підприємців, тим вища конкуренція»;
- 2) «чим більше підприємців, тим більш задоволені споживачі»;
- 3) «чим більше підприємців, тим швидший прогрес технологій».

1.3. Суб'єкти підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності в Україні визначені Господарським кодексом (стаття 55).

Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути:

- громадяни України,

– іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється; самостійно або спільно з іншими особами.

Здійснення підприємницької діяльності забороняється посадовим і службовим особам органам державної влади та органам місцевого самоврядування:

- депутатам,
- військовослужбовцям,
- службовим особам органів внутрішніх справ, прокуратури, суду, органів державної безпеки України тощо.



Чи є суб'єктом підприємницької діяльності жителька села, яка кілька разів улітку продає на ринку в місті ягоди зі свого саду?

Чому ваш навчальний заклад не є суб'єктом підприємницької діяльності?

1.4. Вибір підприємницької ідеї

Передумовою втілення ідеї зі створення власного бізнесу є чітке уявлення про послідовні кроки роботи зі створення і подальшого розвитку бізнесу.

Генерування підприємницької ідеї – складний процес, управління яким повинно враховувати зміст цілей та завдань, що виникають на кожному етапі. Завдання кожного етапу створення підприємства можна сформулювати:

1. Моделювання стратегії майбутньої підприємницької діяльності – розробка сценаріїв розвитку фірми.
2. Формування уявлення про організаційні заходи зі створення підприємства.

3. Визначення етапів створення фірми і конкретизація діяльності на кожному етапі.

4. Ознайомлення з чинним законодавством, врахування вхідних перепон і правових обмежень в обраній сфері підприємництва.

5. Визначення інформаційних джерел для дослідження ринкової кон'юнктури.

6. Дослідження ринкової інфраструктури та стану ринкової кон'юнктури.

7. Перевірка можливостей підприємства, відповідності його стратегії розвитку ринковим потребам.

Пошук привабливої ідеї бізнесу – це завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власного діла виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Формула успіху в бізнесі:

Особистість + Ідея + Ресурси = Успішний бізнес

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони **виходять від**: споживачів; працюючих фірм; парламентів і урядів.

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

Реалізація підприємницької ідеї передбачає відповіді на три основні питання:

- що робити?
- для кого виробляти?
- як виробляти?

Шумпетер вважав одним з мотивів підприємницької діяльності радість творчості, яку дає самостійне ведення справ.

Але таку радість можна відчувати лише тоді коли людина горить якоюсь ідеєю і жадає її реалізації. Більш того, на думку того ж Шумпетера, «грунтовна підготовка і знання справи, глибина розуму і здатність до логічного аналізу в певних обставинах можуть стати джерелом невдач». Тобто до підприємництва більш пристосований так званий «інтуїтивний» тип особистості, не схильний до логічних міркувань.



Розробіть та сформулюйте власні бізнес-ідеї. Звідки зародилась ідея? Визначте, які ресурси необхідні для реалізації вашої бізнес-ідеї.

1.5. Тренди, яких повинні дотримуватися підприємці

Головні тренди, яких повинні дотримуватися підприємці в найближчі роки:

Режим реального часу

Сучасним підприємцям дуже важливо зрозуміти, що світ навколо них серйозно змінився. «Тепер їм доводиться працювати в так званому режимі «реального часу», коли споживачі завдяки широким можливостям мережі Інтернет можуть взаємодіяти не лише з персоналом компанії, який їх обслуговує, але й з іншими споживачами (зокрема і потенційними).

Соціальні мережі, блоги, twitter та інші інтернет-сервіси змінили картину світу і маркетинг. Підприємці повинні зрозуміти це. І діяти вже в нових умовах. При цьому змінюється і робота команди, оскільки тепер завдяки численним новим сервісам люди можуть працювати одночасно над одними документами, перебуваючи при цьому в різних точках Землі.

Маркування товарів

QR-коди стають дедалі популярнішими.

Дуже зручно, отримавши його з товару (просто приклавши код до камери мобільного телефона), тут же зайти в

мережу і дізнатися всю інформацію про продукт, проглянути відгуки споживачів, дізнатися про переваги й недоліки.

Тепер не потрібно звертатися до консультанта. Можна прямо на місці дізнатися максимум інформації про продукт. Очевидно, що розвиток смартфонів і мобільного доступу в Інтернет позитивно позначається на подібних сервісах. І крамниці повинні замислитися про їх використання.

Соціальні мережі як фільтр

Вважають, що соціальні мережі стають за своєю суттю фільтром при виборі товару.

Споживачі часто орієнтуються на рекомендації своїх онлайн-знайомих при виборі того чи іншого продукту.

А тому підприємці повинні працювати в соціальних мережах, не допускати там помилок.

А ще зробити все можливе, щоб саме їхній продукт або послуга були рекомендовані там. Це дуже важливо і нехтувати цим не можна.

Хмарні обчислення - це модель забезпечення повсюдного і зручного мережевого доступу:

- мережі передачі даних,
- серверів,
- пристроїв для зберігання даних,
- додатків і сервісів.

Очевидно, що малий бізнес буде поступово переводити свій парк програмного забезпечення в мережу. Це простіше в обслуговуванні, а в деяких випадках ще й дешевше.

На це варто звернути увагу. Вже тепер слід спробувати використовувати якийсь хмарний сервіс. Або зайнятися розробкою свого. Цей ринок тільки зароджується, тож можливостей для розвитку тут безліч.

Зближення офлайн і онлайн

Реальне життя дедалі більше відобразатиметься в мережі. Ці два світи будуть зближуватися. Вже не можна говорити про Інтернет як про окремий маленький світ, як це

було 10–12 років тому, коли багато підприємців не розуміли, навіщо він взагалі потрібен.

Сьогодні мережа – один з головних інструментів для багатьох бізнесменів. І її нехтування не дасть хороших результатів для вашої справи.

Потрібно відзначити, що для бізнесу тут відкриваються нові широкі можливості. Інтернет-проекти, які будуть пов'язані з офлайн-життям, мають дуже великі шанси на успіх. Нещодавно це довели Groupon, Покупон-сервіси (сайти з надання знижок на різні послуги).

ТЕМА 2

ЕКОНОМІЧНО-ПРАВОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМНИЦТВА

План

- 2.1. Правове регулювання підприємницької діяльності
- 2.2. Підприємництво, як юридична особа.
- 2.3. Фізична особа-підприємець в Україні.

Ключові слова: малий бізнес, приватне підприємство, комунальне підприємство, державне підприємство, унітарне підприємство, корпоративне підприємство, фізична особа-підприємець.

2.1. Правове регулювання підприємницької діяльності

Планування власного бізнесу спонукає шукати відповіді на низку питань:

- хто має право займатися підприємницькою діяльністю;
- які види економічної діяльності дозволені в Україні;
- як зареєструвати (узаконити) свою діяльність; як оподатковується дохід або прибуток підприємця тощо.

Відповіді на такі питання потрібно шукати передусім у **Господарському кодексі** України, який набрав чинності з 01.01.2004 року zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає перелік податків та зборів, платників, їхні права та обов'язки, відповідальність за порушення податкового законодавства тощо zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text. Ним визначено правові основи найму працівників підприємцем (укладання трудового договору, робочий час, нормування та оплату праці тощо).

Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначено умови, механізми надання фінансової, інформаційної, консультаційної державної підтримки цим суб'єктам господарювання <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

Правові основи організації та функціонування підприємницьких структур, державного регулювання підприємництва висвітлено в законах України, постановах Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, указах Президента України, наказах міністерств і відомств, розпорядженнях голів держадміністрацій та інших нормативних актах з цих питань.

За даними ООН, загалом на малих та середніх підприємствах задіяно 50% трудового населення світу та виробляється від 30 до 60% національного продукту, залежно від країни.

Малий бізнес – це не тільки збільшення ВВП країни, але також створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття, збільшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, формування здорового конкурентного середовища, швидке реагування на зміну потреб споживачів. Одночасно з розвитком малого бізнесу збільшуються доходи громадян і якість життя, зменшується їхня залежність від державних інституцій, формується середній клас.

В Україні малий та середній бізнес виробляє лише 15% ВВП, 16% експорту, а, проте, забезпечує 79% робочих місць. В абсолютних показниках кількість суб'єктів малого підприємництва становить понад 1,85 млн, з них 1,5 млн – фізичні особи-підприємці. Серед усіх підприємств України малий та середній бізнес складає 99,8%. Кількісні характеристики підприємств та їх зміни відображені в матеріалах Держстату України.

2.2. Підприємство як юридична особа

Для здійснення підприємницької діяльності, а також для провадження некомерційної господарської діяльності може бути створене підприємство, яке є юридичною особою.



ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

Стаття 62. Підприємство як організаційна форма господарювання.

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



За змістом статті 62 ГКУ оберіть основні риси підприємства як форми господарювання.

Підприємство діє на основі статуту, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та може мати печатки; може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управління, відділів, бюро, служб тощо).

Приклад структури підприємства, що виробляє промислове устаткування, показано на рисунку.

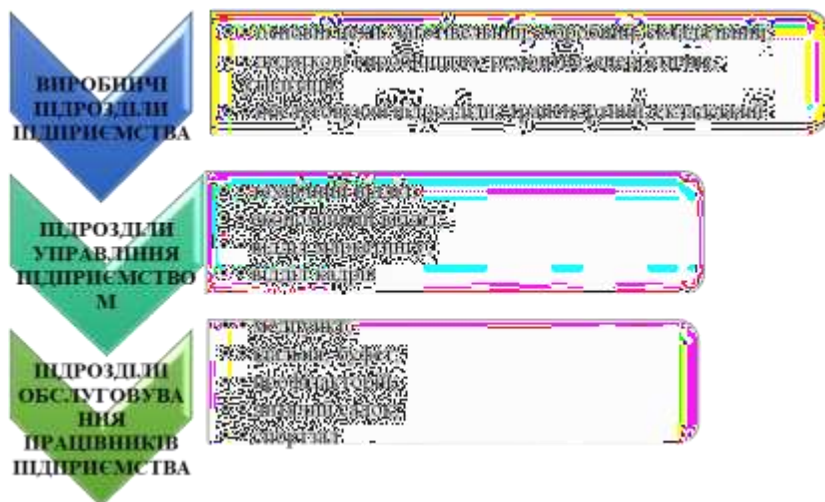


Рис.2.1. Структура підприємства, що виробляє промислове устаткування



Дізнайтесь про виробничі та обслуговуючі підрозділи підприємства, на якому працюють фахівці вашого профілю.

Дізнайтесь про виробничі та обслуговуючі підрозділи підприємства, на якому працюють фахівці вашого профілю.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- **приватне підприємство** (діє на основі приватної власності одного чи кількох громадян, іноземців, юридичної особи);
- **підприємство колективної власності** (діє на основі колективної власності);
- **комунальне підприємство** (діє на основі комунальної власності територіальної громади);
- **державне підприємство** (діє на основі державної власності);

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

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом. Наприклад, якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як 10%, воно є підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить 100%, вважається іноземним підприємством.



Наведіть приклади підприємств різних форм власності, товари та послуги яких пропонують у вашому регіоні (наприклад, державне – «Укрзалізниця», комунальне – «Краматорська тепломережа», приватне – Інтернет-магазин «FISHKA.lg.ua»).

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства **унітарні та корпоративні**.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи. Засновник безпосередньо або через ним призначеного керівника, керує підприємством і формує його трудовий колектив, розв'язує питання реорганізації підприємства. Унітарними можуть бути державні, комунальні, приватні підприємства.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами. На основі корпоративних прав засновники беруть участь у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Підприємства, залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік, можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва



Підготуйте інформацію про мікропідприємства, малі підприємства у вашій місцевості та вироблені ними товари чи послуги. Чи є у вашій місцевості мале підприємство, продукція якого відома в інших регіонах України?



«Аналіз витягів із законів України, які регулюють підприємницьку діяльність». Знайдіть на інтернет-ресурсах закони, що містять інформацію щодо суб'єктів малого та великого підприємництва. Порівняйте характеристики мікро-, малих, середніх і великих підприємств, показники занесіть у таблицю.

	Середня кількість працівників, осіб	Річний дохід, євро/гривні
мікропідприємства		
малі підприємства		
середні підприємства		
великі підприємства		

2.3. Фізична особа-підприємець в Україні

Фізична особа-підприємець (ФОП) – 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. Згідно з новим Цивільним кодексом України (ЦКУ), формально з 14 років можна заснувати фірму, а з 16 років – реєструватися підприємцем.

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 та 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. Підприємницька діяльність посадових осіб органів влади обмежується конституцією України (стаття 69).

Переваги ФОП:

- легко зареєструвати та вести облік (бухгалтерію);
- просто отримувати прибуток (всі кошти, які надходять на рахунок фізичної особи-підприємця, він може знімати, і не потрібно за них звітувати, головне – своєчасно сплачувати податки та подавати звітність);
- офіс необов'язковий, тому що ФОП реєструють за місцем реєстрації фізичної особи.

Основний недолік ФОП:

- ризик власним майном, але якщо вести діяльність у правовому полі, на таку ситуацію можна ніколи не натрапити.

Перш ніж реєструвати статус підприємця, потрібно визначитися з тим, яку групу фізичних осіб-підприємців як платників єдиного податку обрати.

Фізичні особи-підприємці I групи можуть:

- торгувати на ринку,

- надавати побутові послуги населенню – виготовляти за індивідуальним замовленням,

- надавати послуги населенню з ремонту, реставрації, технічного обслуговування, прання, чищення, фарбування, виконання фоторобіт, виробки хутра, прибирання приміщень, перукарські, ритуальні послуги, послуги, пов'язані з сільським і лісовим господарством.

Передбачено, що підприємець виконує всю роботу самостійно, без найнятих працівників. Встановлено максимальний дохід 1 млн. грн за рік (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці II групи можуть надавати послуги як населенню, так і платникам єдиного податку; виробляти та продавати товари (в торговельній точці, в Інтернеті), торгувати пивом, вести ресторанний бізнес, працювати на фрілансі. ФОПам цієї групи дозволено наймати в штат до 10 співробітників (за необхідності можна найняти більше працівників і оформити за угодою аутстафінгу). Максимально допустимий дохід за рік не може перевищувати 5 млн грн (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці III групи можуть вести будь-яку діяльність, крім тих, які заборонені для підприємців на єдиному податку. Для ФОПів цієї групи немає обмежень щодо кількості співробітників. Максимально допустимий дохід за рік становить 7 млн грн (з квітня 2020 р.).

До IV групи відносять сільськогосподарських товаровиробників, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), які провадять діяльність винятково в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство». Для застосування ФОП-фермером IV групи єдиного податку необхідно дотримуватись таких вимог:

- здійснювати винятково вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої особисто вирощеної або відгодованої продукції та її

продаж (частка сільськогосподарського товарного виробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75%);

- не використовувати працю найманих осіб (лише членів сім'ї у визначенні Сімейного кодексу України);

- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 2 га, але не більше 20 гектарів.



«Порівняння діяльності фізичних осіб-підприємців I, II і III груп».

На основі наведеної інформації заповніть таблицю.

	I група	II група	III група
Види діяльності			
Максимальна кількість найнятих працівників			
Максимально допустимий дохід за рік, грн			

ТЕМА 3

БІЗНЕС-ПЛАН І ТЕХНОЛОГІЯ ЙОГО СКЛАДАННЯ

План

3.1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану

3.2. Структура бізнес-плану

Ключові слова: бізнес-план, кон'юктура ринку, маркетинг, ціноутворення, виробництво, фінансовий план.

3.1. Сутність, завдання, основне призначення бізнес-плану

Бізнес-план - це докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, який описує, до чого прагне фірма, як вона збирається досягти поставленої мети і який матиме вигляд після її досягнення.



Поміркуйте, для чого необхідно складати бізнес-план?

«Для чого потрібно складати бізнес-план?» Є дві найважливіші причини для підготовки бізнес-плану:

1) щоб переконати сторонніх інвесторів у доцільності вкладення грошей у ваш бізнес або надання кредиту;

2) щоб допомагати зберігати обраний курс і не давати змоги випадковим обставинам відхилити вас від обраної мети.

Отже, бізнес-план має показати, як ефективно перейти із нинішнього стану в бажаний, відобразити як поточні завдання, так і завдання на середню та довготермінову перспективу.

Складання бізнес-плану забезпечує менеджерам отримання таких вигод: з'ясування ідей, створення команди, практику в проведенні аналізу і презентації, допомогу в отриманні грошей.

Отже, бізнес-план дає змогу усвідомити місце підприємства на ринку; проаналізувати перспективи розвитку галузі, ринку, товару (послуги); з іншого боку подивитися на діяльність підприємства, його проблеми, перспективи; водночас зрозуміти й обмеження бізнес-плану.

Проте бізнес-план не є панацеєю від усіх невдач, не може дати відповіді на всі запитання і проблеми, що виникають перед підприємством, і залежить від кваліфікації людей, які його складають і реалізовуватимуть.

Основна мета бізнес-плану — досягнення розумного і здійсненого компромісу між тим, що фірма бажає і тим чого може досягти. План покликаний показати працівникам і постійним інвесторам цілісність запропонованого курсу, продемонструвати, як одне впливає з іншого.

Кожна мета повинна мати одне або кілька завдань для її здійснення.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає планування і прогнозування, що дає менеджерам змогу підготувати основу для подальшої роботи, а не ризикувати у сподіванні на удачу.

Бізнес-аналіз зовнішнього середовища спрямований на отримання й узагальнення об'єктивної інформації про стан фірми (силу, слабкість, можливості фірми, небезпеку для неї).

Аналіз зовнішнього середовища — це процес, за допомогою якого підприємець або менеджер оцінює зовнішню безпеку і можливості, що можуть перешкоджати або сприяти досягненню поставленої мети.



Опишіть зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства (підприємство обирається самостійно)

Кон'юнктура ринку — це ситуація на ринку (співвідношення попиту і пропозиції товарів на ринку, рівень

цін, товарні запаси, ступінь конкуренції, наявність товарів-замінників, тенденції розвитку науково-технічного прогресу щодо певного виробництва та інші показники).

Ключ до успішного підприємництва — у щирій зацікавленості бізнесмена до структури потреб покупців. Аналіз збуту продукції — одна з найважливіших складових у бізнес-плануванні. Нині існує кілька методів прогнозування обсягу продажу. Проте жодний з них не може дати точної картини реальних можливостей збуту.

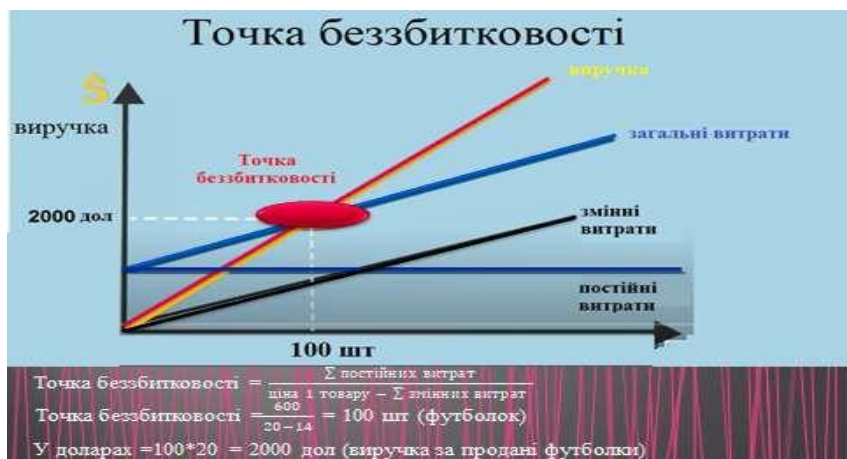
Основні методи прогнозування обсягів продажу такі: інтуїція, огляд ринку, аналіз динаміки продажу, економетричні моделі.

Конкурентні переваги — це ті унікальні відчутні і невідчутні активи, якими володіє фірма, ті стратегічно важливі для певного бізнесу галузі діяльності, що допомагають перемагати в конкурентній боротьбі. Намагайтеся захистити свої конкурентні переваги (монополія, патенти, таємність тощо).

Використовуючи результати аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей фірми, визначте загальну довготермінову мету фірми.

Приклад:





Чи добре мати підприємству конкурентів на ринку? Чому так? Чому ні? Позитивні та негативні сторони підприємства.

3.2. Структура бізнес-плану

Важливе значення має структура бізнес-плану, що є досить складним документом, який включає в себе опис

діяльності, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про подальший розвиток.

Наведений далі зміст бізнес-плану є лише схемою, і може бути прикладом для роботи, але при цьому він має відповідати визначеним стандартним вимогам, включаючи декілька спеціалізованих розділів, перелік яких більш-менш стандартний.

Бізнес-план можна умовно розділити на три основні частини:

- резюме,
- основний текст, який включає більшість стандартних розділів,
- фінансовий план з фінансовими або іншими необхідними таблицями.



Знайти в інтернеті зразок бізнес-плану та проаналізувати його основні частини. Чи зацікавив вас бізнес-план? Що саме?

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою підприємницької діяльності, розмірами запропонованого ринку збуту товарів (надання послуг), наявністю конкурентів, перспективами розвитку бізнесу і може видозмінюватися залежно від типу завдань. За обсягом план повинен бути не менше 30-40 сторінок, не включаючи додатків.

Проте, у ньому обов'язково слід відобразити основну ідею, цілі бізнесу, специфіку підприємницької діяльності, організаційну і виробничу структуру, стратегію фінансування, пропозиції по інвестиціях, перспективи розвитку тощо.

Особливу увагу варто приділити резюме. Лаконічний опис вашої бізнес-концепції слід подати вже на першій сторінці резюме. Саме від цього фрагменту

багато в чому залежить, чи зацікавилися вашим проектом. Резюме в короткій формі повинно повторювати зміст всіх основних розділів проекту. Тут доцільно відобразити основні вирашні моменти проекту. У перших трьох-п'яти абзацах необхідно подати коротку інформацію про того, хто ініціює бізнес, переваги стосовно конкурентів тощо.

В основній частині необхідно охарактеризувати продукцію (послугу) і описати порівняльні переваги щодо виробів конкурентів (дані про них теж повинні бути наведені). У центрі уваги бізнес-плану не інженерні деталі, а маркетинговий опис продукції (послуги). Технічні характеристики і цифрові дані доцільно пояснити. У читача повинно скластися чітке уявлення про особливості продукції (послуги).

Титульна сторінка. Оформлення бізнес-плану розпочинається і підготовки титульного листа. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно з вказівкою щодо конфіденційності самого плану. Титульний лист бізнес-плану – це візуальне звертання від вашого бізнесу. Він створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проекту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес-плані.

На титульному листі обов'язково слід вказати таке:

- назва проекту (призначення вашого бізнес-плану);
- прізвище, ім'я, по батькові розробника бізнес-плану;
- дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

Пояснення і рекомендації зі складання інформації про конфіденційність бізнес-плану.

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які ознайомлені з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, що міститься в ньому. У меморандумі повинно бути нагадування про те,

що ті, хто ознайомився з бізнес-планом, беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора. Може бути застереження про заборону копіювання бізнес-плану або окремих його частин та заборону передачі інформації третіми особами.

Приклад інформації про конфіденційність бізнес-плану.

Даний бізнес-план подається на розгляд на конфіденційній основі винятково для ухвалення рішення з фінансування проекту і не може бути використаний для копіювання. Прохання повернути бізнес-план, якщо він не становить інтересу для його реалізації.

Зміст. Друга сторінка плану містить зміст, який відображатиме його структуру. Це зміст розділів чи параграфів плану. У будь-якому варіанті зміст повинен бути чітко позначений, бажано арабськими цифрами.

Чого не слід відображати в бізнес-плані (не можна):

- робити нереалістичні прогнози;
- недооцінювати труднощі розвитку бізнесу;
- недооцінювати конкуренцію;
- припускати, що читачі знають технічний лексикон вашого майбутнього бізнесу;
- включати довгі і надто вузькі технологічні терміни;
- включати до плану інформацію високо конфіденційного характеру;
- уникати обговорення ризику, що супроводжує бізнес. Це може підірвати довіру до вашого плану.

Резюме. Багато кредиторів і інвесторів люблять читати короткий зміст бізнес-плану, обсяг якого не перевищує двох аркушів. Це дає їм можливість побачити важливі особливості та переваги цього проекту перед іншими. За змістом резюме інвестор часто судить про те, чи варто йому втрачати свій час і читати бізнес-план детально, тому необхідно чітко і дуже

переконливо викласти основні положення запропонованого проекту, щоб кредитори і інвестори змогли отримати відповіді на питання: «Що вони отримають у разі успішної реалізації цього бізнес-плану?» і «Який ризик втрати ними грошей?»

Для відповіді на ці питання в цьому розділі бізнес-плану визначаються всі напрямки та сфери діяльності фірми. Межами сфер діяльності можуть служити вироблені товари, опановані сегменти ринку і технологічні можливості самої фірми. Після визначення сфер і напрямків діяльності по кожному з них фірма встановлює цілі, до яких прагнучиме фірма. Цими цілями може бути збільшення частки фірми на сформованих ринках до певної величини або підвищення загального обсягу продажів у кілька разів, збільшення росту чистого доходу, збільшення частки сервісних послуг або підвищення якості продукції, а також зниження терміну освоєння нових видів продукції, проникнення на ринки і витіснення старих товарів.

Кожна ціль повинна мати стратегію свого досягнення, а на основі стратегії розробляється перелік певних заходів з їх терміном виконання і конкретними виконавцями, відповідальними за проведення цих заходів.

Часто в резюме включають основні дані про фірму: дата створення та реєстрації, форма власності, контактні телефони керівництва фірми, короткий опис сфери, в якій вже діє фірма, або в яку вона збирається увійти.

Остання сторінка резюме повинна бути присвячена фінансовим результатам, які очікуються від проекту в майбутньому.

Треба відзначити, що резюме складається після складання бізнес-плану.

Аналіз стану галузі. У цьому розділі описуються основні напрямки та цілі діяльності майбутнього проекту. Дуже важливо піднести ідею нового проекту в контексті сформованого на певний момент стану справ у галузі.

Необхідно продемонструвати глибоке розуміння відповідності підприємства чи фірми тій галузі, в якій воно приблизно буде функціонувати.

Крім цього в цьому розділі рекомендується дати довідку про нові продукти і досягнення у цій галузі, описати нові ринки і покупців, нові потреби цих ринків, нові компанії і соціально-політичні тенденції а також фактори, які зможуть позитивно або негативно вплинути на реалізацію проекту.

Види товарів (послуг). З цього розділу починається основна частина бізнес-плану. У ньому описуються ті товари (послуги), які збирається запропонувати фірма майбутнім покупцям і заради виробництва яких замислювався весь проект. При спаді виробництва розумно вчиняє той, хто для свого бізнесу вибирає такі товари (послуги), виробництво яких потребує мінімальної кооперації та поставок зі сторони і де можлива широка заміна вихідної сировини і матеріалу. З урахуванням швидких змін у смаках, технології і стані конкуренції фірми не можуть покладатися одні і ті ж товари, оскільки споживач чекає нових та удосконалених.

Аналіз ринку. Ринок і маркетинг є вирішальними факторами для всіх фірм. Найбільш геніальні технології виявляються марними, якщо на них немає своїх покупців. Тому цей розділ бізнес-плану є найбільш важким для написання. Необхідно переконати інвесторів і кредиторів в існуванні ринку для товару і показати, що підприємець може продати свою продукцію на ньому.

Аналіз ринків збуту здійснюється на основі маркетингових дослідженнях і відбувається в кілька етапів:

1. Сегментування. Під цим мається на увазі розбивка ринку на чіткі групи покупців за певними принципами (географічним, психографічним, поведінковий, демографічний).

2. Рішення про охоплення сегментів ринку. Після відбору декількох сегментів ринку перед фірмою стоїть

питання: "Скільки сегментів слід охопити і як визначити найвигідніші сегменти?". Фірма може знехтувати відмінностями в сегментах і звернеться до всього ринку в цілому з однією і тою ж пропозицією (недиференційований маркетинг), вступити в кілька сегментів і для кожного з них розробити окрему пропозицію (диференційований маркетинг) або сконцентрувати зусилля на великій частці одного або декількох субринках (концентрований маркетинг). Яку б стратегію маркетингу фірма не вибрала їй необхідно враховувати свої ресурси (при обмеженості ресурсів раціональною є стратегія концентрованого маркетингу), ступінь однорідності продукції (для однакових товарів підходить недиференційований маркетинг, а для тих, що відрізняються один від одного, більше підходить стратегія диференційованого або концентрованого маркетингу), ступінь однорідності ринку.

3. Вибір найбільш привабливих сегментів. Тут фірмі необхідно зібрати інформацію про всі сегменти: про обсяги продажів у грошовому вираженні, прогнозовані розміри прибутку, очікувані темпи зростання збуту. Найбільш вигідний сегмент повинен мати високий рівень поточного збуту, високі темпами зростання, високий рівень прибутку. Однак рідко на практиці один сегмент відповідає всім цим вимогам, тому фірмі доводиться йти на компроміс і вибирати найбільш значущі для неї сегменти з точки зору встановлених цілей.

4. Оцінка ємності сегмента. Цей показник характеризує можливі обсяги збуту товарів (послуг) і визначається кількістю реалізованих або потенційно реалізованих товарів (послуг) протягом певного періоду.

5. Оцінка потенційної суми продажів, тобто тієї частки ринку, яку фірма сподівається захопити, і значить, тієї максимальної суми продажів, на яку вона може розраховувати при своїх можливостях.

6. Оцінка реального обсягу продажів, тобто необхідно оцінити, скільки реально зможе продати фірма в конкретних умовах діяльності, при витратах на рекламу, а головне – як цей показник може змінюватися місяць за місяцем, квартал за кварталом і т.д.

Для українського підприємця є складним пошук достовірної інформації про сегмент ринку, хоча вже з'являються перші спеціалізовані фірми, які займаються збором такої інформації для своїх клієнтів.

Якщо на вибраному фірмою сегменті ринку існує конкуренція, то необхідно визначити, на яке місце вона може претендувати. У неї є 2 можливих шляхи: позиціонувати себе поруч з існуючими конкурентами і почати боротьбу за частку ринку (це можливо, якщо фірма має більші, ніж у конкурента, ресурси і ринок досить великий, щоб вмістити двох конкурентів) і розробити такий товар, якого ще немає на ринку. Однак при прийнятті другого рішення фірма повинна бути впевнена в тому, що у неї є достатні технічні, економічні можливості для створення принципово нового товару і знайдеться достатня кількість покупців цього товару.

Проводячи такий аналіз конкурентів, підприємець повинен всіма силами утриматися від страшної помилки при складанні бізнес-плану – прикрашання дійсності. Тобто тут потрібно провести реалістичну оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, оскільки навіть якщо йому і вдасться ввести в оману інвесторів, а це надалі виявиться, то за підприємцем закріпиться репутація недоброчесного бізнесмена або навіть, обманщика. І тоді про отримання наступних кредитів не буде й мови.

Аналіз сегментів ринку, на яких збирається працювати фірма, і рішення про її конкурентоспроможність в свою чергу дає змогу фірмі приступити до детального планування комплексу (плану) маркетингу.

План маркетингу. Цей розділ покликаний пояснити своїм потенційним інвесторам і партнерам основні елементи свого маркетингу, тобто для кожного товару (послуги) необхідно розробити свої власні плани маркетингу. У цей розділ бізнес-плану будь-який підприємець обов'язково включає такі пункти, як:

- цілі і стратегії маркетингу,
- ціноутворення,
- схема розповсюдження товарів, методи стимулювання збуту,
- організація післяпродажного обслуговування клієнтів,
- формування громадської думки про фірму і її товари.

Цілі і стратегії маркетингу. При розгляді цього пункту бізнес-плану необхідно деталізувати цілі маркетингу з продажу конкретних товарів (послуг) окремо або в асортименті, із проникнення на конкретні ринки, по випуску нових товарів (послуг), конкурентної боротьби на ринках збуту і т.д. Доцільно також визначити, чи буде товар (послуги) спочатку впроваджуватися на міжнародному, загальнодержавному чи місцевому рівнях. Після цього необхідно визначити конкретні стратегії маркетингу для досягнення кожної з поставлених цілей. Існує 5 можливих концепцій щодо визначення стратегії маркетингу:

1) концепція вдосконалення виробництва, яка стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть достатньо поширені і доступні за ціною;

2) концепція вдосконалення товару, яка стверджує, що знайдуть збут ті товари (послуги), які вирізняються найкращою якістю і характеристиками;

3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут на ринку, якщо фірма витратить значні зусилля і кошти на сферу збуту та стимулювання продажів;

4) концепція маркетингу, яка стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут, якщо фірма правильно визначить потреби і потреби обраного нею сегмента ринку і задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти;

5) концепція соціально-етичного маркетингу полягає в застосуванні концепції маркетингу з урахуванням одночасного виконання потреб не тільки споживачів товару, але й суспільства в цілому.

Відповідно до цього фірма на основі цілей маркетингу вибирає певні стратегії маркетингу, визначає терміни їх реалізації та відповідальних за проведення цих стратегій.

Ціноутворення. Процес формування організацією ринкових цін на свої товари включає як мінімум сім етапів: постановку задач ціноутворення, визначення попиту, оцінку витрат, проведення аналізу цін і товарів конкурентів, вибір методу встановлення цін, визначення остаточної ціни та правил її майбутніх змін, облік заходів державного регулювання цін.

Перш ніж приступити до розгляду методик ціноутворення необхідно усвідомити, що цінова політика продавця залежить від типу ринку. Економісти виділяють 4 типи ринків, кожен з яких визначає свої способи в області ціноутворення: на ринку чистої (досконалої) конкуренції продавці не витрачають багато часу на розробку стратегії маркетингу, оскільки роль маркетингових досліджень, політики цін, реклами і стимулювання збуту мінімальна; на ринку монополістичної конкуренції продавці, щоб виділитися чимось, крім ціни, широко користуються практикою присвоєння товарам марочних назв, рекламою і методами особистого продажу; на олігополістичному ринку продавці дуже чутливі до політики ціноутворення і маркетингу один одного, і тому олігополіст ніколи не відчуває впевненості, що може домогтися якогось довгострокового результату шляхом зниження ціни, а на ринку чистої монополії монополіст

може встановити ціну з розрахунком на покриття витрат і отримання гарних прибутків, або будь-яку іншу.

Питання про тип ринку, на який збирається виходити підприємець, вже вирішується в розділі 4 «Аналіз ринку збуту» і відповідно накладає відбиток на всі наступні рішення.

Постановка завдань ціноутворення є по суті справи спробою підприємця відповісти на питання: чого бажано домогтися за допомогою політики цін на свої товари? Найпоширенішими відповідями на це питання є: забезпечення виживання (ця мета ставиться, коли на ринку панує дуже гостра конкуренція і щоб забезпечити роботу фірми і збут товару, вона має встановлювати низькі ціни в надії на доброзичливу відповідну реакцію споживачів); максимізація поточного прибутку (така потреба викликається необхідністю швидко повернути запозичені кошти, тому фірма встановлює ціни з високою часткою прибутку в них, якщо можна сподіватися на збут товарів навіть при такій ціні); завоювання лідерства за показниками частки ринку (при цьому фірми йдуть на максимально можливе зниження цін); завоювання лідерства за показниками якості товару.

Визначення попиту. В принципі, тут мова йде про визначення еластичності попиту на товар за ціною, за якою фірма має намір його продавати. Попит буде менш еластичним, коли товару немає заміни або відсутні конкуренти, покупці не відразу помічають підвищення цін, повільно змінюють свої звички і не поспішають шукати дешевші товари чи покупці вважають, що підвищена ціна виправдана підвищенням якості товару. Якщо попит можна вважати еластичним, то продавцям варто задуматися про зниження витрат, оскільки знижена ціна принесе більший обсяг загального доходу.

Точна оцінка фірмою кривої попиту – справа досить складна і дорога, яка потребує залучення фахівців. Але без неї обійтися не можна. Тому якщо у фірми немає коштів на

проведення таких досліджень або залучення маркетологів, то таку оцінку проводять на основі експертних оцінок фахівців з торгівлі товарами, аналогічними тим, які збирається виробляти фірма.

Визначившись з попитом, можна перейти до третього етапу ринкового ціноутворення – *оцінки витрат*. Оцінка витрат, а потім пошук *шляхів їх зниження* – етап, обов'язковий для будь-якого підприємця. Однією з причин, що виправдовують необхідність такого аналізу, є те, що від виду витрат залежить вигляд кривої пропозиції фірми. Використовуючи графік ринкової рівноваги підприємець може змоделювати різні варіанти своєї комерційної стратегії: чим нижча ціна, за якою передбачається продавати товар, тим більш пологою буде крива пропозиції, і в цьому випадку фірма втрачає в прибутку з одиниці товару, але виграє в загальній її масі. І навпаки, коли крива пропозиції буде більш крутою, абсолютна кількість проданих товарів зменшиться, хоча прибуток з кожної одиниці буде достатньо великим. Яку з цих стратегій вибрати – справа підприємця. Але не можна забувати, що в бізнес-плані необхідно обґрунтувати причини цього вибору і показати, чим він вигідний для інвесторів і кредиторів.

Ще однією передумовою аналізу витрат є те, що витрати в короткостроковому періоді часу діляться на постійні (не залежать від кількості продукції, що випускається) і змінні (залежать від кількості вироблених товарів). Сума змінних і постійних витрат дає валові витрати. На початковому етапі фірму чекає тимчасове зниження прибутковості виробництва, що потребує фінансової підстраховки. І про це необхідно згадати в бізнес-плані, оскільки це прямо впливає на загальний розмір фінансових потреб фірми в тому періоді, на який складається бізнес-план.

Аналіз цін і товарів конкурентів. Хоча максимальна ціна визначається попитом, а мінімальна – витратами, на встановлення фірмою середнього діапазону цін впливають

ціни конкурентів. Фірмі необхідно знати ціни і якість товарів своїх конкурентів. Вивчення товарів і цін конкурентів має перед собою цілком конкретну мету – визначити так звану ціну байдужості, коли покупцю буде байдуже, чий товар купити. Якщо фірма збирається випускати товар, аналогічний товару конкурента, то вона буде змушена призначити ціну, близьку до ціни конкурента. Якщо товар нижчий за якістю, ніж у конкурента, фірма не зможе запросити за нього таку ж ціну.

Вибір методу встановлення цін. Найбільш відомими і популярними методами є: нарахування певної націнки на собівартість товару (але застосовувати його можна, якщо на ринку немає конкурентів і фірма не побоюється появи); метод встановлення цін на основі відчутної цінності товару (основним фактором при цьому вважають не витрати, а купівельне сприйняття товару, і ціна в цьому випадку покликана відповідати відчутній ціннісній значимості товару); метод встановлення ціни на основі закритих торгів (фірма відштовхується від очікуваних цінових пропозицій конкурентів, а не від взаємозв'язку між ціною і витратами або попитом).

Визначення остаточної ціни. Мета всіх попередніх методик звужити діапазон цін, в рамках якого буде обрана остаточна ціна товару. Етап встановлення остаточних розмірів цін реалізується вже в ході конкретних переговорів з покупцями, але готуватися до нього треба заздалегідь. На цьому етапі треба буде вирішити два головні завдання:

1. Створити власну систему знижок для покупців і навчитися нею користуватися. Всі знижки мають перед собою одну мету – привернути покупця, запропонувавши йому найбільш привабливі умови купівлі товару. Найпростіша знижка – знижка за платіж готівкою, хоча також широко поширені знижки за перевищення стандартного розміру закупленої партії, іноді використовуються знижки за закупівлю товарів до початку чергового сезону.

2. Визначити механізм коригування цін у майбутньому з урахуванням стадій життя товару. Необхідно пам'ятати, що товар має свій життєвий цикл, і в залежності від поточної стадії життєвого циклу необхідно проводити зниження або збільшення цін (на стадії випуску товару і на етапі зменшення попиту необхідно знижувати ціни, а на стадії зрілості і збільшення попиту на нього – піднімати ціну). Визначившись з остаточною ціною на товар, підприємець може тепер подумати про їх збут.

Схема розповсюдження товарів (послуг). Під цим розуміємо організацію каналів збуту, тобто шляхів якими товари рухаються від виробника до споживача. Учасники каналів збуту виконують певні функції, основними з яких є:

- збір необхідної для організації та планування збуту інформації;

- створення та розповсюдження інформації про товар, яка сприяла б його придбанню споживачем, а також стимулюванню оптових покупок;

- налагодження і підтримування зв'язку з потенційними покупцями;

- передпродажеве пристосування товару до вимог споживачів;

- погодження цін і умов для подальшого акту передачі власності або володіння товаром;

- транспортування і складування товару; пошук додаткових коштів для покриття витрат на функціонування каналів збуту;

- прийняття на себе відповідальності за функціонування каналу збуту.

Ці функції можуть бути виконані різними учасниками каналу збуту, що дозволяє заощадити ресурси. Канал збуту може бути охарактеризований за кількістю складових його рівнів (рівень каналу збуту – будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу із наближення товару до

кінцевого споживача). Наприклад, при однорівневому каналі збуту посередниками на ринку зазвичай бувають роздрібний торговець, агент зі збуту або брокер. Для будь-якого підприємця ефективне вирішення цього питання полягає не в тому, щоб віддати перевагу якомусь одному каналу збуту, а у виборі найкращої комбінації декількох каналів.

Що стосується реклами, то до питань, які необхідно вирішити в цьому розділі, відносяться розробка стратегії реклами, визначення конкретних рекламоносіїв, обсяг реклами і т.д. Звичайно ж, при розробці цих питань найкраще звернутися до спеціальних рекламних агентств, які професійно займаються всіма цими питаннями. Але якщо керівник підприємства упевнений у своїх силах і знаннях, то можна й самій фірмі розробити рекламну компанію. Єдине, що хочеться підкреслити – це те, що реклама має бути спрямована на тих людей, на яких розрахований товар.

Організація післяпродажного обслуговування клієнтів. Тут необхідно висвітлити питання, пов'язані з умовами гарантійного та післягарантійного обслуговування клієнтів, з наданням кола послуг у кожному з цих видів обслуговування, структурою та місцем розташування сервісних підрозділів. У результаті фірма вирішує: чи відповідає асортимент і якість послуг запитам споживачів? Оптимально чи по відношенню до споживача розташовані сервісні пункти і склади запасних частин? Як організований гарантійний ремонт? Яка частота використання окремих деталей і вузлів? Який середній час усунення несправностей порівняно з конкурентами? Яка середня вартість ремонту і запчастин порівняно з цінами конкурентів? Чи володіють необхідною кваліфікацією та комунікабельністю працівники сервісу фірми?

Виробничий план. Цей документ готують лише ті підприємці, які збираються займатися виробництвом товарів. Головне завдання тут – довести потенційним партнерам, що

фірма буде реально в змозі виробляти потрібну кількість товарів у потрібні терміни та з необхідною якістю.

Але перед написанням цього документа підприємець повинен зібрати попередню виробничу інформацію. Тут йому треба:

- встановити перелік усіх базових операцій з обробки та збирання;

- скласти список всіх видів сировини і матеріалів;

- встановити назви фірм-постачальників, їх орієнтовні ціни;

- скласти специфікацію всього необхідного обладнання та про кожну одиницю устаткування з'ясувати, чи можна її орендувати чи потрібно купувати;

- визначити потребу у виробничих площах, можливості оренди приміщень, їх купівлі;

- визначити орієнтовно витрати на придбання інструментів, спецодягу, канцелярських товарів, на оплату рахунків за електроенергію та інші муніципальні послуги і т.д.

На основі цієї інформації підприємець вже конкретно для своєї фірми при складанні бізнес-плану вирішує питання, пов'язані з приміщеннями, їх розташуванням, обладнанням, персоналом.

Крім цього необхідно описати, як організована система випуску продукції і як здійснюється контроль над виробничими процесами, яким чином будуть контролюватися основні елементи, що входять у вартість продукції (наприклад, витрати на виготовлення і матеріали), як буде розміщене обладнання. За всіма операціями необхідно дати схему виробничих потоків: показати, звідки і як будуть надходити всі види сировини і комплектуючих виробів із зазначенням постачальників, в яких цехах і як вони будуть перероблятися, щоб отримати продукцію, яким чином і куди ця продукція буде

поставлятися з підприємства, яке обладнання може знадобитися в майбутньому.

Для вітчизняних підприємців сьогодні – це найважче завдання, оскільки нестабільність господарських зв'язків, ненадійність постачальників і неможливість отримати якісні комплектуючі та матеріали для власного виробництва здатні відбити охоту займатися бізнесом навіть у найстійкіших. Треба пам'ятати, що зовнішні інвестори зазвичай розглядають бізнес-план з точки зору того, наскільки раціональна технологічна схема, чи забезпечує вона всебічне скорочення витрат праці, часу і матеріалів, а також легкість зміни асортименту продукції з урахуванням вимог ринку.

Організаційний план. Інвестори віддають перевагу сформованій команді керівників, що поєднує технічні, управлінські, комерційні і ділові навички.

У першу чергу, в цьому розділі розглядаються питання керівництва та управління фірмою. Пояснюється, як організована керівна група, і описується роль кожного її члена. Наводяться короткі біографічні дані про всіх членів директорів (вік, освіта), аналізуються знання та кваліфікація всієї команди в цілому.

В ідеальному випадку таланти та вміння кожного її члена будуть доповнювати один одного і охоплювати всі функціональні області бізнесу (маркетинг, фінанси, виробничий процес). Також в цьому ж розділі повинні бути представлені дані про керівників основних підрозділів, їхні можливості та досвід, а також про їхні обов'язки; висвітлюється механізм підтримки і мотивації провідних керівників, тобто яким чином вони будуть зацікавлені в досягненні намічених в бізнес-плані цілей, як буде оплачуватися праця кожного керівника.

Важливою є розробка системи підбору кадрів. Фірмою обумовлюються принципи відбору співробітників, принципи найму, створення системи планування професійної

підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, вибір методу і періодичність оцінки якості роботи співробітників, система просування працівників по службі.

Таким чином, ознайомившись з організаційним планом, потенційний інвестор повинен мати уявлення про те, хто саме буде здійснювати керівництво фірмою і як будуть складатися відносини між членами керівництва на практиці, як і система розстановки кадрів і яка кадрова політика фірми.

Правове забезпечення діяльності фірми. Цей розділ іноді називають «Юридичним планом» – мова йде про форму власності та правовий статус організації: приватне володіння, кооператив, державне володіння, відкрита або закрита акціонерна компанія, спільне підприємство і т.д. Конкретне наповнення цього розділу залежить від обраної форми організації. Одна справа, якщо у підприємця державне підприємство і необхідно роз'яснити систему підпорядкованості та межі втручання регулюючих органів у господарську діяльність, а інша – акціонерне товариство де необхідно встановити майбутній розподіл акціонерного капіталу. Головне обґрунтувати причини вибору тієї чи іншої форми власності, намітити можливі перспективи зміни цих форм і пояснити, чому дана стратегія є найкращою.

У цьому розділі вказують не тільки дату створення та реєстрації фірми, де і ким вона зареєстрована, форму власності і найбільш значних пайовиків, а й визначають які аспекти діяльності фірми підлягатимуть державному регулюванню, чи є ліцензії на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані, які зміни в законодавстві можуть вплинути на діяльність фірми та інші документи (патенти, контракти, торгові марки та знаки).

Оцінка ризику і страхування. Реалізація кожного нового проекту неминуче натрапляє на своєму шляху на певні труднощі, які загрожують його існуванню. Для будь-якого підприємця дуже важливо вміти передбачити подібні труднощі

й заздалегідь розробити стратегії їх подолання. Необхідно оцінити ступінь ризику і виявити ті проблеми, з якими може зіткнутися фірма.

Визначення та обговорення ризику в проєкті демонструють кваліфікацію розробників і піднімають довіру інвесторів. Тому визначення та обговорення головних проблем і ризикованих моментів служить розвитку проєкту. Воно включає опис небезпечних ситуацій у галузі, на ринку збуту, в термінах і фінансуванні початкового етапу проєкту.

Загроза може виходити від конкурентів, від власних прорахунків у сфері маркетингу і виробничої політики, помилок в підборі керівних кадрів, крім цього до ризиків відносяться пожежі і землетруси, страйки і міжнаціональні конфлікти. Чим глибше підприємець пропрацює цю проблему, тим простіше і спокійніше йому буде виконувати бізнес-план.

При написанні цього документа підприємець повинен навести перелік можливих ризиків із зазначенням ймовірності їх виникнення та очікуваного збитку від них; вказати організаційні заходи з профілактики та нейтралізації зазначених ризиків. Навіть якщо жоден з цих чинників реальної загрози для фірми не представляє, в бізнес-плані необхідно на них зупинитися і обґрунтувати, чому не варто турбуватися з цього приводу.

Фінансовий план. Фінансовий план складається на термін реалізації проєкту і включає в себе:

- 1) план доходів і витрат;
- 2) план грошових надходжень і виплат;
- 3) аналіз стану потоку реальних грошей (готівки);
- 4) балансовий план.

Прогноз доходів і витрат. Цей прогноз складається, принаймні, на перші три роки, причому дані за перший рік мають бути представлені у місячній розбивці. Він включає такі показники, як очікуваний обсяг продажу, собівартість реалізованих товарів і різні статті витрат. Оскільки основним

джерелом доходів більшості фірм є продаж, складання фінансового плану починається з прогнозування продажу. Для складання планів доходів і витрат на перший рік необхідно розрахувати обсяги продажів по місяцях. Для складання прогнозу використовуються такі методи, як опитування споживачів, опитування торговельних працівників, консультації з експертами і т.д. Обсяги продажів у нових підприємств зазвичай нарастають поступово, а собівартість реалізованої продукції може «скакати» і в деякі місяці бути незрівнянно вищою або нижчою. Все буде залежати від ситуації, що складається в той чи інший момент на ринку.

План витрат і доходів повинен містити також оцінки всіх статей непрямих витрат по місяцях першого року. Витрати на заробітну плату будуть залежати від чисельності співробітників та їх спеціальностей (ці дані беруться з організаційного плану). У плані доходів і витрат слід передбачити і видатки на підвищення заробітної плати працюючим співробітникам. Необхідно також пам'ятати, що в перші місяці освоєння ринку будуть значно вищі витрати на відрядження, виплати комісійних, представницькі роботи. Зі зростанням фірми зростають витрати на страхування, на рекламу (якщо вона передбачена планом маркетингу), на оренду додаткових складських приміщень. Все це повинно знайти відображення в плані доходів і витрат.

Крім цих планів в розбивці по місяцях першого року, плани повинні містити прогнозні дані на кінець другого і третього року. При прогнозуванні експлуатаційних витрат на другий і третій рік рекомендується почати з тих статей, видатки за якими, ймовірно, не будуть змінюватися. Витрати за такими статтями, як амортизаційні відрахування, комунальні послуги, оренда і т.д. неважко підрахувати виходячи з обсягу продажів на другий і третій рік.

План грошових надходжень і виплат. Цей план, як і план доходів і витрат, будується на певних припущеннях, які

представляються реалістичними на момент складання прогнозу, але з часом можуть і не підтвердитися. У цьому випадку в плани необхідно внести відповідні корективи. Всі пропозиції та допущення повинні бути чітко сформульовані в тексті бізнес-плану, щоб потенційний інвестор зміг зрозуміти, як була отримана та чи інша цифра. Якщо для якогось місяця виявиться, що виплати перевищують надходження, підприємець повинен заздалегідь подбати і взяти на цей період гроші в борг. Якщо в іншому місяці надходження перевищать виплати, то зайві гроші можна віддати в короткострокову позику або покласти на банківський рахунок до того часу, коли виплати знову будуть перевищувати надходження.

Прогноз потоку реальних грошей (готівки). Такий прогноз будується на підставі плану грошових надходжень і виплат. Він складається на три роки, з місячною розбивкою даних по першому році. Різні рахунки оплачуються в різні терміни, тому визначення потреб у готівки є важливим моментом, особливо для першого року. Доходи можуть відрізнятися з місяця в місяць, та й гроші, виручені від продажу, надходять на банківський рахунок фірми не миттєво, тому навіть якщо продукція розходиться добре, може виникнути необхідність в короткострокових позиках для покриття постійних витрат, наприклад, для виплати заробітної плати або за комунальні послуги. Саме прогноз потоку готівки і виявляє ці умови.

Балансовий план. У цьому розділі відображаються активи і пасиви фірми, кошти, вкладені у розвиток виробництва самим підприємцем та його партнерами, і нерозподілений прибуток. До складання балансового плану на кінець першого року приступають, коли складено план доходів і витрат і план грошових надходжень їх виплат. Балансовий план являє собою рахунок активів (грошові кошти, обладнання, будівлі, споруди, земля тощо) і

пасивів (зобов'язання перед кредиторами), різниця яких представляє собою власний капітал підприємства, до якого відносяться кошти, вкладені партнерами, і прибуток, що залишається після вирахування податків.

Пропозиції, що висуваються фірмою. У цьому розділі бізнес-плану необхідно визначити необхідний обсяг коштів на розробку проектів (вказати, якщо можливо, які суми будуть направлятися на конструювання, маркетинг і загальні виробничі потреби), види і розміри гарантій, що надаються інвесторам, перспективи збільшення капіталу, термін окупності проекту, а також викласти план отримання коштів. Дається формулювання цих цілей, підкріплюючи їх фінансовими пропозиціями, що може стати першим кроком на переговорах з потенційними інвесторами.



Поцікавтесь, які умови отримання кредиту за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%» (наприклад, за посиланням <https://www.oschadbank.ua/ua/business/579>).

Фінансування через кредити переважно для проектів, пов'язаних з розширенням виробництва на вже діючих підприємствах, а для проектів, які пов'язані зі створенням нового підприємства або реалізацією технічного нововведення, кращим джерелом фінансування може служити пайовий або акціонерний капітал.



Знайдіть в Інтернеті статті:

«ТОП- 220 найперспективніших та кращих бізнес-ідей у 2020 році з урахуванням карантину та коронавірусу!» за посиланням <https://neoseo.com.ua/uk/top> ;

«Найкращі бізнес-ідеї для початку бізнесу в 2021 році» за посиланням:
<https://inventure.com.ua/analytics/articles/samye-luchshie-biznes-idei-dlya-nachala-biznesa-v-2020-i-2021-godu> , або інші подібні інформаційні блоки. Прочитайте про ті бізнес-ідеї, які вас зацікавили. Поясніть ваш вибір. Назвіть найоригінальнішу, на ваш погляд, ідею



Визначте з головною ідеєю вашої діяльності. Звідки вона вийшла – які чинники вплинули на формування вашої ідеї? Скільки часу ви виношуете цю ідею?

ТЕМА 4

РЕЄСТРАЦІЯ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

План

- 4.1. Сутність, порядок, терміни державної реєстрації підприємництва в Україні.
- 4.2. Документи, які подаються на реєстрацію.
- 4.3. Ключ електронного цифрового підпису.
- 4.4. Підстави для відмови у проведенні державної реєстрації.

***Ключові слова:** електронний цифровий підпис, юридична особа, фізична особа, реєстрація.*

4.1. Сутність, порядок, терміни державної реєстрації підприємництва в Україні

Державна реєстрація суб'єкта підприємництва здійснюється на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>



СТАТТЯ 1

4) державна реєстрація юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб-підприємців (далі – державна реєстрація) – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, ...засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб,

фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу-підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій, передбачених цим Законом;



Проаналізуйте зміст фрагмента статті, виділіть ключові слова щодо суті поняття «державна реєстрація».

Отже, державна реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП) – це офіційне визнання факту набуття фізичною особою статусу підприємця. Поняття «державна реєстрація фізичної особи-підприємця» поширюється також на зміни відомостей про фізичну особу-підприємця в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій щодо фізичних осіб-підприємців здійснюється упродовж 24 годин після надходження цих документів. За проведення державної реєстрації фізичної особи підприємцем плату законодавством не передбачено.

4.2. Документи, які подаються на реєстрацію

Державна реєстрація проводиться на підставі документів, що подаються заявником. До переліку документів для державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) включено:

- 1) заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (форма 1);
- 2) паспорт громадянина України.

Для фізичної особи, яка досягла 16 років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності, потрібно подати нотаріально

засвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування.

Якщо особа самостійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство, то, у разі державної реєстрації фізичної особи-підприємця, необхідно надати договір (декларацію) про створення сімейного фермерського господарства.

Документи, що подаються для державної реєстрації, повинні відповідати вимогам, що зазначені нижче.

- документи мають бути викладені державною мовою;
- текст документів має бути написаний розбірливо;
- документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова та інші виправлення, не обумовлені в них, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, які не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст;

- документи в електронній формі мають бути оформлені згідно з вимогами, визначеними законодавством;

- заява про державну реєстрацію підписується заявником (у разі подання заяви про державну реєстрацію поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена).

Документи можуть бути подані у паперовій формі (подаються особисто заявником або поштовим відправленням (бажано рекомендованим листом з описом вкладення та повідомленням про вручення) або в електронній (документи подаються заявником через портал електронних сервісів).

Для того, щоб подати заяву для державної реєстрації фізичної особи підприємцем, необхідно зареєструватися (наприклад, за посиланням:

<https://igov.gov.ua/service/1495/general>) та виконати вказані

на сайті дії. Інструкцію можна прослухати за посиланням:

<https://www.youtube.com/watch?v=sFqBqTfbibo> .

Заява формується заявником в електронній формі з обов'язковим долученням до неї електронних копій оригіналів документів для державної реєстрації, виготовлених шляхом сканування. Заява та документи для державної реєстрації в електронній формі подаються з обов'язковим накладенням заявником власного електронного цифрового підпису (ЕЦП).

Після формування заяви та долучення до неї документів для державної реєстрації в електронній формі, такі заява та документи за допомогою програмних засобів ведення Єдиного державного реєстру блокуються, тому їх не можна змінювати, редагувати. Моментом прийняття заяви та документів вважається дата і час реєстрації заяви у Єдиному державному реєстрі.

4.3. Ключ електронного цифрового підпису

Усі особи можуть підтверджувати будь-які свої дії швидко та просто за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Отримати його можна через будь-який акредитований центр сертифікації ключів (АЦСК) чи банк (наприклад, Приватбанк).

Щоб отримати ЕЦП через будь-який з центрів реєстрації, потрібно зробити 4 кроки:

- зібрати документи;
- зареєструватися в одному з Центрів сертифікації;
- прийти в Центр з документами та чистим носієм інформації (флеш-пам'ять чи диск DVD-R);
- за допомогою фахівців згенерувати ключі та записати їх на носій.

Як отримати електронний цифровий підпис



ВАРІАНТ 1

Звернувшись до одного з кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг (КНЕДП) <https://www.czo.gov.ua/ca-registry>



ВАРІАНТ 2

Якщо Ви клієнт Приватбанку – через Приват24

Усі послуги → Бізнес → Завантажити сертифікат → далі згідно інструкції
Збережіть ЕЦП на жорсткий диск чи на USB-флеш-накопичувач, придумайте для нього пароль



ВАРІАНТ 3

Пенсіонерам – отримати разом з електронним пенсійним посвідченням

Електронне пенсійне посвідчення посідає функції пенсійного посвідчення та банківської платіжної картки, містить електронну інформацію про власника ЕЦП.

Щоб його отримати, зверніться до найближчого територіального органу ПФУ.

Виготовляється впродовж 30 робочих днів з дня подання заяви про його виготовлення і видається в обраному відділенні банку.

ЕЦП створюється за заявою разом з електронним пенсійним посвідченням.

Власник повинен пам'ятати PIN-код для додатка ЕЦП

!!! Наявне паперове пенсійне посвідчення можна замінити на електронне. Водночас перехід на новий тип документу не є обов'язковим, раніше надані пенсійні посвідчення продовжують бути дієвими.

Документи, які необхідні для електронного цифрового підпису:

1) реєстраційна картка (для фізичної особи) встановленого зразка, заповнена та підписана у двох примірниках;

2) копія паспорта (копії 1-2 сторінок 1-2 та 3-6 за наявності відміток) та сторінка з відміткою про реєстрацію місця проживання) або копія паспорта виготовленого у формі картки, що містить безконтактний електронний носій (копії лицьового та зворотного боку та копія паперового витягу з Держреєстру про адресу реєстрації місця проживання, або копія Довідки про реєстрацію місця проживання фізособи);

3) копія картки платника податків, засвідчена підписом власника (за наявності у паспорті реєстраційного номера облікової картки платника податків, може бути подана копія сторінки паспорта з відповідною відміткою).

Повний список Центрів сертифікації доступний за посиланням <https://acskidd.gov.ua/contacts>

Формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки здійснюється:

- тільки для фізичних осіб-підприємців і тільки для використання їх у програмних реєстраторах розрахункових операцій,

- за умови заповнення блоку «Відомості щодо формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки для використання у програмних реєстраторах розрахункових операцій ФОПами» та блоку «Засоби зв'язку (заповнюється обов'язково)».



«Оформлення електронного цифрового підпису (ЕЦП) для подання звітності».

Роздрукуйте зразок реєстраційної картки для фізичної особи та заповніть її відповідно до вимог.

4.4. Підстави для відмови у проведенні державної реєстрації

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації, може бути зупинений. Підставами для зупинення розгляду документів є:

1) подання документів або відомостей не в повному обсязі;

2) невідповідність документів вимогам до оформлення;

3) невідповідність відомостей, зазначених у заяві про державну реєстрацію, відомостям, зазначеним у документах, поданих для державної реєстрації, або відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

4) невідповідність відомостей, зазначених у документах, поданих для державної реєстрації, відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

5) невідповідність реєстраційного номера облікової картки платника податків або серії та номера паспорта відомостям, що містяться в інформаційних системах інших органів державної влади;

б) подання документів з порушенням встановленого законодавством строку для їх подання.

Розгляд документів зупиняється на термін, що становить 15 календарних днів із дати їх зупинення. Повідомлення про зупинення розгляду документів із зазначенням строку та виняткового переліку підстав для його зупинення та рішення суб'єкта державної реєстрації про зупинення розгляду документів розміщуються на порталі електронних сервісів у день зупинення та надсилаються заявнику на адресу його електронної пошти.

Підстави для відмови у державній реєстрації фізичної особи підприємцем:

1) документи подано особою, яка не має на це повноважень;

2) не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;

3) є обмеження щодо підприємницької діяльності, встановлені законом;

4) в Єдиному державному реєстрі є запис, що фізична особа вже зареєстрована як ФОП;

5) подані документи суперечать вимогам законів України (частина друга статті 28 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»).

Повідомлення про відмову у проведенні державної реєстрації повинно містити посилання на конкретну норму (пункт, статтю) законодавства із зазначенням, що саме порушено під час оформлення та подання документів, а також повинно бути зазначено, який саме пункт чи стаття

поданого заявником документа (статуту, протоколу тощо) не відповідає нормам законодавства.

Відмова у державній реєстрації здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів. Після усунення причин, що були підставою для відмови у державній реєстрації, заявник може оскаржити таке рішення протягом 60 календарних днів від дня його прийняття (або від дня, коли особа дізналася про порушення її прав відповідною дією чи бездіяльністю) та повторно подати документи для державної реєстрації.

Фізичній особі, яка зареєструвалася підприємцем, потрібно:

1) отримати ключ електронного цифрового підпису, щоби подавати звітність через Інтернет (безкоштовно – в Акредитованих центрах сертифікованих ключів (далі – АЦСК) податкової чи в будь-якому іншому АЦСК);

2) відкрити поточний рахунок підприємця, якщо особа планує отримувати дохід у безготівковій формі.

Зведені дані що державної реєстрації підприємництва зображено у таблиці.

Таблиця 4.1

Державна реєстрація підприємництва

	Реєстрація юридичної особи	Реєстрація фізичної особи
Перелік документів для реєстрації	- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи; – примірник оригіналу (ксерокопію, нотаріально засвідчену копію) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи;	- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця; - копію документа, що засвідчує реєстрацію у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків;

	<ul style="list-style-type: none"> - два примірники установчих документів (у разі подання електронних документів - один примірник); - документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи; - інформацію документами, що підтверджують структуру власності засновників - юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб - власників істотної участі цих юридичних осіб. 	<ul style="list-style-type: none"> - документ, що підтверджує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця; - нотаріально посвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника, або органу опіки та піклування, якщо заявни-ком є неповнолітня фізична особа, яка досягла шістнадцяти років і має бажання зай-матися підприємницькою діяльністю.
<p>Державний реєстратор залишає без розгляду документи якщо:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - документи подані за неналежним місцем проведення державної реєстрації; - документи не відповідають вимогам; - до державного реєстратора надійшло рішення суду щодо заборони у проведенні реєстраційних дій; - документи подані не в повному обсязі; - документи подано особою, яка не має на це повноважень. 	<ul style="list-style-type: none"> документи подані за неналежним місцем проведення державної реєстрації; документи подані не в повному обсязі.

<p>Підстави для відмови у проведенні державної реєстрації</p>	<p>-невідповідність відомостей, які вказані в реєстраційній картці відомостям, які зазначені в поданих документах; -невідповідність змісту установчих документів законодавству; -наявність обмежень на зайняття відповідних посад, встановлених законом щодо осіб, які зазначені як посадові особи органу управління юридичної особи; -невідповідність відомостей про засновників (учасників) юридичної особи відомостям щодо них, які містяться в Єдиному державному реєстрі; -засновником (учасником) є юридична особа, щодо якої прийнято рішення щодо припинення; - наявність в Єдиному - використанні у найменуванні юридичної особи приватного права повного чи скороченого найменування органу державної влади або органу місцевого самоврядування, або похідних від цих найменувань, або історичного державного найменування, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;</p>	<p>-невідповідність відомостей, які вказані в реєстраційній картці відомостям, які зазначені в поданих документах; - наявність обмежень на зайняття підприємницькою діяльністю, які встановлені законом, щодо фізичної особи, яка має намір стати підприємцем - наявність в Єдиному державному реєстрі запису, що заявник є підприємцем.</p>
---	---	--

	<p>-невідповідність найменування юридичної особи вимогам закону щодо найменування окремих видів юридичних осіб (банк, кредитна спілка, недержавний пенсійний фонд тощо);</p> <p>-встановлена іншими законами заборона використання у найменуванні юридичної особи певних термінів, аббревіатур, похідних термінів.</p>	
--	--	--

ТЕМА 5

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План

- 5.1. Наймання і добір персоналу на підприємство.
- 5.2. Наймані працівники у фізичної особи-підприємця.

Ключові слова: персонал, рекрутингові агенства, аутсорсинг, аутстафінг, трудовий договір, оплата праці.

5.1. Наймання і добір персоналу на підприємство

Наймання на роботу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей організації.

Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення кількості осіб для досягнення своїх цілей.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору та ін.

Підбір персоналу – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які полягають в співставленні вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, а також ділових і особистісних якостей. Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт.

Дана інформація на підприємстві відображена у **професіограмі** – це опис і обґрунтування системи вимог, що висувуються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Сучасні джерела залучення кадрів:

- зовнішні (наймання нових працівників)
- внутрішні (перерозподіл завдань, просування по службових сходах).

Внутрішні джерела набору персоналу:

- внутрішній конкурс оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листах, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів, аналіз особистих справ в цілях підбору співробітників з необхідними характеристиками;

- суміщення професій;
- ротація (це переміщення співробітника з одного підрозділу компанії в інший, іноді аж до повної зміни сфери діяльності).

Зовнішні джерела набору персоналу:

Консалтингові агентства не займаються пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх зарплати та ін.

Рекрутингові агентства для організацій-замовників пропонують такі послуги:

1) *Executive Search* (прямий пошук) – широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

2) *Head Hunting* («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу (переманювання кращих працівників з інших організацій).

Розмір оплати послуг рекрутингових агентств залежить від категорії персоналу, що підшуковує роботодавець, терміновості

замовлення, складнощі пошуку, вимог до претендента та коливається в межах 30-50% його річної заробітної плати.

3) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету.

Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу шуканого працівника.

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби персоналу. При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи.

Аутстафінг – вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу та виведення персоналу за штат.

5.2. Наймані працівники у фізичної-особи підприємця

З попередніх лекцій вам відомо, що фізична особа-підприємець I групи може торгувати на ринку, надавати побутові послуги населенню, але виконує всю роботу

самостійно, без найнятих працівників. Фізичні особи-підприємці II групи можуть наймати в штат до 10 співробітників, а для ФОПів III групи немає обмежень щодо кількості співробітників.

Реєструючись приватним підприємцем II чи III групи, ФОП планує вихід на ринок робочої сили, передусім у своїй місцевості. Пошук працівника можна вести самостійно, а можна звернутися в службу зайнятості або приватне агентство з працевлаштування. Державний центр зайнятості надає послуги не лише тим, хто шукає роботу, але й роботодавцям: фахівці служби доберуть необхідних спеціалістів з-поміж безробітних; проведуть міні-ярмарок вакансій чи співбесіди з претендентами, за потреби – професійну підготовку потрібних працівників; інформацію про вільне робоче місце буде розміщено в електронній базі вакансій, на стендах, інтернет-сайті служби зайнятості та порталі державної служби зайнятості.



Познайомтеся з матеріалами сайту Державної служби зайнятості, перегляньте рубрику «Роботодавцям» (<https://www.dcz.gov.ua/storinka/znaity-pracivnyka>). Установіть адресу і контактні телефони районного центру зайнятості у своїй місцевості.

мінімум, який необхідно сплатити за найманого працівника: 7 930 грн	
заробітна плата	6 500 грн
ЄСВ 22% від "мінімалки"	1 430 грн
ПДФО - 18%	1 170 грн
військовий збір - 1,5%	97,5 грн

Як підприємцю правильно оформити найманого працівника?

Якщо потрібно найняти працівника, який на постійній основі виконуватиме певні обов'язки, – продавець у магазин, кравчиня в ательє, майстер з манікюру в салон краси, автослюсар на СТО – укладіть з ним трудовий договір. Для виконання конкретного завдання, обмеженого в часі, достатньо підписати *договір цивільно-правового* характеру, наприклад, для спеціаліста з монтажних робіт достатньо підписати договір цивільно-правового характеру.

Трудовий договір укладається письмово. У ньому потрібно вказати обов'язки та права працівника і роботодавця. Один екземпляр залишає в себе підприємець, другий надають працівнику. Реєструвати трудовий договір у податковій чи центрі зайнятості не треба. Шаблони є в Інтернеті. У договорі вказують інформацію про посаду, розмір зарплати, зміст роботи, графік і вихідні, тривалість відпустки, випробувального терміну (більше нюансів прописано — легше буде довести порушення працівником умов трудового договору, якщо бажано його звільнити). У договорі не повинно бути пунктів, які порушують трудове законодавство (наприклад, робота без вихідних). Строковий трудовий договір укладають на певний строк або на час виконання роботи, а безстроковий — на невизначений строк.

Порядок оформлення працівника:

- укласти трудовий договір на підставі заяви про прийняття на роботу, в якій зазначено дату початку роботи та посаду (якщо такої заяви немає, то свій намір працювати у вас працівник підтвердив, коли підписав договір);

- взяти у працівника документи:

1) паспорт або інший документ для посвідчення особи;
2) реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП);

3) трудову книжку, якщо вона є;

4) диплом, сертифікат або інший документ про освіту, якщо робота вимагає спеціальних знань;

5) за необхідності – довідку про стан здоров'я, якщо працювати доведеться в шкідливих, небезпечних для здоров'я умовах (співробітник має пройти медогляд);

6) у пільговиків, інвалідів, батьків неповнолітніх дітей або дітей-інвалідів – копії документів, що підтверджують право на пільги;

- обов'язково оформити наказ (розпорядження) про прийняття на роботу (ч. 3 ст. 24 КЗпП <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n154>);

- повідомити податкову, що з'явився працівник (зробити це треба до того, як співробітник приступить до роботи).

Зразок розпорядження про прийняття на роботу нижче.

ЗРАЗОК

ФОП Майстренко Марія Максимівна

Розпорядження

12.07.2022 р.

м. Львів

№3

Про прийняття на роботу Іванова І.І.

Прийняти Іванова Івана Івановича на посаду менеджера-консультанта продовольчих товарів з 12.07.2022 р. на умовах, викладених у трудовому договорі від 12.07.2022 р.

ФОП

/підпис/

Майстренко М.М.

З розпорядженням ознайомлений

/підпис/

Іванов І.І.

Повідомлення до податкової, де підприємець перебуває на обліку (форма затверджена Постановою № 413), можна подати через онлайн-сервіси, кабінет платника, підписавши документ ЕЦП, віднести особисто на папері разом з електронною копією (на папері повідомлення подають, якщо трудові договори уклали максимум із п'ятьма працівниками). Важливо, щоби збігалися дати початку роботи в повідомленні, трудовому договорі та наказі про прийняття на роботу.

Трудовий договір можна оформити в будь-який час до виходу працівника, і це не вплине на дату початку роботи. А ось наказ про прийняття на роботу потрібно оформити хоча б за день до початку роботи. Ці дії вбережуть від штрафів, якщо Держпраці прийде з перевіркою.

Якщо працівник влаштувався на основне місце роботи, заповнюють його трудову книжку, вказавши повну назву ФОП, дату, з якої працівник приступив до роботи, назву посади/роботи, розряд (клас, категорія), відділ, наприклад «Прийнятий на посаду спеціаліста з продажу» (назва роботи, посада, професія працівника в трудовій книжці повинні відповідати даним у Класифікаторі професій ДК 003:2010).

Підприємець зобов'язаний платити працівникові зарплату не менше від мінімальної (з 1 січня 2022 року — 6500,00 грн, а з 1 жовтня 2022 року — 6700 грн.). Якщо прийняли особу на неповний робочий день, зарплата розраховується пропорційно до відпрацьованого часу.

Допуск до роботи особи без оформлення трудового договору та виплата зарплати «в конверті» є порушенням і підлягає накладенню штрафів. Штрафи за порушення трудового законодавства у 2022 році наведено у таблиці нижче:

Таблиця 5.1

Штрафи за порушення трудового законодавства у 2022 році

Розмір трудового штрафу 2022		Порушення
1.	16 мінімальних зарплат із 01.01.2022 — 104 000 грн	недопущення роботодавцем фахівців Держпраці до перевірки з питань фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати ЄСВ та податків
2.	За перше порушення	
	10 мінімальних зарплат (за кожного працівника) з 01.01.2022 — 65 000 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців
	попередження	для «єдинників» I-III груп
	За повторне порушення впродовж 2-х років з дня виявлення порушення	
30 мінімальних зарплат (за кожного працівника) з 01.01.2022 — 195 000 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців, враховуючи «єдинників» I-III груп	- фактичний допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту); - оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві; - виплата заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків.

3.	4 мінімальних зарплат (за кожного працівника) з 01.01.2022 — 26 000 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців	за недотримання гарантій і пільг мобілізованим працівникам
	попередження	для «єдинників» I-III груп	
4.	2 мінімальних зарплат (за кожного працівника) з 01.01.2022 — 13 000 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців, враховуючи «єдинників» I-III груп	за недотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці
5.	За перше порушення		за кожне порушення інших вимог трудового законодавства, крім передбачених абзацами 2-5 ч. 2 ст. 265 КЗпП
	1 мінімальна зарплата (за кожного працівника) з 01.01.2022 — 6 500 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців, враховуючи «єдинників» I-III груп	
	За повторне впродовж року з дня виявлення порушення		
	2 мінімальних зарплати (за кожне таке порушення) з 01.01.2022 — 13 000 грн	для юридичних та фізичних осіб-підприємців, враховуючи «єдинників» I-III груп	

ПРОЖИТКОВИЙ МІНІМУМ-2022

- З 1 січня 2022 - 2 393 грн
- З 1 липня 2022 - 2 508 грн
- З 1 грудня 2022 - 2 589 грн

В Україні застосовують **дві основні форми оплати праці** – **погодинну та відрядну**. Погодинну форму оплати праці застосовують тоді, коли як вимірник результатів праці використовують кількість відпрацьованого часу. Заробіток працівника при погодинній оплаті праці розраховують як добуток годинної тарифної ставки (робітник може мати певний розряд за тарифною сіткою) у гривнях і відпрацьованого часу в цьому періоді в годинах. Для окремих видів економічної діяльності властива оплата праці за тарифною системою, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).



Приклад 1: годинна тарифна ставка робітника гончарної майстерні 45,00 грн/год. Упродовж місяця він відпрацював 152 години.

Отже, місячний заробіток робітника становить: $45,00 \text{ грн/год} \times 152 \text{ год} = 6840,00 \text{ грн}$.

При поденній оплаті праці заробітну плату розраховують на основі денної тарифної ставки та фактичної кількості відпрацьованих днів (змін):



Приклад 2: Місячний посадовий оклад працівника становить 8000,00 грн. Кількість робочих днів у квітні 2022 р. за графіком – 21. З 20 по 24 квітня працівник перебував у відпустці без збереження заробітної плати та фактично відпрацював 18 днів. Отже, заробітна плата становить: $8000,00 \text{ грн} : 21 \text{ роб. дн.} \times 18 \text{ роб. дн.} = 6857,14 \text{ грн}$.

Погодинно-преміальна система оплати праці доповнена преміюванням за виконання конкретних кількісних і якісних показників роботи. Суть цієї системи полягає в тому, що працівнику понад заробітну плату за тарифом (окладом, ставкою), яка належить за фактичний час роботи, виплачується премія за конкретні досягнення в роботі за задалегідь установленими показниками.

Премії при погодинно-преміальній системі оплати праці нараховують відповідно до розробленого **Положення про преміювання**. Система преміювання повинна містити такі елементи:

- конкретні показники для преміювання (участь працівника у зростанні продуктивності праці, обсягів виробництва продукції, зниженні собівартості тощо);
- умови преміювання;
- розміри премій за кожним показником преміювання за основні результати господарської діяльності та шкалу преміювання;
- строки преміювання;
- перелік професій і посад працівників, які підлягають преміюванню;
- перелік виробничих упущень, за які працівник може бути позбавлений премії повністю або частково, а також порядок позбавлення премії.

Якщо вимірником результатів праці є **кількість виготовленої продукції** (виконаних робіт, наданих послуг), то застосовують **відрядну форму оплати праці**.

Вибір форми оплати праці вимагає дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним.

Відрядна форма доцільна за таких умов:

- необхідно стимулювати збільшення виробітку продукції та скорочення чисельності працівників шляхом інтенсифікації їх праці;
- є можливість застосувати технічно обґрунтовані норми;

- у працівників є реальні можливості збільшувати виробіток понад установлену норму;
- не буде негативного впливу цієї форми оплати праці на якість продукції, рівень дотримання вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

**2022: МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА,
ПРОЖИТКОВИЙ МІНІМУМ,
РОЗМІР ЄДИНОГО ВНЕСКУ**

мінімальна з/п	6 500 грн
прожитковий мінімум	2 481 грн
єдиний внесок (мінімальний страховий платіж)	1 430 грн



Приклад 3: робітник-відрядник 4-го розряду у травні виконав норми виробітку – виготовив 500 виробів без браку. Відрядну розцінку встановлено в розмірі 12.00 грн/шт. Положенням про оплату праці визначено, що за виконання норм без браку виплачується премія в розмірі 15% місячного заробітку.

Основна заробітна плата робітника становить:

$12,00 \text{ грн/шт.} \times 500 \text{ шт.} = 6000,00 \text{ грн.}$

Розрахуємо розмір премії:

$6000,00 \text{ грн} \times 15\% : 100\% = 900,00 \text{ грн.}$

Загальна сума заробітної плати за травень дорівнює:

$6000,00 \text{ грн} + 900,00 \text{ грн} = 6900,00 \text{ грн.}$

Цю суму також можна було розрахувати таким чином:

$6000,00 \text{ грн} \times (1 + 15\% : 100\%) = 6900,00$

ДЛЯ ОСНОВНИХ СОЦІАЛЬНИХ І ДЕМОГРАФІЧНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ:

дітей до 6 років:

- з 1 січня - 2 100 грн
- з 1 липня - 2 201 грн
- з 1 грудня - 2 272 грн

дітей від 6 до 18 років:

- з 1 січня - 2 618 грн
- з 1 липня - 2 744 грн
- з 1 грудня - 2 833 грн

працездатних осіб:

- з 1 січня - 2 481 грн
- з 1 липня - 2 600 грн
- з 1 грудня - 2 684 грн

осіб, які втратили працездатність:

- з 1 січня - 1 934 грн
- з 1 липня - 2 027 грн
- з 1 грудня - 2 093 грн

Якщо зазначені умови відсутні, потрібно застосовувати погодинну форму оплати праці. Отже, все залежить від характеру роботи: де, ким та за яких умов вона виконується. Як правило, відрядну форму оплати праці застосовують при простій повторюваній праці, а погодинну – при складній інтелектуальній, творчій.

Форми оплати праці (у таблиці нижче) поділяють на декілька систем оплати праці.

Таблиця 5.2

Форми оплати праці

Форми оплати праці	
<i>Відрядна</i>	<i>Погодинна</i>
Розрахунок зарплати здійснюють виходячи з установлених відрядних розцінок за одиницю виготовленої продукції або якісно виконаної роботи	Розрахунок зарплати здійснюють виходячи з установленної тарифної ставки або окладу за фактично відпрацьований час
Система оплати праці	
<i>Пряма відрядна</i>	<i>Проста погодинна</i>
Зарплата розраховується виходячи з установленної на підприємстві розцінки за кожну одиницю продукції	Зарплата залежить від тарифної ставки (окладу) і кількості відпрацьованого часу

<i>Відрядно-преміальна</i>	<i>Погодинно-преміальна</i>
Зарплата складається із заробітку, розрахованого за фактичний виробіток за відрядними розцінками, і премії за виконання або перевиконання завдання	Зарплата складається з оплати праці за фактично відпрацьований час і премії за якісне виконання
<i>Відрядно-прогресивна</i>	
Зарплата складається із заробітку, розрахованого за фактичний виробіток у межах установленої норми – за основними розцінками і за виробіток понад норму – за підвищеними розцінками	
<i>Непряма відрядна</i>	
Заробіток допоміжного персоналу визначається залежно від результатів праці основних працівників, яких він обслуговує	
<i>Акордна</i>	
Оплата за виконану роботу встановлюється за весь комплекс робіт, а не за кожну одиницю продукції	

ТЕМА 6

ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

План

- 6.1. Суть, зміст та мета формування договору.
- 6.2. Види та структура договорів.
- 6.3. Відповідальність за невиконання умов договору

Ключові слова: оферта, договір, штрафні санкції, неустойка, пеня, субсидіарна відповідальність.

6.1. Суть, зміст та мета формування договору

Практично у всіх сферах виробничо-господарської, комерційної та фінансової діяльності основною формою встановлення та здійснення відносин між суб'єктами підприємництва є договір (контракт).

Договір як юридичний факт є угодою двох або більше сторін, спрямованою на виникнення, зміну або припинення громадянських правовідносин.

Поняття договору



Головним елементом кожного договору є воля сторін, спрямована на досягнення певної мети, яка не суперечить законам.

Змістом будь-якого договору є права та обов'язки сторін, установлені ним. Зміст будь-якого договору характеризується його умовами.



Необхідними *умовами дійсності договору є:*

1. Наявність пропозиції. Договори укладаються після пропозиції однієї сторони іншій укласти угоду. Пропозиція має містити всі умови, що вважаються суттєвими для угоди і бути спрямованою конкретній особі. Якщо пропозиція адресована невизначеному колу осіб, то з пропозиції має бути зрозуміло, що угода буде укладена з будь-якою з осіб, яка відгукнулася. Пропозиція може бути усною або письмовою.

2. Пропозиція повинна бути прийнятою. Для того, щоб пропозицію можна було вважати прийнятою, потрібна наявність твердого наміру (який виражений усно, письмово або діями) укласти угоду.

3. Обидві сторони повинні бути зацікавленими. Договір визнається дійсним, лише коли сторони уклали угоду.

4. Згода як однієї, так і іншої сторони повинна бути справжньою, тобто сторони мають погодитися на договір за власним бажанням. Дійсний договір не допускає примушування.

5. Сторони повинні бути компетентними. Певні категорії громадян мають обмежені права щодо укладання договорів (наприклад, неповнолітні, недієздатні).

6. Договір не повинен розповсюджуватись на незаконні дії. Закон не визнає дійсним будь-який договір про протиправні дії.

7. Договір повинен мати відповідну форму. Деякі договори укладаються усно (наприклад, договір роздрібної купівлі-продажу). Проте на певні договори розповсюджується вимога закону про письмове оформлення.

Договір (контракт, угода) — це форма документального закріплення партнерських зв'язків (предмета договору, взаємних прав та обов'язків, наслідків порушення домовленостей). Він опосередковує взаємини у процесі праці, виробництва й реалізації продукції чи надання різноманітних послуг.

Оскільки сутність переважної більшості договорів (контрактів, угод) є зрозумілою з їхньої назви, буде доцільним детальніше пояснити суть лише деяких з них).

Договір на поставку товарів через посередника укладається на поставку фірмою-посередником певних видів продукції покупцям (споживачам) із наперед обумовленою формою її оплати.

Договір про аукціонний продаж товарів є документальним оформленням угоди щодо прилюдного продажу виставленого на аукціон товару (лотами чи поштучно) за найвищу ціну, оголошену покупцем.

Державний контракт є письмовим документом, що передбачає забезпечення потреб споживачів, які фінансуються з державного бюджету, і поповнення державного резерву відповідними видами продукції.

Лізингова угода — це договір між виробником і споживачем стосовно довгострокової оренди машин, устаткування, складних приладів, транспортних та інших технічних засобів праці.

Договір обов'язкового медичного страхування відображає документально оформлені відносини між страховиком (страховою медичною установою) і страхувальником (підприємством чи організацією в особі їхніх керівників), що передбачає страхування персоналу (трудового колективу). Зміст такого договору зводиться до оплати страховиком медичних послуг працівникам страхувальника та сплати останнім певних грошових внесків в обумовлені договором терміни.

Договір поручительства — документально оформлена домовленість між трьома сторонами (поручителем, кредитором і боржником), відповідно до якої поручитель у разі неплатоспроможності боржника зобов'язується протягом наперед обумовленого терміну з моменту настання строку платежу відшкодувати позичену боржником суму.

Ліцензійний договір відрізняється від звичайної ліцензії (дозволу) на здійснення певного виду підприємницької діяльності. Він укладається між власником конкретної інновації (ліцензіаром) та особою, яка бажає набути право на її використання (ліцензіатом) і передбачає надання виключної ліцензії на використання винаходів чи «ноу-хау» за певну винагороду у вигляді пашуального платежу або роялті.

Договір про спільну діяльність належить до документів господарського призначення, що передбачає започаткування спільної діяльності без створення юридичної особи (без заснування товариства). Основною його умовою є сплата учасниками (партнерами) майнових або грошових внесків, які в дальшому стають загальною пайовою власністю.

Усі зобов'язання, зафіксовані у договорі, повинні бути виконані належним чином та у відповідні терміни. Одностороння відмова від виконання зобов'язання та одностороння зміна умов договору не допускається (за винятком випадків, передбачених законом). Така відмова виникає найчастіше як результат неправомірної поведінки однієї зі сторін.

Термін виконання фінансового зобов'язання позначається календарною датою, проміжком часу або посиланням на певну подію. **Якщо термін виконання зобов'язання не встановлений або визначений до запитання**, кредитор має право вимагати виконання у **будь-який час**. Боржник має виконати таке зобов'язання у семиденний термін від дня подання вимоги кредитором.

Як відомо, укладенню договорів (контрактів, угод) завжди передують переговори, під час яких в усній або письмовій формі висловлюються наміри (пропозиції) щодо встановлення договірних взаємин для наступної співпраці. Такий намір (пропозицію) у письмовій формі називають **офертою**. При цьому варто знати різницю між поняттями «твердої» і «вільної» оферти.

Тверда оферта завжди надсилається тільки одному потенційному партнеру і може перетворитися на реальний договір за умови, коли:

1) оферту підписано (схвалено) іншою стороною (покупцем);

2) після підписання цей офіційний документ надіслано оференту (автору оферти);

3) письмовий документ отримано останнім. Оферта має певний термін чинності (зазвичай один місяць від дня її відправлення).

Вільну оферту надсилають однозначно кільком адресатам (потенційним партнерам). При цьому вільна оферта може стати договором за дотримання не тільки трьох названих умов, а ще й додаткової четвертої — потенційний партнер (покупець) має підписати одержаний документ й повернути його оференту, а останній — повідомити вибраного ним покупця про згоду вважати підписану ним оферту за чинний договір. Якщо покупець не отримає підтвердження від оферента протягом короткого терміну (як правило, трьох днів з моменту закінчення дії оферти), то він може вважати себе вільним від зобов'язань.

6.2. Види та структура договорів

У ринковій системі господарювання застосовуються два види договорів: установчий та підприємницький.

Установчий договір є письмовим документом, що засвідчує волевиявлення фізичних чи юридичних осіб стосовно заснування нового організаційно-правового утворення для реалізації конкретної підприємницької ідеї.

Підприємницький договір відображає згоду сторін (партнерів) стосовно безпосереднього здійснення вибраної підприємницької (бізнесової) діяльності у певній організаційно-правовій формі.

Теоретично і практично заведено виокремлювати кілька груп підприємницьких договорів за сферами діяльності.

Переважну більшість документально оформлених взаємовідносин у підприємстві становлять договори щодо внутрішньогосподарської та зовнішньоекономічної діяльності. Решта господарських чи інших взаємин оформляється у вигляді договорів (контрактів, угод) щодо підрядних послуг, трудових відносин, страхування, розрахунків і кредитування.

Найбільш поширеними є такі види **договорів: купівлі-продажу, дарування, найму (оренди), надання послуг, кредиту, оренди, позики, страхування, підяду, доручення, банківського вкладу тощо.**

Таблиця 6.1

Класифікація підприємницьких договорів за сферами діяльності

Сфера діяльності	Договори	
1. Купівля-продаж оренда й лізинг	1.1. Договір купівлі-продажу продукції підприємства	
	1.2. Договір на поставку товарів через посередника	
	1.3. Договір про: <ul style="list-style-type: none"> • аукціонний продаж товарів • виготовлення продукції із сировини та матеріалів замовника 	
	1.4. Договір продажу майна іншим юридичним особам	
	1.5. Державний контракт (державне замовлення)	
	1.6. Договір оренди майна	
	1.7. Лізингова угода	
2. Підрядні послуги	2.1. Договір про: <ul style="list-style-type: none"> • консалтинг (інформаційне обслуговування) • надання юридичних послуг • надання аудиторських послуг • надання брокерських послуг • рекламні послуги 	
	2.2. Договір на виконання науково-дослідних робіт	
	3. Трудові відносини	3.1. Тарифна угода
		3.2. Колективний договір
		3.3. Контракт (договір) про наймання: <ul style="list-style-type: none"> • керівника • працівника (спеціаліста, службовця)

4. Страхування	4.1. Договір:
	• особистого страхування від нещасних випадків
	• страхування майна підприємств і громадян
5. Розрахунки кредитування	• обов'язкового (добровільного) медичного страхування
	5.1. Договір на розрахункове й касове обслуговування
	5.2. Договір позики під заставу майна
	5.3. Договір поручительства
6. Зовнішньоекономічна діяльність	5.4. Кредитний договір
	6.1. Агентський договір
	6.2. Договір на:
	• декларування товарів для митного контролю
	• транспортно-експедиційне обслуговування зовнішньоторговельних вантажів
	6.3. Договір консигнації
	6.4. Договір на закупівлю товарів за імпортом
6.5. Договір постановки товарів за експортом	
7. Інші договори	6.6. Ліцензійний договір
	7.1. Договір:
	• доручення
	• комісії
	• про спільну діяльність

Будь-який договір складається з преамбули (вступу до договору), основної і заключної частин.

Преамбула має містити: чітку назву договору; місце і час (дату) укладення договору; зазначення факту укладення договору згідно з умовами, викладеними в його тексті; юридичну назву сторін договору (партнерів).

Основна частина договору неодмінно охоплює специфічні (характерні для конкретної угоди) і загальні (стандартні) умови.

До *специфічних умов* договору належать:

- 1) предмет договору й кількість товару;
- 2) якість товару;

3) ціна товару; знижки або націнки, якщо те чи інше застосовується;

4) засадні умови поставки;

5) форма оплати;

6) термін поставки;

7) маркування, упаковка, тара;

8) порядок здавання-приймання товару;

9) відповідальність сторін;

10) додаткові застереження, якщо такі є.

Загальні умови включаються до всіх договорів незалежно від їхньої специфіки. Такими умовами є арбітражні приписи (застереження), і перелік форс-мажорних обставин, з настанням яких виконання договірних зобов'язань припиняється на час їх дії.

Обов'язковими атрибутами заключної частини договору вважаються: усі необхідні додатки (ескізи, зразки товару); юридичні адреси сторін (партнерів); підписи вповноважених сторонами (партнерами) осіб.

6.3. Відповідальність за невиконання умов договору

Зобов'язання за договором мають виконуватися належним чином і у встановлений термін. Одностороння відмова від виконання зобов'язань, так само як і одностороння зміна умов договору, не допускається, якщо інше не встановлено договором або законом.

Невиконання договірних зобов'язань може виявлятися у різноманітних формах. Наприклад, можливі варіанти невиконання (неналежного виконання) договору постачання можуть бути такі:

- непоставка;

- прострочення поставки;

- недоставка в строк;

- недостача товару;

- постачання товару неналежної якості або комплектності. За невиконання або неналежне виконання

зобов'язань за договором порушник несе відповідальність, яка в загальному випадку полягає в тому, що він:

- 1) відшкодовує збитки та моральну шкоду;
- 2) сплачує штрафні санкції (неустойку, штраф, пеню);
- 3) оплачує судові витрати.

У разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань боржником він зобов'язаний відшкодувати кредитору заподіяні цим збитки. Під збитками розуміють витрати, здійснені кредитором, втрата або ушкодження його майна, а також не одержані кредитором доходи, які б він одержав, якби зобов'язання було виконано боржником (упущена вигода).

Таким чином, до збитків кредитора належать:

- втрата або ушкодження майна;
- витрати, зроблені ним у зв'язку з неналежним виконанням договору;
- неотримані ним доходи, які можна було б одержати, якби зобов'язання було виконано.

Крім того, законодавством передбачене також відшкодування моральної шкоди, завданої потерпілій стороні (втрата репутації, клієнтури тощо).

Штрафні санкції – це майнова відповідальність сторін. Вони встановлюються за невиконання зобов'язань, прийнятих у даному договорі.

Санкції можуть бути встановлені законом, що діють незалежно від дії договору, й обумовлені договором. Розмір штрафних санкцій, встановлений законом, може бути збільшений у договорі. Сторони можуть домовитися про зменшення розміру санкцій, що встановлений актом законодавства, крім випадків, передбачених законом. Розмір санкцій може бути зменшений за рішенням суду, якщо він значно перевищує розмір збитків, та за наявності інших обставин, які мають істотне значення.

Розрізняють штрафні санкції трьох видів:

- неустойки;
- штрафи;
- пені.

При цьому словом "неустойка" позначаються як усі штрафні санкції в цілому, так і певний вид цих санкцій.

Неустойкою є визначена законом або договором грошова сума чи інше майно, що боржник зобов'язаний передати кредитору у разі невиконання або неналежного виконання зобов'язання, зокрема у випадку прострочення виконання.

Штрафом є неустойка, що обчислюється у відсотках від суми невиконаного або неналежно виконаного зобов'язання. Наприклад, за прострочення терміну постачання продукції постачальник виплачує покупцю штраф у розмірі 5% від вартості непоставленої у строк продукції.

Пенею є неустойка, що обчислюється у відсотках від суми несвоєчасно виконаного грошового зобов'язання за кожний день прострочення виконання. Відповідно до Закону "Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань" пеня сплачується в розмірі, встановленому угодою сторін, наприклад, 1, 2, 5, 10 і т.д. відсотків за кожний день прострочення платежу. Розмір пені, встановленої за згодою сторін, розраховується від суми простроченого платежу. Проте при цьому загальна сума пені (у грошовому обчисленні) не може перевищувати подвійної облікової ставки НБУ, що діяла в період, за який сплачується пеня. Це правило поширюється на всі установи, організації і підприємства незалежно від форм власності.

Угода про неустойку (штраф, пеню) має бути оформлена в письмовій формі. Недотримання письмової форми спричиняє недійсність угоди про неустойку (штраф, пеню).

Варто мати на увазі, що коли за невиконання або неналежне виконання зобов'язання встановлена неустойка

(штраф, пеня), то збитки відшкодовуються в частині, не покритій неустойкою (штрафом, пенею).



Приватне підприємство «ПП» та акціонерне товариство «АТ» уклали договір про надання послуг. Договір передбачав сплату Замовником у разі несвочасної оплати належним чином наданих послуг пені в розмірі 1 % суми за кожен день прострочення платежу. 5 травня послуги були надані в повному обсязі, що було зафіксовано в Акті виконаних робіт (наданих послуг). Вартість послуг становила 35 000 грн. Замовник, відповідно до умов договору, взяв на себе зобов'язання оплатити послуги не пізніше як через п'ять днів з моменту оформлення Акта виконаних робіт (наданих послуг). 1 грудня того ж року Виконавець подав позов до суду про стягнення основного боргу та пені.

Спираючись на норми ГКУ та ЦКУ, обчисліть розмір пені, обґрунтуйте свою відповідь, визначте ціну позову, до якого виду господарсько-правових санкцій належить пеня?

Чи можна притягнути «АТ» до відповідальності у позасудовому порядку?

Законом або договором можуть бути передбачені випадки, коли:

- припускається стягнення тільки неустойки (штрафу, пені), але не збитків - виняткова неустойка;
- збитки можуть бути стягнені в повній сумі понад неустойку (штраф, пеню) - штрафна неустойка;
- на вибір кредитора можуть бути стягнені або неустойка (штраф, пеня), або збитки - альтернативна неустойка;
- кредитор може стягнути неустойку, а потім зажадати відшкодування збитків у частині, не покритій неустойкою залікова неустойка.

Застосування того чи іншого виду неустойки визначається у встановленому законодавством порядку.

Боржник, який сплатив неустойку і відшкодував збитки, завдані порушенням зобов'язання, не звільняється від обов'язку виконати зобов'язання в натурі, якщо інше не встановлено договором або законом. У разі відмови кредитора від прийняття виконання, яке внаслідок прострочення втратило для нього інтерес, або передання відступного боржник звільняється від обов'язку виконати зобов'язання в натурі.

У разі розгляду спору в судовому порядку потерпіла сторона має право стягнути з винної сторони також суму судових витрат.

Судові витрати складаються з суми державного мита, сум, що підлягають виплаті за проведення експертизи, призначеної судом, а також інших витрат, пов'язаних із розглядом справи про відшкодування збитків у суді.

За невиконання або неналежне виконання господарських зобов'язань чи порушення правил здійснення господарської діяльності правопорушник відповідає належним йому на праві власності або закріпленім за ним на праві господарського відання чи оперативного управління майном, якщо інше не передбачене Господарським кодексом та іншими законами.

При цьому засновники суб'єкта господарювання не відповідають за зобов'язаннями цього суб'єкта, крім випадків, передбачених законом або установчими документами про створення даного суб'єкта.

Договором або законом може бути передбачена поряд із відповідальністю боржника також додаткова, так звана **субсидіарна відповідальність** іншої особи.

До пред'явлення вимоги особі, яка несе субсидіарну відповідальність, кредитор повинен пред'явити вимогу до основного боржника. Якщо основний боржник відмовився

задовольнити вимогу кредитора або кредитор не одержав від нього в розумний строк відповіді на пред'явлену вимогу, кредитор може пред'явити вимогу в повному обсязі до особи, яка несе субсидіарну відповідальність.

Кредитор не може вимагати задоволення своєї вимоги від особи, яка несе субсидіарну відповідальність, якщо ця вимога може бути задоволена шляхом зарахування зустрічної вимоги до основного боржника.

Особа, яка несе субсидіарну відповідальність, повинна до задоволення вимоги, пред'явленої їй кредитором, повідомити про це основного боржника, а у разі пред'явлення позову - подати до суду клопотання про залучення основного боржника до участі у справі.

У разі недотримання цих вимог особою, яка несе субсидіарну відповідальність, основний боржник має право висунути проти регресної вимоги особи, яка несе субсидіарну відповідальність, заперечення, що він мав проти кредитора.

До суб'єктів господарювання можуть застосовуватися також оперативно-господарські та адміністративно-господарські санкції.

У господарських договорах сторони можуть передбачати використання таких видів ***оперативно-господарських санкцій***:

- одностороння відмова від виконання свого зобов'язання потерпілою стороною, із звільненням її від відповідальності за це у разі порушення зобов'язання другою стороною;

- відмова від оплати за зобов'язанням, яке виконано неналежним чином або достроково виконано боржником без згоди іншої сторони;

- відстрочення відвантаження продукції чи виконання робіт внаслідок прострочення виставлення акредитиву платником, припинення видачі банківських позичок тощо;

- відмова потерпілої сторони від прийняття подальшого виконання зобов'язання, порушеного другою

стороною, або повернення в односторонньому порядку виконаного кредитором за зобов'язанням (списання з рахунка боржника в безакцентному порядку коштів, сплачених за неякісну продукцію тощо);

- встановлення в односторонньому порядку на майбутнє додаткових гарантій належного виконання зобов'язань стороною, яка порушила зобов'язання: зміна порядку оплати продукції (робіт, послуг), переведення платника на попередню оплату продукції (робіт, послуг) або на оплату після перевірки їхньої якості тощо;

- відмова від встановлення на майбутнє господарських відносин із стороною, яка порушує зобов'язання.

Сторони можуть передбачити у договорі також інші оперативно-господарські санкції.

Особа, яка укладає договір, повинна мати необхідний обсяг цивільної дієздатності. Волевиявлення учасника договору має бути вільним і відповідати його внутрішній волі. Договір має бути спрямований на реальне настання правових наслідків, що обумовлені ним. Договір, що укладесться батьками, не може суперечити правам та інтересам їхніх малолітніх, неповнолітніх чи непрацездатних дітей.

Недодержання в момент укладення договору цих вимог є підставою для визнання договору недійсним в судовому порядку (ст.215 ЦК).

Недійсним є також договір, якщо його недійсність встановлена законом (нікчемний договір). Визнання такого договору недійсним судом не вимагається.

Нікчемними, зокрема, є договори, укладені з недодержанням вимоги закону про обов'язкову нотаріальну форму (заповіти, довіреності, що видаються в порядку передо-ручення); договори, укладені недієздатною фізичною особою; договори, укладені без дозволу органу опіки та піклування.

Отже, необхідно уникати укладання таких договорів без їх нотаріального посвідчення.

За правилами ст.204 ЦК України правочин (договір) є правомірним, якщо його недійсність прямо не встановлена законом або якщо він не визнаний судом недійсним (презумпція правомірності правочину).

Правові наслідки укладення договору з порушенням вимог закону, під впливом помилки, обману насильства та тяжкої обставини, укладення договору у результаті зловмисної домовленості представника однієї сторони з другою стороною, фіктивного та удаваного договору передбачені статтями 218 – 235 ЦК України.



Приватне підприємство «Зерно-експорт», маючи оригінальний примірник господарського договору на поставку 26 сільськогосподарської продукції із селянським (фермерським) господарством «Хліб», внесло в нього зміни щодо ціни на продукцію. Селянське (фермерське) господарство «Хліб» відмовилось від здійснення поставки за зазначеною в примірнику договору ПП «Зерно-експорт» ціною. ПП «Зерно-експорт» звернулося до господарського суду з позовною заявою про спонукання С(Ф)Г «Хліб» до виконання умов договору поставки.

На підставі аналізу відповідних норм ГКУ та ЦКУ дайте відповідь на такі запитання:

1. Чи встановлено в законодавстві порядок внесення змін до господарських договорів?

2. Якщо так, то розкрийте порядок зміни умов господарського договору, посилаючись на відповідні положення чинного законодавства України?



Степанова домовилася з Максимовим про продаж йому житлового будинку за 8 тис. грн. Для підтвердження укладення договору купівлі-продажу покупець передав Степановій завдаток 2 000 грн.

Але через кілька днів Степанова повідомила Максимова, що вона вирішила будинок не продавати. Максимов звернувся в суд із позовом, у якому просив або стягнути з Степанової завдаток у подвійному розмірі, або прийняти рішення про примусову передачу йому будинку. При цьому він подав у суд письмову угоду про завдаток.

Яке рішення має винести суд?



Між ТОВ «Офіс» та меблевою фабрикою було укладено договір про виготовлення для ТОВ меблів. Товариство переказало аванс (5 тис. грн), як і передбачалось договором. Однак підприємство роботу з виготовлення меблів не розпочало, а отримані гроші не повернуло. ТОВ вирішило подати позов до суду.

Ознайомтесь із Господарським процесуальним кодексом та надайте консультацію директорові товариства: які документи необхідно подати до Господарського суду, які з них підлягають нотаріальному посвідченню.

Складіть проект позовної заяви.

ТЕМА 7

КООПЕРАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

План

7.1. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків підприємництва.

7.2. Форми коопераційних зв'язків підприємництва.

***Ключові слова:** лізинг, франчайзинг, венчурне фінансування, субпідряд, франшиза, бізнес-інкубатори, фінансовий лізинг.*

7.1. Об'єктивна необхідність коопераційних зв'язків підприємництва

Підприємництво є одним з основних факторів формування й розвитку вільної економіки з ринковим механізмом господарювання. Для формування підприємництва в Україні в сучасних умовах необхідне створення коопераційних зв'язків суб'єктів господарювання, тому потрібно звернути особливу увагу на питання їх об'єктивної необхідності створення, сутність та основні форми.

Основні форми коопераційних зв'язків малих середніх та великих підприємств наведено у таблиці.

Таблиця 7.1

Форми коопераційних зв'язків

Форми кооперації			
Субпідряд	Франчайзинг	Лізинг	Венчурне фінансування

Формування форм інтеграції великих, середніх та малих підприємств в Україні розпочалося в багатьох випадках спонтанно, стихійно. Однак цей елемент зовнішнього середовища підприємництва повинен все більше перетворюватися в інструмент координації учасників процесу відтворення. Крім того, слід зазначити, що

сукупність форм кооперації між великими, середніми та малими фірмами є особливим сегментом в системі зовнішніх зв'язків великих корпорацій.

Всі зазначені форми господарської кооперації суб'єктів великого, середнього та малого бізнесу відповідають суттєвим критеріям підтримки суб'єктів підприємницької діяльності, тому що наслідком їх використання повинно бути:

- по-перше, зростання стабільності, упередженості зовнішнього середовища суб'єктів підприємництва;
- по-друге, взаємовигідний рух інформаційних, технологічних, сировинних, фінансових, кадрових ресурсів.

7.2. Форми коопераційних зв'язків підприємництва

Субпідряд. Субпідрядна система являє собою довгострокові відносини в сфері постачання між великою (головною) компанією, яка виробляє значні обсяги масової продукції, та багатьма малими підприємствами, які працюють на основі подетальної, технологічної, модельної спеціалізації виробництва продукції, що виробляється відносно невеликими обсягами або за вузької номенклатури.

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими компаніями за контрактами малим та середнім фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих.

Суб'єктам малого підприємництва така форма кооперації дуже вигідна, оскільки шансів залишитися на самостійних ринках у них майже немає. Особливо це стосується технологічно складної продукції, організація виробництва і збуту якої потребує великих управлінських, фінансових та технічних можливостей, якими малі фірми не володіють. Використовуючи виробничий потенціал малих фірм, великі головні компанії надають їм певні пільги: гарантують закупку значної частки виробленої продукції, доставляють або дають в оренду засоби виробництва, визначають пільгові умови придбання сировини та матеріалів тощо.

Субпідрядна система особливо розвинена в галузях масового складального виробництва. Наприклад, в *автомобільній, електротехнічній, електронній промисловості, в деяких сферах машинобудування.*

В основі створення системи субпідряду як форми кооперування великого, середнього і малого виробництва лежать об'єктивні фактори, які *породжені науково-технічним прогресом*, і перш за все, – це принципи зміни технічної бази виробництва. У цілому *нові технічні досягнення зробили малого підприємця важливим фактором будь-якого промислового комплексу.*

Франчайзинг – це угода, за якою виробник або одноосібний розповсюджувач продукції або послуги, які захищені товарним знаком, *дає ексклюзивні права на розповсюдження* на певній території своєї продукції або послуг незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) *в обмін на отримання від них платежів (роялті) за умов дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.*

Найбільша кількість фірм, що працюють за системою франчайзингу, зосереджена в таких сферах, як:

- мережа ресторанів, кафе, та продуктових магазинів;
- будівельна та реконструкційна діяльність;
- автосервіс;
- в роздрібній та оптовій торгівлі товарами;
- при наданні різного роду послуг (бухгалтерських, аудиторських, юридичних, готельних та туризму).

Франчайзинг може розповсюджуватися на будь-яку господарську діяльність, для котрої розроблені процеси виробництва, переробки та продажу товарів і послуг.

Прикладом використання франчайзингової системи є *індустрія пляшкових безалкогольних напоїв* – компанії "Кока-Кола", "Пепсі" і "Севен-Ап" завдяки франчайзингу отримали можливість *виробляти концентрований сироп* централізовано і *постачати його місцевим заводам*, що

спеціалізуються на розливі, власники яких у кінцевому підсумку ставали керівниками місцевих роздрібних продаж.

У сфері громадського харчування на засадах франчайзингу набула компанія "Мак-Дональдс" з новою стратегією швидкого обслуговування клієнтів як в США, так і в інших країнах, в тому числі і в Україні. Перший ресторан "Мак-Дональдс" відкрився в м. Києві в травні 1997 р., до Дня міста, наступний – 24 серпня, до Дня Незалежності України. Однією з головних **причин швидкого розповсюдження та успіху франчайзингу** є поєднання у ньому глибоких **знань, досвіду та стійкого фінансового стану франчайзера** – організатора справи, власника генеральної ліцензії, власника "ноу-хау" або патенту, головного консультанта і досвідченого постачальника необхідних продуктів, матеріалів, сировини, обладнання, технологій, що необхідні для здійснення підприємницької діяльності, та **франчайзі** – енергійного підприємця, менеджера, діяльність якого є повністю самостійною, але його підприємство функціонує не як відособлений суб'єкт правовідносин, а як частка єдиного комплексу, що об'єднане франчайзером.



Нематеріальні активи, тобто інтелектуальна власність, є причиною, заради якої сотні тисяч підприємців – франчайзі – погоджуються платити за право користування системою франчайзера навіть у тих небагатьох випадках, коли вони знають її в усіх деталях.

Інтелектуальна власність охоплює широке коло об'єктів:

- товарні знаки і знаки обслуговування,
- винаходи,
- промислові знаки,
- фірмові найменування,
- авторські права тощо.

Всі ці об'єкти при всьому їхньому розмаїтті захищені патентами, свідоцтвами або сертифікатами виключних прав, які видані державними органами влади. Саме тому, що вони захищені, і у разі неправомірного набуття права власності на ці суб'єкти його можна захищати у судовому порядку, потенційні франчайзі змушені укладати угоди й отримувати право на використання відповідними об'єктами інтелектуальної власності за платню.

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

Формування та подальший розвиток системи франчайзингу в Україні сприятиме вирішенню багатьох проблем становлення суб'єктів підприємництва – це залучення в мале та середнє підприємництво широкого кола осіб, які ще ніяк не наважуються займатися бізнесом (без підтримки та навчання).

В наших умовах основою потенційних франчайзі можуть бути представники:

- військово-промислового комплексу та науково-технічна інтелігенція;
 - військовослужбовців, які звільнені в запас, тобто ті, що залишилися без роботи і бажають зайнятися більш надійним та ефективним бізнесом;
 - підприємців-початківців та інших осіб, які можуть займатися підприємницькою діяльністю "під керівництвом".
- Крім того, франчайзинг сприятиме опануванню малим та середнім підприємництвом нових технологій, створенню додаткових робочих місць, підвищенню якісного рівня підготовки кадрів, розширенню сфер діяльності суб'єктів підприємництва.

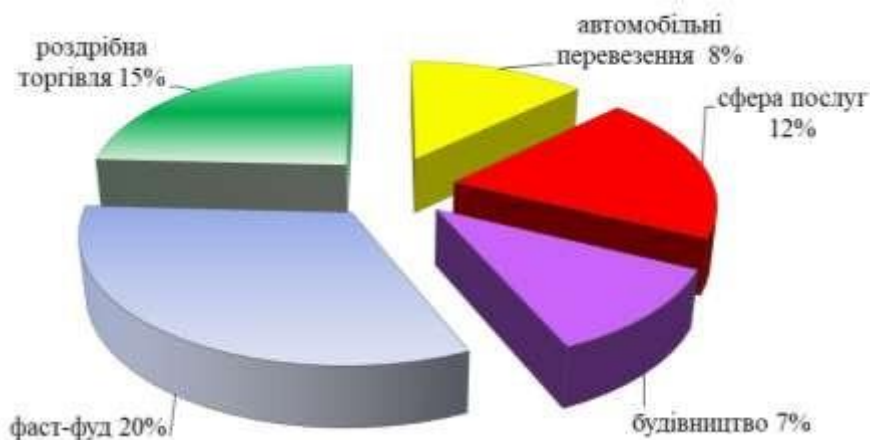


Рис 7.1. Відсоток фірм, що працюють по франчайзингу у світі

Лізинг



Стаття 1 Закону України "Про лізинг":
«Лізинг – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу **майна**, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізингоодержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів».

Лізинг здійснюється за *договором лізингу, який регламентує правовідносини між суб'єктами лізингу*, і залежно від особливостей здійснення лізингових операцій може бути двох видів – фінансовим або оперативним. Залежно від форми здійснення лізинг може бути зворотнім, пайовим, міжнародним або іншим.

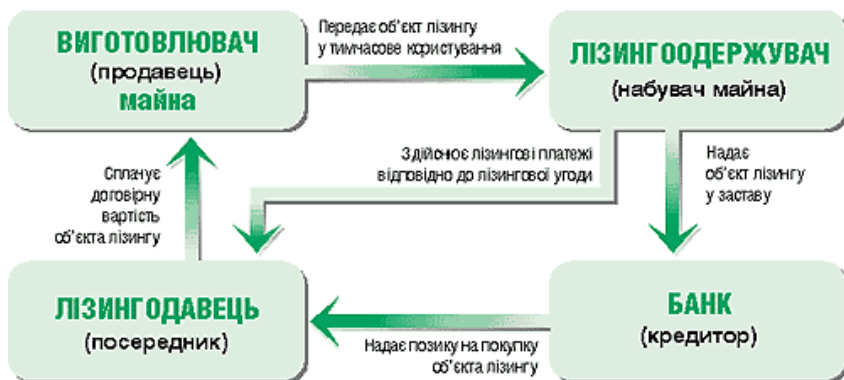
Об'єктом лізингу, відповідно до статті 2 Закону України "Про лізинг", може бути *будь-яке нерухоме і рухоме майно*, яке може бути віднесено до основних фондів, не заборонене до вільного обігу на ринку і до якого немає обмежень щодо передачі його в лізинг (оренду).

Суб'єктами лізингу можуть бути:

- **лізингодавець** – суб'єкт підприємницької діяльності, у тому числі банківська або небанківська фінансова установа, який передає в користування майно за договором лізингу;

- **лізингоодержувач** – суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує в користування об'єкти лізингу за договором лізингу;

- **продавець лізингового майна** – суб'єкт підприємницької діяльності, що виготовляє майно (машини, устаткування тощо) та/або продає власне майно, яке є об'єктом лізингу.



Для тих, хто починає свою справу, пробитися на ринок дуже складно, тому треба шукати такі способи маркетингу, які дали б можливість клієнтам на практиці ознайомитися зі зразками продукції, що виготовляється, пропонуючи її в лізинг на певний термін, при чому виробник часто бере на себе обов'язки встановлення та обслуговування обладнання, навчання персоналу свого клієнта.

До лізингу почали охоче звертатися при підписанні угод на здійснення *капіталомістких проектів*, у тому числі *при будівництві промислових підприємств, постачанні літаків, суден* тощо.

В міжнародній практиці в основному використовуються два види лізингу: **фінансовий та оперативний**.

Фінансовий лізинг – це договір лізингу, в результаті укладання якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує в платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу на строк, близький його *повної амортизації*.

В США встановлюють, що лізинг є фінансовим, коли:

а) строк лізингу рівний або більший ніж 75% очікуваного строку корисної служби лізингового майна;

б) теперішня вартість мінімальних лізингових платежів дорівнює або більша ніж 90% вільної ринкової ціни аналогічного майна.

В Україні для фінансового лізингу встановлено строк користування об'єктом лізингу, який не менше строку, за який амортизується 60% вартості об'єкта лізингу, а сума лізингових платежів за період договору фінансового лізингу повинна включати не менше 60% вартості об'єкта лізингу в цінах на день укладання договору. Після закінчення строку договору фінансового лізингу об'єкт лізингу, переданий лізингоодержувачу згідно із договором, переходить у власність лізингоодержувача або викупується ним за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг – це договір лізингу, в результаті укладання якого лізингоодержувач на своє замовлення отримує у платне користування від лізингодавця об'єкт лізингу *на строк, менший строку, за який амортизується 90% вартості об'єкта лізингу, визначеної в день укладення договору*. Після закінчення строку договору оперативного лізингу він може бути продовженим, або об'єкт лізингу підлягає поверненню лізингодавцю і може бути повторно переданий іншому лізингоодержувачу за договором лізингу.

Фінансовий та оперативний лізинг можуть здійснюватись у формі зворотнього, пайового або міжнародного лізингу.

Зворотній лізинг – це договір лізингу, який передбачає набуття лізингодавцем майна у власника і передачу цього майна йому у лізинг.

Пайовий лізинг передбачає укладання багатостороннього договору лізингу за участю суб'єктів лізингу та одного або кількох кредиторів, які беруть участь у договорі лізингу своїми коштами. При цьому сума інвестованих кредиторами коштів не може становити більше 80% вартості набутого для лізингу майна.

Міжнародний лізинг – це договір лізингу, що здійснюється суб'єктами лізингу, які перебувають під

юрисдикцією різних держав, або у разі, якщо майно чи платежі перетинають державні кордони.

Лізинг вигідний і державі, оскільки **заборгованість підприємств іноземним лізингодавцям не зараховується до загальної фінансової заборгованості країн-імпортерів**, на чий території перебувають орендарі.

Взагалі, з точки зору орендаря, економічні **переваги лізингових угод** виявляються в чотирьох групах факторів:

- поява зручного джерела фінансування;
- економія коштів;
- зменшення ступеня ризику;
- стимулювання оновлення виробництва.

Лізинговий бізнес **позитивно впливає на економіку країни**:

- сприятливо діє під час перехідного періоду, який характеризується спадом виробництва;
- нестабільністю фінансового сектора;
- кризою банківської системи.

На сьогодні з метою оживлення лізингу необхідно законодавчо зменшити податковий прес на лізингодавця та кредиторів, виключити подвійне оподаткування на додану вартість. Доцільно, щоб сплата мита, акцизних зборів та податку на додану вартість під час ввезення в Україну машин, техніки, устаткування за міжнародними договорами лізингу здійснювалася українським учасником лізингових операцій шляхом видачі простого векселя з відстроченням платежу на строк дії лізингу.

Лізинг містить у собі великий потенціал розвитку малого та середнього підприємництва, раціонального використання ресурсів, великої гнучкості у відносинах між виробниками і споживачами. Тому лізинг – одна з найцікавіших і найперспективніших форм інвестування, здатна значно поживити процес оновлення виробництва.

Венчурне фінансування – система організації *доступу* цих підприємств до *механізму передачі технологій та результатів* наукових розробок у виробництво на основі їх кооперації з великими компаніями.

Венчурне (ризикове) фінансування має широке і вузьке значення.

В широкому значенні розуміється весь *вклад у ризикові* з точки зору фінансових результатів *проекти*, перш за все, *у галузі високих технологій.*

У вузькому значенні венчурне фінансування означає *довго- або середньострокові інвестиції у вигляді кредитів або вкладень в акції*, які здійснюються венчурними фондами з метою створення і розвитку малих швидкозростаючих компаній.

Бізнес-інкубатори. Набуває розвитку нова для України форма підтримки малого підприємництва – бізнес-інкубатори. Головними завданнями цієї організації є *надання суб'єктам малого підприємництва таких комплексних послуг: юридична, консалтингова, інформаційна підтримка, підготовка кадрів для малих підприємств, пошук інвесторів, надання в оренду обладнаних оргтехнікою приміщень тощо.*

Інкубатор – це спеціалізована *організація* (або підрозділ великої компанії), головним *завданням* якої є *створення локального* сприятливого для діяльності малих ризикових фірм *підприємницького середовища*. Масштаби їх діяльності можуть бути різними: від невеликого інкубатора до формування своєрідних інкубаторських центрів розвитку малого підприємництва.

З метою сприяння розвитку та підтримки інкубаторів майже всі індустріально розвинені країни розробляють *спеціальні інкубаторські програми. Мета таких програм – підтримка малих фірм на початковій, найбільш непередбаченій стадії становлення, розробки та впровадження інновацій.* В межах цих програм малі фірми на

пільгових умовах отримують доступ до оренди виробничих приміщень, обладнання, системи підвищення кваліфікації, енерго- та водопостачання.

Функції інкубаторів постійно розширюються, але необхідно виділити три основні функції.

Перша функція інкубаторів – здійснення ділової експертизи для створення фірм. Як правило, такі послуги у 92% випадків гарантують підприємцям-початківцям захист від помилок, що можуть виникнути через відсутність певного досвіду в сфері менеджменту, маркетингу тощо. Консультаційна діяльність поєднується з навчанням (підготовкою або перепідготовкою) персоналу фірми.

Друга функція інкубаторів – фінансування клієнтів. Чим більше коло потенційних джерел фінансування, тим більшого значення набуває обґрунтованість вибору, а отже якість і повнота консультаційних послуг, які його визначають. Рекомендації спеціалістів інкубаторів сприяють отриманню кредитів або фінансуванню на ранніх стадіях створення фірми.

Третя функція інкубаторів – сприяння економічному розвитку регіонів шляхом підвищення зайнятості їх населення, активізації підприємницької діяльності, формування мережі підприємств інфраструктури. Саме ці обставини обумовлюють зацікавленість регіональної (місцевої) адміністрації в розвитку інкубаторів.

Робота в інкубаторі дає змогу малим фірмам знаходити горизонтальні зв'язки, об'єднуватися, що важливо для витримування конкуренції на ринку. Аналіз показує, що фірми з кількістю працівників до 20 чоловік є малостійкими, і тому вже за перші п'ять років свого існування 30-70% їх банкрутують. Саме інкубатори допомагають налагодженню горизонтальних зв'язків, що, в свою чергу, значно сприяє підвищенню життєздатності малих підприємств.

В Україні вже діють 46 бізнес-інкубаторів, які функціонують практично в усіх областях. Підтримка цього напрямку відповідає встановленим пріоритетам розвитку економіки регіону.

Отже, існують різні форми коопераційних зв'язків малих, середніх та великих підприємств. Створення відповідних правових, економічних, соціальних та організаційних передумов допоможе становленню та подальшому розвитку різноманітних форм інтеграційних зв'язків цих підприємств, що значною мірою сприятиме підвищенню ефективності цих підприємств, їх фінансовій стійкості та конкурентоздатності. Існування та взаємовигідні зв'язки малих, середніх та великих підприємств, їх оптимальне співвідношення є не лише необхідністю існування та розвитку цих підприємств, а й найважливішим компонентом ринкової економіки.

ТЕМА 8

ПОДАТКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦТВО

План

8.1. Податкова система України та види податків.

8.2 Оподаткування підприємництва.

***Ключові слова:** податки; малі та середні підприємства; підприємництво; адміністрування податків; оподаткування*

8.1. Податкова система України та види податків

Податкова система є провідною складовою системи публічних доходів. Законодавче визначення податкової системи регламентується положеннями статей 3-8 Податкового кодексу України № 2755-VI від 02 грудня 2010 року, відповідно до яких ***сукупність податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджетів та до державних цільових фондів, що справляються у встановленому законами України порядку, становить систему оподаткування.***

Згідно з Податковим кодексом до податкової системи України входять податки, збори і платежі.



Податком є обов'язковий, безумовний платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників податку відповідно до цього Кодексу. **Збором** (платою, внеском) є обов'язковий платіж до відповідного бюджету, що справляється з платників зборів, з умовою отримання ними спеціальної вигоди, в тому числі внаслідок вчинення на користь таких осіб державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими уповноваженими органами та особами юридично значимих дій.



Поміркуйте, яку вигоду може отримувати платник збору?

Податкову систему України можна представити у вигляді трьох основних підсистем:

- оподаткування юридичних осіб;
- оподаткування фізичних осіб;
- збори в державні цільові фонди;

Усі ці підсистеми перебувають в тісному взаємозв'язку між собою, вони складаються з однакових структурних елементи: **прямі податки, непрямі податки, а також інші податки і збори.**

Податковий кодекс України у статті 8 встановлює види податків та зборів в Україні, а саме:

- загальнодержавні податки та збори;
- місцеві податки та збори.

Загальнодержавні податки та збори є обов'язковими до сплати на усій території України.



Податковий кодекс України у статті 9 до загальнодержавних відносить такі податки та збори:

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб;
- податок на додану вартість;
- акцизний податок;
- збір за першу реєстрацію транспортного засобу;
- екологічний податок;
- рентна плата за транспортування нафти і нафтопродуктів магістральними нафтопроводами та нафтопродуктопроводами, транзитне транспортування трубопроводами природного газу та аміаку територією України;
- рентна плата за нафту, природний газ і газовий конденсат, що видобуваються в Україні (скасовано);
- плата за користування надрами;
- плата за землю;
- збір за користування радіочастотним ресурсом України;

- збір за спеціальне використання води;
- збір за спеціальне використання лісових ресурсів;
- фіксований сільськогосподарський податок;
- збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства;
- мито;
- збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на електричну та теплову енергію, крім електроенергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками;
- збір у вигляді цільової надбавки до діючого тарифу на природний газ для споживачів усіх форм власності.

Податковий кодекс України у статті 9 до місцевих відносить такі податки та збори:



- податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;
- єдиний податок;
- збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;
- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

Зарахування загальнодержавних податків та зборів до державного і місцевих бюджетів регулює Бюджетний кодекс України.

Загальнодержавні податки та збори може встановлювати лише Податковий кодекс України.

Система податкових відносин, форми оподаткування є похідними від відносин виробництва і функцій держави. Врахування об'єктивних і суб'єктивних чинників – обов'язкова передумова створення раціональної податкової системи.

Основні терміни та поняття

Акциз – податок на споживання, який встановлюється у вигляді надбавки до ціни.

Державне мито – платіж, що справляється за вчинення юридичних дій та за видачу документів юридичного характеру уповноваженими на те органами.

Домовий податок – обов’язковий платіж, що встановлюється на житлові будинки й приміщення для торгівлі та промислів на підставі їх оцінки за зовнішніми ознаками.

Збір – платіж юридичних і фізичних осіб, який має певне цільове призначення.

Індивідуальний прибутковий податок – вид прибуткового оподаткування, об’єктом якого є доходи фізичних осіб.

Мито – податок на споживання, який встановлюється на товари, що імпортуються, експортуються або проходять транзитом через митну територію країни.

Плата – платіж до бюджету за надання певних прав та послуг – передбачає певну еквівалентність відносин платника з державою.

Податкове регулювання – вплив на соціально-економічний розвиток суспільства, на інтереси і діяльність юридичних і фізичних осіб.

Податок – обов’язковий, регулярний платіж до бюджету без відповідного цільового призначення.

Податок на прибуток корпорацій – вид прибуткового оподаткування, об’єктом якого є прибуток підприємств корпоративної форми власності.

Подушний податок – обов’язковий платіж, що встановлюється персонально для фізичної особи незалежно від її доходів чи майна.

Прогресивне оподаткування – оподаткування, що здійснюється за диференційованими ставками, розміри яких зростають у міру збільшення об’єкта оподаткування.

Пропорційне оподаткування – оподаткування, що здійснюється за єдиною ставкою незалежно від розміру об'єкта оподаткування.

Специфічні акцизи – вид податків на споживання, що встановлюються на окремі види товарів.

Універсальний акциз – податок на споживання, який встановлюється у вигляді надбавки до загального обороту платника.



Поміркуйте та прокоментуйте вислови мислителів:

“Податок – це дозволена форма грабежу”
(Фома Аквінський, філософ XIII ст.).

“Державні доходи – це частина, яку виділяє кожний громадянин зі свого майна для того, щоб спокійно користуватися всім іншим” (Ш. Л. Монтеск'є (1689–1755), французький просвітитель, правознавець, філософ).

“Податки – це ціна цивілізованості суспільства” (напис на фасаді міністерства внутрішніх доходів США).

“Сплата податків за шкалою податкових ставок – це податок на совість більшою мірою, ніж прибутковий податок” (Дж. С. Мілль (1806–1873), англійський філософ і економіст).

“Конгрес стоїть перед нерозв'язною проблемою: як отримати від нас податки, яких ми не можемо сплатити, щоб витратити їх на те, чого ми не потребуємо” (невідомий автор).

“Я більше прагну домогтися рівності в розподілі податку, ніж точної сплати двадцятини” (абат Терре (1715–1778)).

“Хто платить менше всіх, більше всіх скаржитесь” (закон Дрю).

“Тридцять срібних отримують лише ті, хто не платить податків. Всі інші отримують значно менше” (В. Гжещик).

“Держава загального благоденства: держава, де благоденствують всі, окрім платника податків” (І. Фей).

“Багато хто з нас хотіли би бути такими багатими, щоб можна було вже не платити податків” (невідомий автор).



Ділова гра “Переконай інших у своїй правоті”

Тема гри: Збалансування інтересів платників податків, держави та суспільства.

Мета: Визначити функції, які має виконувати держава, та обсяг видатків бюджету як бази побудови податкової системи.

Хід гри. Формується три групи студентів:

- перша представляє інтереси держави;
- друга – інтереси платників податків;
- третя – інтереси осіб, що отримують виплати з бюджету.

Кожна група обґрунтовує функції, які має виконувати держава, і повинна переконати у цьому присутніх на грі.

Студенти, які не ввійшли до складу жодної групи, під час дискусії мають визначити свою прихильність до певної групи під впливом аргументів учасників гри.

Виграє команда, яка набере більше прихильників.



Гра «Мозкова атака»

Пам'ять нагадує м'язи: чим більше над ними працюєш, тим сильнішими вони стають.
(Роберт Аллен)

Студентам надається лише одна проблема для розв'язання, а їхнім завданням є генерування якнайбільшої кількості різних неординарних ідей для її вирішення.

Мета:

1. Оцінити сучасну ситуацію в Україні, виявити основні проблеми та запропонувати якомога більше шляхів їх вирішення.
2. Розробити програму дій щодо розв'язання проблеми.
3. Сформуванню вміння студентів генерувати ідеї в умовах екстремальної ситуації, висловлювати та обґрунтовувати свої думки.

Проведення “мозкової атаки”:

Для проведення “мозкової атаки” всі учасники розподіляються на декілька груп, кожна з яких представляє різних платників податку (сумлінних, схильних до мінімізації або взагалі до ухилення від сплати податку), державу в особі контролюючих органів, громадян. Організатори пояснюють правила “мозкової атаки”

I етап

Крок 1. Вступ. Ведучі (організатори) вітаються з аудиторією, нагадують правила проведення “мозкової атаки”.

Крок 2. Формулювання проблеми. Ведучі наводять статистичні дані, які характеризують ситуацію в динаміці, визначають конкретні тенденції, щодо поставленої теми.

Крок 3. Постановка завдання для вирішення. Ведучі пропонують студентам висловити свої судження (ідеї-рішення) у письмовій формі на картках:

- чому існують проблеми щодо конкретного питання,
- які це має наслідки (позитивні та негативні) для кожної групи суб'єктів (громадян, платників податку, держави),
- як їх можна вирішити,
- які заходи потрібно застосовувати і для чого.

На одній картці записується одна думка, кількість карток обмежена. На цей етап відводиться 5–7 хв.

Ведучі прикріплюють картки на дошку, групуючи їх за напрямками розв'язання (шість – сім основних напрямів).

II етап

Крок 4. Обґрунтування ідей. Кожна команда лаконічно обґрунтовує свої ідеї та пропозиції, а також можливості їх впровадження на практиці.

Крок 5. Дискусія навколо висловлених ідей. Студенти обговорюють правильність, реальність, оригінальність пропозицій, розглядають усі “за” і “проти”.

Крок 6. Вибір найкращої ідеї. Ведучі пропонують студентам проголосувати і в такий спосіб визначити

черговість проведення заходів. Кожен учасник має право вибрати три ідеї із загального переліку. Ідеї ранжуються залежно від кількості отриманих голосів.

Крок 7. Найкращі ідеї обговорюються всіма учасниками, після чого визначаються способи їх реалізації.

Ведучі підбивають підсумки заняття та роблять висновки.

8.2. Оподаткування підприємництва

Для того, щоб почати бізнес в Україні, необхідно не лише пройти процедуру державної реєстрації, але й стати на облік у місцевому відділенні Державної податкової служби та на постійній основі сплачувати податки до державного бюджету.

Суб'єкти підприємницької діяльності в Україні можуть реєструватись у двох формах: як **фізична особа-підприємець** або як **юридична особа**.

Податки в Україні для малого бізнесу регулюються Податковим кодексом. Згідно з ним суб'єкти підприємницької діяльності можуть самостійно обрати податковий режим: загальний чи спеціальний (за спрощеною системою). Відповідно до Господарського кодексу України в редакції від 22.03.2012 р., суб'єктами мікропідприємництва є:

- **фізичні особи**, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- **юридичні особи** – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

- **фізичні особи**, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи-підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- **юридичні особи** – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи:

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

Суб'єктами середнього підприємництва є інші суб'єкти господарювання.

Різниця між загальною і спеціальною (спрощеною) системою оподаткування:

- **загальну систему оподаткування** обирають юридичні особи незалежно від виду діяльності, суми річного доходу чи кількості працівників – вибір системи не обмежується жодними критеріями. В даному випадку податок стягується з чистого доходу підприємця і становить відсоток від прибутку.

- **спрощена система оподаткування** існує з метою зменшення податкового навантаження та стимулювання розвитку малого бізнесу в Україні. В її межах на заміну

окремим платежам приходиться єдиний податок, розмір якого може бути фіксованим або коливатися залежно від доходу. Крім того, до спрощеної системи оподаткування застосовується й спеціальний режим звітності, що теж полегшує життя підприємця.

На жаль, щоб стати платником єдиного податку, одного бажання не достатньо.

Потрібно відповідати ряду обов'язкових *критеріїв*:

- бути резидентом України;
- не мати боргу перед державою;
- займатися лише тією підприємницькою діяльністю, що передбачає законодавство;
- відповідати стандартам однієї з чотирьох груп єдиного податку.

Податки для ФОП за загальною системою оподаткування:

- податок на доходи фізичних осіб – 18% з доходу;
- військовий збір – 1,5% з доходу.

Якщо бізнес не дає прибутку або приносить лише збитки, ці податки не потрібно сплачувати.

- єдиний соціальний внесок, який не входить в загальну систему оподаткування, але теж є обов'язковим платежем – 22% з доходу (однак не може становити менше ніж 22% від мінімальної заробітної плати).

Якщо сума виручки за звітний рік перевищує один мільйон гривень, на вас додатково лягає сплата податку на додану вартість (ПДВ). Якщо сума виручки не перевищує вказану суму, ви маєте право не платити ПДВ взагалі, або сплачувати його на добровільних засадах.

Податки для ФОП на спеціальній (спрощеній) системі:

Спеціальна система оподаткування для ФОП поділяється на чотири групи, кожна з яких відрізняється

видами діяльності, річним лімітом доходу та обмеженнями в кількості найманих працівників.

Для кожної групи ЄП діє обмеження щодо розміру доходу, який можна отримати протягом року.

Перша група (у 2022 році РРО на 1-й групі не використовують, ліміт доходу — 1085000 грн на рік, а платіж з ЄП — 248,10 грн на місяць)

Податок для цієї групи становить до 10% прожиткового мінімуму (у 2022 році це **248,10 грн** на місяць (це 10% від 2481,0 грн)). Прожитковий мінімум змінюється кілька разів на рік, але для розрахунку ЄП беремо розмір, який діє на 1 січня.

Дозволено торгувати лише в роздріб із торговельних місць на ринках. Якщо це магазин, навіть на території ринку, — не можна. Надавати побутові послуги виключно населенню (пп. 1 п. 291.4 ПКУ). У п. 291.7 ПКУ перераховані види послуг, які вважаються побутовими та дозволені.

Ставку ЄП встановлюють місцеві ради, залежить вона від видів діяльності й у вашому місті чи селищі може бути нижче, ніж 10%.)

З якої дати «єдинник»?

При реєстрації на 1-й групі є нюанс: єдинником ви вважаєтеся лише з 1-го числа наступного місяця.

! 25 березня зареєстрували ФОП і подали заяву на спрощену систему — платником ЄП станете з 1 квітня, й перший раз податок треба платити вже за квітень. **Інакше кажучи, підприємцем ви вважаєтеся з 25 березня, а єдинником — з 1 квітня.**

Декларацію про доходи треба подати за підсумками року.

Якщо був дохід у цей період — ви вкажете його в цій декларації й сплатите ПДФО і військовий збір за правилами для загальносистемників. Строк подання такої декларації — 40 календарних днів після закінчення звітного року.

Сплачувати ЄП треба щомісяця, до 20-го числа поточного місяця авансом — наперед. До 20 січня — за січень, наприклад, і т. д. Ви можете сплатити податок за весь звітний рік наперед, але не більше ніж до кінця календарного року.

Останній день сплати може випасти на вихідний або свято, значить сплатити ЄП треба встигнути в робочий день, що йде перед ним. Приміром, 20 лютого — неділя, це означає, що останній день сплати — 18 лютого. **Навіть якщо доходу немає, платити ЄП треба.**

Штраф за прострочення й несплату ЄП — 50% від ставки податку (п. 122.1 ПКУ), у 2022 році це 124,05 грн, якщо платите за ставкою 10%.

Пеню платити треба, якщо заборгованості більше 90 днів. Вона нараховується з першого робочого дня, що йде за останнім днем граничного строку сплати ЄП (пп. 129.1.1 ПКУ).

Буде заборгованість із ЄП два квартали поспіль — і податкова анулює вашу реєстрацію єдинника й автоматично переведе на загальну систему.

Як законно не платити ЄП?

На 1-й групі можна взяти податкову відпустку на один календарний місяць у році. Просто заздалегідь подайте до своєї податкової заяву. Важливо, щоб місяць був календарний — з 1-го по 30-е або 31-е.

Як підприємцю оформити податкову відпустку?

Якщо хворієте місяць або більше, теж можна отримати звільнення від сплати ЄП, але обов'язково має бути лікарняний.

Заяву про звільнення від сплати ЄП треба подати відразу після хвороби.

І звичайно, не можна працювати й отримувати дохід.

Види діяльності на 1-й групі — роздрібна торгівля й дозволені послуги — не передбачають можливості отримувати дохід під час відпустки або хвороби. І якщо все-таки виручку в цей період ви отримували, від сплати ЄП не звільняєтеся (лист Міндоходів № 832).

Декларація з ЄП:

Раз на рік єдинники 1-ї групи подають декларацію з ЄП, у ній вони вказують дохід, який заробили за рік, і суму сплаченого податку. Строк подання — до 60 днів після закінчення року.

Якщо останній день подання декларації припадає на вихідний, кінцева дата переноситься на наступний за ним робочий день. Так, декларацію за 2021 рік треба подати до 1 березня 2022 року.

Як заповнити декларацію ФОП 1–2-ї груп ЄП?

Якщо прострочите подання, буде штраф — 340 грн (у період дії карантину цей штраф не застосовується).

Нараховується ЄСВ щомісяця, мінімальний розмір — 22% від мінімальної зарплати. У 2022 році мінімальний платіж з ЄСВ підприємця становитиме:

з січня по вересень — 1430 грн на місяць, або 3960 грн за квартал;

з жовтня по грудень — 1474 грн (оскільки мінімалка складатиме 6,7 тис. грн). Й 4422 грн в квартал.

Платити ЄСВ можна раз на квартал. Останній день сплати — 19-е число місяця, що йде за кварталом, за який його сплачують. Якщо останній день сплати випав на вихідний, він переноситься на наступний за ним робочий день.

Якщо внесок не платити або заплатити пізніше, маєте також сплатити (п. 2 ч. 11 й ч. 10 ст. 25 ЗУ «Про ЄСВ»):

штраф — 20% несплаченої суми ЄСВ;

пеню — 0,1% суми недоплати ЄСВ за кожен день прострочення платежу.

Не платять ЄСВ підприємці — пенсіонери за віком та інваліди (ч. 4 ст. 4 ЗУ «Про ЄСВ»).

Звітувати з ЄСВ слід раз на рік, до 1 березня.

Штраф за неподання або несвоєчасне подання — 340 грн.

Коли платити підвищену ставку ЄП?

Якщо отримали дохід понад 1 млн грн, із суми перевищення треба сплатити підвищену ставку ЄП — 15%. Але можна перейти на 2-гу чи 3-ю групу.

Ще 15% ЄП сплачують підприємці-порушники з доходу, який отримують за забороненими операціями:

- отримали дохід від заборонених на ЄП або на 1-й групі видів діяльності;
- отримали дохід за кодом КВЕД, який не внесли до реєстру платників ЄП;
- використовували негрошові форми розрахунків — бартер, взаємозалік тощо.

Це все серйозні порушення, якщо їх допустили, доведеться добровільно відмовитися від спрощеної системи й подати в податкову заяву про перехід на загальну систему не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку нового кварталу, що йде за тим, у якому допущено порушення (пп. 298.2.1 ПКУ).

Перехід із загальної системи на спрощену, з єдиного податку на ЗС:

Зміна групи ЄП:

Щоб перейти на одну зі «старших» груп ЄП, треба подати заяву в податкову не пізніше ніж за 15 календарних днів до початку нового кварталу (пп. 298.1.5 ПКУ).

Так, якщо хочете з II кварталу змінити групу, заяву потрібно подати до 17 березня.

Якщо переходите на «старшу» групу тому, що перевищили ліміт у 1 085 000 грн, до податкової треба подати:

- заяву про перехід не пізніше 20-го числа місяця, що йде за календарним кварталом, у якому було перевищення. Якщо дохід перевищено в I кварталі, заяву маєте подати до 19 квітня;

- декларацію за квартал, у якому перевищено дохід. Строк — 40 днів після закінчення кварталу.

Як змінити групу єдиного податку?

На 1-й групі багато обмежень, список заборонених видів діяльності значно довший, ніж дозволених. Наприклад, як ФОП ви не можете здавати в оренду нерухомість, але можете робити це як звичайна фізособа й платити з такого доходу ПДФО й військовий збір.

Якщо ж отримувати дохід за КВЕДами, забороненими на 1-й групі, як ФОП у рамках ставки 10% ЄП — це порушення, коли це з'ясується, вас оштрафують і анулюють реєстрацію єдинника.

Наймані працівники:

Ще можуть позбавити реєстрації єдинника, якщо укладети договір із найманим працівником. На 1-й групі трудові відносини під забороною.

Але якщо потрібна послуга, можна оформити з фізособою договір ЦПХ.


Якщо потрібен продавець чи помічник, який має виконувати роботу щодня за графіком, ЦПД не підходить. Щоб не ризикувати й не вхопити штраф, краще перейти на 2-гу групу й узяти працівника офіційно.

Як вести облік?

ФОП 1-ї групи дозволили вести облік у довільній формі, у зручному форматі, у паперовому або електронному вигляді, вносити записи про отримані доходи (лист ДПС № 16).

Готівка і безготівкові розрахунки

Можна працювати лише з готівкою або відкрити підприємницький рахунок, поставити POS-термінал і приймати безготівкові оплати теж. Обмежень немає.

 У 2022 році всі платники єдиного податку другої – четвертої груп мають бути «фіскалізовані». Звісно, що у разі проведення безготівкових розрахунків РРО не потрібно буде застосовувати

**РРО/ПРРО для приватних підприємців:
Хто зобов'язаний застосовувати у 2022 році**

З 1 січня 2022 року є обов'язковим застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) або програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) платниками єдиного податку другої-четвертої груп, які проводять готівкові розрахунки, незалежно від обороту та сфери діяльності.

РРО/ПРРО НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬ:
якщо розрахунок здійснюється лише у безготівковій формі, за допомогою банківського переказу.

РРО/ПРРО ЗАСТОСОВУЮТЬ:
якщо розрахунок здійснюється готівкою або за допомогою банківської картки.

РРО/ПРРО НЕ ЗАСТОСОВУЮТЬ:
Відповідно до вимог п. 296.10 ст. 296 Податкового кодексу України платники єдиного податку першої групи мають право не застосовувати РРО або ПРРО.

ШТРАФНІ САНКЦІЇ:
Перша незаконна розрахунково-касова операція – 100% від суми чека;
Друга й наступні – 150% від суми чека.

«Електронний кабінет» – безкоштовний сервіс від ДПС України надає можливість подання суб'єктами господарювання заяв для реєстрації РРО/ПРРО (за формою № 1-РРО або № 1-ПРРО) в режимі онлайн.
Роз'яснення щодо ПРРО на сайті ДПС у банері «Програмні РРО»: <https://tax.gov.ua/baneryi/programni-ppo/>
Вебпортал: <http://eu.tax.gov.ua/>

Друга група – умови перебування ФОП-платника єдиного податку за 2-ю групою спрощеної системи оподаткування визначені у ст. 291 Податкового Кодексу України.

ЄСВ:

- з 1 січня 2022 – 1430,0 грн.

- з 1 жовтня 2022 – 1474,0 грн.

Єдиний податок – 1300,0 грн. (20% від мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня 2022 року)

Ставки єдиного податку у відсотках (фіксовані ставки) встановлюються сільськими, селищними, міськими радами або радами об'єднаних територіальних громад.

ФОП III група

ЄСВ:

- з 1 січня 2022 – 1430,0 грн.

- з 1 жовтня 2022 – 1474,0 грн.

Єдиний податок – 5% доходу, або 3% доходу та ПДВ.

ФОП загальної системи оподаткування:

ЄСВ:

- з 1 січня 2022 – 1430,0 грн.

- з 1 жовтня 2022 – 1474,0 грн.

Доходи ФОП на загальній системі оподаткування, отримані протягом календарного року від господарської діяльності, оподатковуються за ставкою 18% ПДФО та 1,5% військового збору від чистого доходу, який визначається як різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручка у грошовій та негрошовій формі) і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю.

ЄСВ наведено у мінімальному розмірі страхового внеску, а максимальна сума страхового внеску з 01 січня 2022 року складатиме 21450,0 грн:

- максимальна величина бази нарахування ЄСВ становить 97500,0 грн – 15 розмірів мінімальної заробітної плати (6500,0 x 15 x 22%).

Тобто, це максимальна сума ЄСВ, яку сплачуватиме ФОП, якщо сума отриманого ним доходу становитиме 97500,0 грн на місяць та більше.

З 1 жовтня 2022 максимальна сума страхового внеску становитиме 22110 грн. (6700,0 x 15 x 22%).

Четверта група

Сільськогосподарські товаровиробники, які застосовують спрощену систему оподаткування, не пізніше ніж 20 лютого подають до органу ДФС декларацію, форму якої затверджено Наказом № 578. У 2022 році, граничний строк подання – 21 лютого, оскільки 20 лютого припадає на неділю.

Податкову звітність подають для нарахування податкових зобов'язань за результатами діяльності. Проте звітність платників єдиного податку групи 4 має свої особливості.

Зокрема, у пп. 295.9.1 ПКУ зазначено, що платники єдиного податку групи 4:



"самостійно обчислюють суму податку щороку станом на 1 січня і не пізніше 20 лютого поточного року подають відповідному контролюючому органу за місцезнаходженням платника податку та місцем розташування земельної ділянки податкову декларацію на поточний рік".

Тож, ці платники подають декларацію з метою:

- підтвердження статусу платника єдиного податку групи 4;

- розрахунку зобов'язань із єдиного податку на 2022 рік.

Також **подавати декларацію мають сільгоспвиробники**, які у 2021 році були платниками податку на прибуток або платниками єдиного податку групи 3, а в поточному році переходять на сплату єдиного податку групи 4. Такі суб'єкти подають декларацію з метою:

- переходу на сплату єдиного податку групи 4;

- розрахунку зобов'язань із єдиного податку на 2022 рік.



Умовою перебування на єдиному податку групи 4 у 2022 році для юридичних осіб є виконання у 2021 році умови щодо частки сільськогосподарського товаровиробництва. Вона має становити не менш як 75 % (п. 4 п. 291.4 ПКУ).

Новоутворені сільгоспвиробники можуть бути платниками єдиного податку групи 4 із наступного року, якщо частка сільськогосподарського товаровиробництва, отримана за попередній податковий (звітний) рік, дорівнює або перевищує 75 % (пп. 291.4.7 ПКУ). У цьому випадку попереднім податковим (звітним) роком для новоутворених

суб'єктів є період із дня державної реєстрації до 31 грудня того самого року (п. 294.2 ПКУ).

! Сільгоспвиробник, який до переходу на сплату єдиного податку, передбаченого для платників групи 3, був платником єдиного податку групи 4, має суттєві перешкоди, адже, аби знову повернутися до 4-ї групи платників, йому слід зачекати певний час. Повернення на єдиний податок групи 4 може бути не раніше ніж через 2 календарних роки після його переходу на застосування ставки єдиного податку, визначеної для платників єдиного податку іншої групи. Таке обмеження передбачено в пп. 298.8.8 ПКУ:



"Сільськогосподарський товаровиробник повторно може бути включений до 4 групи платників єдиного податку не раніше ніж через два календарні роки після його переходу на застосування ставки єдиного податку, визначеної для платників єдиного податку іншої групи, або анулювання його попередньої реєстрації платником єдиного податку 4 групи. Норми цього підпункту не застосовуються у разі анулювання реєстрації платником єдиного податку 4 групи юридичної особи за ініціативою контролюючого органу".

Тобто якщо у 2021 році сільгоспвиробник перейшов до платників єдиного податку групи 3, то повернутися до платників групи 4 він зможе аж із 2024 року!

Певна річ, сплачувати єдиний податок, передбачений для платників групи 4, у 2022 році можуть лише ті суб'єкти, які відповідають критеріям, установленим у ПКУ для платників єдиного податку групи 4, зокрема сільськогосподарські товаровиробники, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 % (пп. 4 п. 291.4 ПКУ).

Податки для юридичних осіб за загальною системою:

Юридичні особи, які обрали загальну систему оподаткування, сплачують лише податок на прибуток підприємств за такими ставками:

- основна ставка – 18% від доходу;
- спеціальна ставка – 0% або 3% від доходу (для страховиків залежно від виду страхування).

Діяльність букмекерських контор, випуску і проведення лотерей регулюється окремими ставками.

Податки для юридичних осіб на спеціальній (спрощеній) системі

Спрощена система оподаткування характеризується більш простими правилами обліку податків та меншим ризиком раптових перевірок, ніж в загальній системі, тому є більш привабливою для платників.

Всі юридичні особи на спрощеній системі оподаткування автоматично попадають в третю групу платників єдиного податку.



Обов'язкові оплати:

- основна ставка – 5% від обороту коштів;
- якщо юридична особа є добровільним платником ПДВ – 3% від обороту коштів.

Обсяг річної виручки для юридичних осіб за спрощеною системою оподаткування не може перевищувати 5 мільйонів гривень.

Тепер ви знаєте, які податки в Україні сплачують фізичні особи-підприємці та юридичні особи, а також можете обрати ту систему оподаткування, яка найкраще підійде саме для вашого бізнесу.

**Ділова гра “Переконай інших у своїй правоті”**

Тема гри: Причини ухилення від сплати податку на прибуток підприємств в Україні та шляхи їх усунення.

Мета. Обговорення в групах причин ухилення від сплати податку на прибуток, виявлення аргументів “за” і “проти”, розроблення напрямів мінімізації ухилення в Україні.

Хід гри. Студенти діляться на декілька груп, в яких одні є сумлінними платниками, другі – тими, які ухиляються час від часу (“мінімізатори”), треті – тими, що практично повністю працюють у тіні.

Можна виокремити ще одну групу (податківці або експерти), які оцінюватимуть значущість аргументів кожної зі сторін і виставлятимуть певні бали або оцінки, у результаті чого визначатиметься переможець.

Сумлінні платники негативно ставляться до несплати податків і обґрунтовують свою точку зору, намагаючись переконати тих, хто ухиляється, у необхідності сплачувати податки, а ті, хто ухиляється, навпаки, доводять причини ухилення і переваги, які вони отримують від цього. Якщо хтось із учасників дискусії (сумлінні платники або ті, хто

ухиляються) у результаті обговорення висловлює бажання змінити своє ставлення до сплати податків, він може перейти в іншу (протилежну) групу і виступати вже на її боці (але попередньо аргументувавши, що саме переконало його змінити свою позицію). За переконання когось із учасників змінити своє ставлення також можна заохочувати балами.

У якої зі сторін наприкінці обговорення буде більше прихильників, та й перемагає.

ТЕМА 9 ПЕРЕГОВОРИ В БІЗНЕСІ

План

9.1. Правила ведення переговорів

9.2. Стилi ведення переговорів

9.3. Основні етапи переговорів

Ключові слова: переговори; стиль переговорів; етапи переговорів, інформація.

9.1. Загальна характеристика переговорів

Переговори – процес, в ході якого сторони просуваються від їх першочергових протилежних позицій в положення, коли може бути досягнуто погодження. З іншої сторони – це постійний та невід’ємний елемент ведення бізнесу на будь-якому рівні. Це стосується як внутрішньої роботи в компанії, так і переговорів з бізнес-партнерами чи іноземними клієнтами. Чимала кількість керівників ще досі не розуміють, який результат та вигоду, вони отримають завдяки практичним навичкам ведення переговорів.

Переговори дають можливість масштабувати бізнес та свій вплив на нього.

Під час дослідження 5000 переговорників було виявлено, що лише 50% з них зуміли визначити, в чому можуть збігатися інтереси обох сторін. Прогресу в переговорах можна досягти, якщо дотримуватись таких **правил**:

- найпотужніший інструмент, який у вас є, — знати, чого хоче інша сторона, і використовувати це, щоб повернути хід переговорів на свою користь;

- дізнайтеся все про іншу сторону. Ретельно плануєте і звертайте увагу на звички, звичаї та особливості. Одного разу керівник нафтового підприємства виграв конкурс на придбання лівійської нафтової компанії тільки завдяки тому, що передав свою пропозицію традиційним арабським

способом: лист на овчині, перев'язаний стрічками кольору прапора Лівії;

- слухайте більше, ніж говорите. Кращі учасники переговорів отримують більше інформації, ніж надають і ставлять вдвічі більше питань, ніж менш ефективні;

- якщо на переговорах вам необхідно вдатися до ультиматуму, робіть це «early, clearly and credibly» (відразу, чітко й однозначно). Це збільшить ваші шанси на сприятливу реакцію іншої сторони і збереже конструктивну атмосферу завдяки вашій прямоті та чесності;

- ставте собі за мету переговорів найагресивнішу (максимальну), на захист якої є розумні аргументи. Не сумнівайтесь. Ви повинні мати змогу викласти цю мету іншій стороні «з серйозним обличчям», без тіні сумнівів;

- перетворюйте цілі переговорів на наміри. Недостатньо встановити ціль переговорів, ви повинні мати впевнений намір досягти її. У чому різниця? Головна відмінність — у сприйнятті. Ціль може бути будь-яка, і це просто те, чого потрібно досягти. Однак ціль повинна виходити із впевненості, що її буде досягнуто.

9.2. Стилi вeдeння пeрeгoвoрiв

Стиль – це внутрішня манера поведінки людини. Існують такі фактори, які впливають на стилі:

- особливості особистості людини;
- традиції місця роботи;
- етнічні характеристики.

Досвідчений учасник переговорів вибирає спосіб переконання іншої сторони підбираючи відповідний стиль, навіть якщо це не є його особистий стиль поведінки.

Стиль «Уникнення». Ухилення від участі в переговорах, боязнь, страх, невпевненість, неспокій, усвідомлення того, що ваш опонент сильніший або навпаки — ваші позиції дуже слабкі. Аби скоріше все закінчилося.

Стиль «Компромісний». Готовність йти на компроміс, порівну розділити вигоди та поступки, отримати статус-кво.

Стиль «Поступливий». Розуміння, що вам за будь-яку ціну потрібен контракт з іншою стороною. Ви готові підкорятися вимогам та перевагам опонента. Як результат — прийняття пропозицій іншої сторони.

Стиль «Конкурентний». Прагнення отримати якомога більше переваг для своєї сторони.

Стиль «Партнерський» (подолання проблем). Пошук взаємовигідних рішень для обох сторін.

Проаналізувавши свою поведінку на переговорах, можна стати більш ефективним переговорником. Усвідомлення своїх плюсів і мінусів збільшить ваш успіх. Як варіант — до переговорів можна залучати третю незалежну сторону, наприклад, ментора, коуча, консультанта.

СТИЛІ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ЇХНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ



9.3. Основні етапи переговорів

1. Підготовка. На цьому етапі потрібно зібрати максимум інформації: очікування, можливі важелі тиску, аргументи іншої сторони, а також правила, прийоми, особливості, які вони будуть застосовувати.



Оцініть тип переговорів, з якими ви зіткнетесь, виберіть відповідний стиль і підхід до їх проведення — використовуйте рекомендовані стратегії для кожного квадранта (дивіться ілюстрацію нижче).

Наприклад, бізнес-злиття, за якого обидва лідери залишаться на своїх місцях, потрапить в квадрант В, де очікується високий конфлікт, але при цьому важливо зберегти конструктивні взаємини.

2. Обмін інформацією. Далі йде обмін інформацією. Тут найважливіше — спочатку слухати, а потім говорити. Такий підхід поліпшить ваше взаєморозуміння з іншою стороною, а також дозволить вам дізнатися цінну інформацію. Потім ви зможете використовувати цю інформацію під час обміну пропозиціями.

Якою інформацією ви повинні поділитися на цьому етапі? Доречно подати «сигнали» щодо ваших можливих важелів впливу і ваших цілей. Якщо ваші важелі впливу невеликі, ви можете їх дещо перебільшити.

3. Обмін пропозиціями. Обмін пропозиціями зазвичай починається з первинної пропозиції, а потім невеликого торгу, поки ви не досягнете мети.

У чому перевага робити пропозицію першим? Дослідження показують, що люди схильні зосереджуватися на першому показнику цінності. Якщо інша сторона першою озвучить свою пропозицію, і вона виявиться набагато нижчою від вашої цілі, буде нелегко повернути їх у бажаний діапазон. І навпаки, якщо ви озвучили свою пропозицію першими, на іншу сторону лягає тягар довести неспроможність або спростувати діапазон ваших пропозицій.

4. Завершення, укладення договору. Якщо інша сторона зволікає в завершенні переговорів, подумайте про застосування психологічного принципу дефіциту. Дефіцит грає на людській потребі в отриманні того, що, на нашу

думку, або може скоро виявитися недоступним. На цьому вибудовуються такі тактики, як прапорці в інтернет-магазинах, які вказують на низький рівень запасів, вибухові пропозиції типу «бери або йди зараз», привабливі job offers, які можуть бути прийняті іншими, поки ми зволікаємо та інше. Ви можете використовувати таку тактику, щоб активувати принцип дефіциту та укласти договір.

Правильно поставити цілі для переговорів, знайти для них аргументацію, сформувані пропозицію і навіть допомогти провести переговори можна, залучаючи третю незалежну сторону. Звичайно ж, тільки після підписання договору про нерозголошення інформації! Успішних переговорів і досягнення поставлених цілей!



Основний постачальник хоче підняти ціни на 8%, тому що гривня впала по відношенню до долара. Всі цифри є обґрунтовані. Як ви можете протистояти таким аргументам?



Один з ваших клієнтів відразу виставляє свої умови і заявляє: «Або так, або ні». Як ви відреагуєте?

ТЕМА 10

УПРАВЛІННЯ ПЕРЕДАЧЕЮ БІЗНЕСУ

План

- 10.1. Передача бізнесу членам родини
- 10.2. Передача бізнесу найманому керівникові
- 10.4. Закриття та банкрутство.

Ключові слова: бізнес, санація, банкрутство, фінанси, бюджет, ліквідація.

10.1. Передача бізнесу членам родини

Почати бізнес з нуля і зробити його успішним – завдання непросте. У сімейній компанії часто виконання цього завдання ускладнюється суперництвом за участі батька і сина, брата й інших членів сім'ї, які займають посади в компанії або мають право на якусь частину доходів.

Причина таких конфліктів – зовсім не суперечки про те, яке рішення для компанії буде кращим. В основі, здавалося б, робочих конфліктів лежить одвічне питання батьків і дітей.



В 1971 році Гаррі Левінсон – фахівець у застосуванні психоаналітичної теорії у менеджменті та керівництві (він пояснив, що проблема невміння керівників ефективно знижувати тривогу на робочому місці серед своїх підлеглих виливається у депресії працівників та низьку продуктивність). Він заснував Інститут Левінсона, який досліджував проблеми керівництва та переглядав роль лідерства в організаційних процесах. Опублікував у «Harvard Business Review» роботу «Conflicts That Plague Family Businesses». Про головну причину конфліктів у сімейних компаніях він каже ось що: *«Кожен із нас підсвідомо прагне до всемогутності і безсмертя. Різною мірою, але кожен хоче, щоб його*

досягнення були вічним пам'ятником йому самому. Кожен бажає показати, що він був потрібний своїй компанії і вона не може функціонувати без нього. Цей тиск надзвичайно відчують підприємці і ті, хто залишався на своїй посаді дуже довго. В результаті, хоча керівники свідомо прагнуть увічнити свої компанії шляхом мудрого вибору спадкоємця, підсвідомо вони також прагнуть продемонструвати, що ніхто не зможе успадкувати їхню компанію».

Згідно з інформацією Міжнародної фінансової корпорації (IFC), сімейні компанії — найпоширеніша форма організації бізнесу в світі. У багатьох країнах вони становлять понад 70% загального числа підприємств і відіграють ключову роль у зростанні країни та створенні робочих місць. Серед найбільш відомих — Fiat Group у Італії, L'Oreal у Франції, Samsung у південній Кореї, BMW і Siemens у Німеччині. Проте приблизно 90% таких компаній не виживають після переходу у власність представників третього покоління. Причина — недостатня підготовка молодших поколінь до вимог бізнесу, що зростає.

В Україні сімейний бізнес — за умови правильно підтриманої системи малого та середнього бізнесу — стане одним з локомотивів розвитку економіки. В українців у крові господарська жилка: город, худоба — вони дуже працелюбні. На жаль, 1917 рік зруйнував це. На Західній Україні, в якій до 1939 року мали змогу вести діяльність приватні компанії та фермерські господарства, тому в цих регіонах велика кількість приватних кафе, друкарень (у жителів Західної України залишилася генетична підприємницька пам'ять, і за сприятливих умов їхній бізнес має «вистрелити»).

Лівобережна Україна відчувала держконтроль ще з царських часів. Водночас є приклади, коли люди з Донбасу створюють чудові малі підприємства з виробництва меблів, надання послуг, зокрема консалтингових. Малі та середні компанії примножать економічну міць держави, на відміну від

власників офшорів, які виводять гроші з країни. Підприємства МСБ зацікавлені, щоб їхні гроші залишалися тут. Ці кошти повертаються державі через податки, оренду тощо.

Світова тенденція полягає в тому, що батьки намагаються дати дітям освіту, щоб вони стали гідними спадкоємцями бізнесу. Коли останні не виявляють зацікавленості продовжувати родинну справу, тоді засновники такого бізнесу наймають висококласних менеджерів. Як правило, у країнах з розвинутою економікою власники компаній хочуть, щоб їхні діти продовжували справу. Там існує нормальна система підготовки для введення у бізнес. Вони дають дітям гарну освіту і з дитинства залучають до роботи. В азійських компаніях, де бізнесу понад 100 років, а на знімках сім'ї до 150 родичів, використовують таку форму управління, як «конфедерацію кузенів» (консорціум кузенів або сімейна династія). Це пряме або опосередковане залучення до діяльності компанії великої кількості членів родини, зокрема рідних братів і сестер, двоюрідних братів та сестер та рідних з боку чоловіка, дружини.

Навіть для несімейних компаній настає час, коли перед ними постає питання спадкоємності. Найуспішніші CEO (виконавчий директор) втомлюються і йдуть на відпочинок. Тому компанія має знати чіткий план щодо того, хто перебиратиме функції ключових топ-менеджерів. Якщо немає оперативного або стратегічного плану, то в один момент у компанії може настати колапс.


Оперативний план розробляють, якщо директор іде у відпустку або захворів. Тут має бути чітке розуміння, що кожен робить у разі відсутності директора 3—4 місяці, щоб не траплялося таке, що у малих компаніях за його відсутності запізняються або нічого не роблять. Завдяки корпоративному управлінню компанія має працювати як чіткий механізм.

Якщо в Марокко, Тунісі, Єгипті сімейний бізнес створювали сторіччями, то у нас сімейні приватні компанії почали організовувати лише з 1990-х. Нині ці люди підходять до віку 55—70 років і активно думають над тим, щоб їхній бізнес працював ще багато років. Спадкоємцями бачать своїх дітей. Але передача власності й передача бізнесу — це різні речі.

У першому випадку йдуть до нотаріуса. А ось бізнес, у який залучені не тільки члени сім'ї, а й наймані працівники, так не можна передати. З одного боку, слід зберегти традиції сім'ї (тут у пригоді стануть сімейна конституція, сімейна рада). З іншого — найманий працівник хоче бути впевненим, що з приходом спадкоємця правила гри в компанії не зміняться.

В Україні також складається тенденція надання переваги у веденні сімейного бізнесу фахівцям. Власники, які ці бізнеси дуже тяжко створювали, зважають на ризики. Думаю, що в другому поколінні власники бізнесу замисляться про освіту для нащадків, яких захочуть бачити професіоналами.

Треба чітко прописати політику працевлаштування компанії задля підвищення її ефективності. Коли наймані працівники бачать, що ними керує дружина власника компанії без спеціальної освіти, вони йдуть із неї.


 Наприклад, знаменитим автоконцерном FIAT володіє сімейство Аньеллі, що налічує близько 250 родичів, з яких 90 – власники акцій і беруть участь в управлінні компанією. Показовою в цьому плані є й Англія, де близько 16% усіх сімейних фірм пережило вже понад чотири зміни поколінь. А американська Cargill Inc, яку в 1865 р. заснував Вільям Каргілл, є найбільшим сімейним бізнесом у світі, акції якого ніколи не виставляли на продаж. Історія фірми почалася до громадянської війни в США, коли два заповзятливі брати почали торгувати елеваторами для зберігання пшениці, а згодом розширили свій асортимент. Нині фірмою управляють уже четверте і п'яте покоління, а торгує вона зерном, птицею, яловичиною, сталлю і сіллю.

Сьогодні родині належить 85% акцій, решта – ключовим співробітникам. Нині її річний прибуток – \$50 млрд, а в компанії працює майже 97 тис. фахівців.

Для України корпоративне управління в сімейних компаніях – нова справа. Адже більшістю таких підприємств управляють засновники, тобто перше покоління власників. Чимало з останніх досягли віку, коли треба замислитися про передачу бізнесу, тому й питання його подальшого управління постає досить гостро. Логічним у цьому плані є введення у структуру управління наглядової ради, що складається з власників – членів сім'ї, незалежних членів. Щоправда, в Україні на законодавчому рівні створення наглядової ради в товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ) не врегульовано. Така можливість уже передбачена в законопроекті «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Водночас це не зупиняє підприємства від їх створення у своїй структурі. Адже, як показує досвід, відхід від «ручного управління» дає змогу вивести компанію на новий рівень, знизити ризик втрати її керованості під час переходу управління від засновника до спадкоємців.

Правонаступництво в сім'ї

Для довгострокового успіху сімейного бізнесу критично важливим є формування плану наступництва. Для того, щоб сімейний бізнес залишався прибутковим до четвертого покоління, щоб він ніс первинні традиції, цінності та красу, слід заздалегідь подбати про те, хто саме буде наступниками і чи це будуть діти засновника. Якщо так, то треба належно підготувати молоде покоління власників та управлінців.

 Пітер Друкер свого часу зауважив: «Останнє випробування величі керівника полягає в тому, чи правильно він вибрав наступника і чи зміг він піти зі сцени, передавши управління». А якщо мова йде про сімейний бізнес, то в ролі наступників керівники зазвичай бачать своїх спадкоємців. Який власник бізнесу не мріє, щоб

його справа жила і приносила дохід його дітям якнайдовше! Щоб ці очікування здійснилися, відхід власника від справ і передачу його повноважень спадкоємцеві слід заздалегідь і ретельно спланувати.

До питання наступництва в бізнесі власники в Україні виявляються часто не готовими емоційно і стратегічно. Це може бути особиста неготовність та/або неготовність тієї особи чи команди, якій передають управління. Це пов'язано у першу чергу з короткою історією українського бізнесу і відсутністю традицій у ньому, зокрема у цій сфері. У Мексиці є приказка: «Батько – бізнесмен, син – лицар, онук – бідняк». Ось так просто народна мудрість описує три покоління сімейного бізнесу, коли батьки накопичують капітал, сини витрачають, а внуки залишаються ні з чим. З незначними відхиленнями в цифрах дослідження по всьому світу підтверджують цей факт. Тільки близько 30% сімейних підприємств виживає після переходу управління до спадкоємців у другому поколінні. З них лише 12%, як і раніше, життєздатні в третьому поколінні, і тільки близько 3% усіх сімейних підприємств продовжує працювати і в четвертому поколінні.

Планування спадкоємності в бізнесі не завершується написанням заповіту та визначенням, кому з дітей яка частина бізнесу відійде. Дуже важливо, щоб член сім'ї, який займе крісло керівника, досконало знав тонкощі бізнесу, поділяв місію та цінності компанії. Це означає, що готувати наступника потрібно заздалегідь – буквально з університетської лави або навіть раніше.

Так, у світовій практиці чимало прикладів, коли спадкоємці великих грошей починали з самого низу в компаніях своїх батьків, щоб до моменту вступу на посаду і в права спадщини стати висококласними керівниками. Інші ж до певної пори працюють у консалтингових або юридичних компаніях, або у схожих компаніях галузі, щоб здобути знання і досвід.

При цьому спадкоємець ніколи не забуває, що колись настане день, коли він очолить батьківську компанію.

Правонаступництво – перехід прав і обов'язків від одного суб'єкта до іншого може бути універсальним або частковим.

За універсального правонаступництва до правонаступника (фізичної або юридичної особи) переходять усі права і обов'язки того суб'єкта, якому вони належали раніше. Це стосується в разі спадкування, об'єднання в одне кількох підприємств, установ, організацій.

За часткового правонаступництва від одного до іншого суб'єкта переходять лише окремі права і обов'язки.

Типовий план наступності – це набір кроків і рекомендацій, які полегшать новому керівникові вступ на посаду і забезпечать компанію від можливих ризикованих рішень і конфліктів. При складанні такого плану потрібно користуватися послугами юридичних або консалтингових фірм, адже потрібні будуть специфічні знання з корпоративного та сімейного права. Вищезгаданий план може включати такі розділи, як:

Передача поточних справ. На підставі експертної оцінки становища компанії в галузі дають рекомендації про те, в якому напрямку її розвивати. Тут же можуть описати структуру бізнесу і всі пріоритетні напрямки розвитку для кожного з підрозділів компанії. Консультанти кажуть, що компанії шкодить ситуація, коли власник, формально передавши повноваження наступникові, продовжує втручатися в його роботу і критикувати його рішення. Такий пункт у плані покаже спадкоємцеві, якою хотів би бачити компанію її засновник. Можливо, це вплине на рішення, які він ухвалює. Однак останнє слово повинно завжди залишатися за тим, хто займає крісло директора.

Фінанси та бюджет. У цьому розділі подано загальну оцінку фінансового становища бізнесу і рекомендації щодо

майбутніх фінансових вкладень. Тут визначають найпріоритетніші для фінансування напрямки бізнесу. Також цей розділ може містити критерії для ухвалення важливих фінансових рішень. Наприклад, якщо засновник компанії завжди інвестував тільки у профільні для свого бізнесу напрямки, він може наполягти на тому, щоб цю умову виконували і в майбутньому.

Опис способу фактичної передачі бізнесу. Як спадкоємець вступить у свої права? Він отримає бізнес у дар, за заповітом чи в результаті участі в акціонерному капіталі? Тут потрібна грамотна консультація юристів, оскільки деякі способи передачі капіталу обкладено високими податками.

Зобов'язання спадкоємця. А якщо в сім'ї не одна дитина? Кому віддати перевагу при призначенні на директорський пост? Кому виділити тільки капітал, а кому ще й право голосу? Ці дилеми згубили чимало компаній. Нерідко батько, бажаючи нікого не образити, ділить бізнес порівну. На це консультанти кажуть: «Хочете зруйнувати бізнес і назавжди втратити сімейний спокій – передайте його декільком спадкоємцям». Тому потрібно чітко розуміти, що управляти компанією може тільки хтось один з дітей. Просто потрібно закріпити його обов'язки стосовно інших членів сім'ї. Чи буде він виплачувати їм дивіденди, пенсію, покривати їхні витрати? Ці та інші питання краще розв'язати заздалегідь, щоб унеможливити бізнес від спорів за спадок усередині сім'ї.

При належному підході до передачі справ сімейна компанія цілком може прожити десятки поколінь і залишатися прибутковою. Адже в неї є ряд беззаперечних переваг:

- націленість на довговічність,
- обережність в ухваленні рішень,
- сімейна атмосфера, яка підвищує лояльність співробітників.

10.2. Передача бізнесу найманому керівникові

Власники і наймані керівники бізнесу – це різні за своїм ставленням до бізнесу люди.

Не може бути такого поняття, як «готовий бізнес». Хоча б тому, що бізнес не можна довести до готовності, він ніколи не приходить в кінцевий стан, бізнес завжди рухається або вперед, або назад. Як тільки ми розслабляємося і починаємо вважати наш бізнес «розвиненим», відходимо від справ і наймаємо менеджерів, відразу починається незрозуміле «бродіння».

Захиститися від цього можна:

- високою зарплатою з бонусами;
- жорстким контролем діяльності найманого керівника.

Для проведення робіт з контролю за бізнесом є сенс створити посаду власника – керівника бізнесу та відділ власника. Деякі співробітники фірми можуть увійти до складу відділу власника за сумісництвом – цей відділ повинен ефективно контролювати і спрямовувати розвиток бізнесу без виконання поточних оперативних функцій.

Іноді власники думають, що їм потрібно знайти якогось особливого керівника, який сам усе зрозуміє і зробить. Це ілюзія. Таких співробітників не буває. На навчання нового співробітника буде потрібен час. Завершальну частину навчання зручно побудувати у вигляді стажування на робочому місці. Стажування може збігтися з передачею управління бізнесом новому керівникові.

10.3. Закриття та банкрутство

Поняття «банкрутство» характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт та послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.

Неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, зокрема із заробітної плати, а також виконати

зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності.

Банкрутство – це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури. Під банкрутством слід розуміти законні примусові заходи в рамках судового процесу для найповнішого задоволення вимог кредиторів у разі ускладнень з виплатами, тобто неплатоспроможності підприємства.

Ініціатором початку процедури банкрутства підприємства в Україні може виступити як кредитор, так і боржник.

Банкрутство не завжди припускає повне закриття підприємства, і його можна застосувати для зупинки нарахування штрафних санкцій за зобов'язаннями на певний термін.

Ліквідація – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, якого господарський суд визнав банкрутом, для вжиття заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Ліквідація підприємства – процес набагато довший і складніший, ніж його реєстрація, але рано чи пізно через цей процес доведеться пройти будь-якій фірмі.

Підстави для ліквідації можуть бути різноманітні:

- за рішенням власника через зміну кон'юнктури ринку,
- економічну доцільність,
- завершення термінів дії ліцензій,
- за рішенням суду,
- через банкрутство підприємства і відсутність можливостей відновити свою платоспроможність.

Юридична особа припиняє своє існування в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам правонаступникам (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або в результаті ліквідації. Юридичну особу ліквідують:

1) за рішенням її учасників або органу юридичної особи, уповноваженого на це установчими документами, зокрема через закінчення терміну, на який було створено юридичну особу, досягнення мети, для якої її створено, а також в інших випадках, передбачених установчими документами;

2) за рішенням суду про визнання судом недійсною державну реєстрацію юридичної особи через допущені під час її створення порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, установлених законом.



Ліквідація підприємства за рішенням власника можлива в разі, коли активів підприємства вистачає для погашення всіх вимог кредиторів і повного розрахунку з бюджетом. У разі рішення власників підприємства про завершення діяльності і ліквідацію юридичної особи створюють спеціальну ліквідаційну комісію, яка згодом займається всіма питаннями аж до закриття.

Після виконання всіх цих дій документи підприємства передають до архіву, а державний реєстратор робить відповідний запис в Єдиному державному реєстрі підприємств, організацій і установ про ліквідацію підприємства. Терміни добровільної ліквідації залежать від балансу замовника, району реєстрації і становлять від двох до шести місяців.



Порядок проведення державної реєстрації припинення існування юридичної особи внаслідок її ліквідації детально подано в Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003, №755-ІУ.

ОСНОВНІ ТЕРМІНИ



АВАНС – грошова сума, яку сплачують в рахунок наступних платежів.

АКЦІЯ – один з видів цінних паперів, що свідчить про вкладення певної суми грошей у статутний фонд акціонерного товариства.

АМОРТИЗАЦІЯ – поступовий знос основних фондів (устаткування, споруд, будівель) перенесення їхньої вартості в міру зношення на собівартість продукції, яку виробляють, для подальшого відшкодування зносу основних фондів.

АСОЦІАЦІЯ (союз, спілка) – найпростіша форма договірного об'єднання підприємств та інших підприємницьких структур з метою постійної координації господарської діяльності.

АУКЦІОН – продаж з публічних торгів, при якому товари або майно, які продають, купує особа (організація), яка запропонувала за них найвищу плату.

БАНК – кредитно-фінансова установа, яка здійснює залучення і нагромадження вільних коштів підприємств та організацій (усіх видів власності), населення (пасивні операції), а також емісію грошей (випуск грошей в обіг), випуск цінних паперів, кредитування народного господарства і населення, надання різного роду позичок на умовах платності, зворотності, строковості (активні операції).

БАНКРУТСТВО – боргова неспроможність, неможливість підприємця сплатити за своїми борговими зобов'язаннями через відсутність коштів, неплатоспроможність, фінансовий крах, розорення. Добровільне банкрутство виникає у зв'язку із заявою в суд самого боржника; примусове – при зверненні в суд кредиторів. Бартер – натуральний товарообмін, коли певну

кількість одного або кількох товарів замінюють на еквівалентну за ціною кількістю іншого (інших) товару. Обмін здійснюють на безгрошовій основі.

БІЗНЕС (англ. business – справа, заняття) – будьяка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск (прибуток).

БІЗНЕС-ПЛАН – розроблений у письмовій формі документ, що всебічно висвітлює суть і перспективи будьякого пропонованого комерційного заходу (зокрема інноваційного, інвестиційного або іншого проекту) і подається потенційному інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

БІРЖА – установа (організація), в якій здійснюють купівлю – продаж (біржова операція) товарів (товарна), цінних паперів (фондова), валюти (валютна), найм робочої сили (праці), інформації (інформаційна), науково-технічних розробок (інтелектуальних ресурсів) на основі співвідношення попиту та пропозиції. У широкому розумінні виступає як організований ринок торгівлі зазначеними ресурсами.

БРОКЕР – посередник при укладанні угод між продавцями і покупцями товарів, цінних паперів, валют тощо.

ВЕНЧУРНІ ПІДПРИЄМСТВА (англ. venture—ризик)— «ризикові» фірми, що звичайно здійснюють комерційну апробацію науково-технічних новинок; до них належать, як правило, малі і середні фірми наукомістких галузей економіки.

ВИРОБНИЧА КООПЕРАЦІЯ — форма співробітництва, за якої закінчений виробничий цикл здійснюється всіма співпрацюючими партнерами, а кожний з них виконує лише свою частку робіт щодо виробництва певних конструктивних елементів (деталей, вузлів, складальних одиниць) і складання готових виробів.

ГУДВІЛ (англ. goodwill – доброзичливість, добра воля) – різниця між ринковою та індексованою балансовою вартістю фірми (компанії).

ДЕВАЛЬВАЦІЯ – зниження офіційної вартості – золотого вмісту національної грошової валюти, що здійснюється в офіційному порядку. Девальвація характеризує кризовий стан економіки, супроводжуваний збільшенням маси грошей, яка перебуває в обігу.

ДЕМПІНГ – продаж товарів за штучно заниженими цінами, значно меншими, ніж їхня собівартість. При високих цінах на внутрішньому ринку продаж товарів на експорт за заниженими (демпінговими) цінами сприяє витісненню конкурентів і завоюванню зовнішнього ринку.

ДЕФОЛТ – невиконання всіх або частини умов договорів позики. Можуть оголошувати компанії, приватні особи або держави (суверенний Д.), нездатні обслуговувати всі або частину своїх зобов'язань.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА (лат. *diversus* – різний та *facere* – робити) – одночасний розвиток кількох або багатьох не зв'язаних технологічно видів виробництва та обслуговування, розширення асортименту продукуваних виробів і (або) послуг, що дає можливість фірмі забезпечувати відносну фінансову стабільність, оскільки тимчасові збитки від нерентабельних виробів можуть перекриватися прибутком від інших видів продукції.

ДИВІДЕНД – доход, одержуваний власником акцій; є частиною прибутку акціонерного товариства (за результатами господарської діяльності за рік після сплати відповідних податків, різного роду відрахувань). Величина дивіденду залежить від суми одержаного прибутку, а також від виду акції.

ДИРЕКТОРУВАННЯ – інтегрований вид управлінської діяльності, що складається з трьох компонентів: мотивації, лідерства, комунікації.

ДИСКОНТУВАННЯ – метод приведення майбутньої вартості грошей до їхньої теперішньої вартості (вартості поточного періоду).

ДИСТРИБ'ЮТОРИ – посередники, що спеціалізуються на придбанні товарів безпосередньо у виробників та реалізації (розподілі) цих товарів постійним клієнтам.

ДОТАЦІЯ – державна виплата, яка надається в безповоротному порядку тій або іншій підприємницькій структурі, що зазнала економічної скрути за об'єктивних причин.

ЕКСПОРТ – вивезення за межі країни товарів, послуг та капіталу для продажу, щоб отримати дохід.

ЕМБАРґО – заборона державною владою ввезення та вивезення товарів або валюти в іншу країну, яку диктують економічні або політичні мотиви.

ЕМІСІЯ – випуск в обіг грошей та цінних паперів (акцій, облігацій, депозитних сертифікатів та інших зобов'язань).

ІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ – різновид кредитно-фінансових інституцій, які акумулюють грошові кошти приватних інвесторів з допомогою емісії власних цінних паперів (зобов'язань), а також вкладення цих коштів в акції й облігації у власній країні та за кордоном

ІНКАСО – банківська операція стягнення банком з боржника грошей за розрахунковими документами від імені й за дорученням своїх клієнтів. За виконання такої операції банк бере комісійні у встановленому розмірі.

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА – уявний процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень задля постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання.

ІНФЛЯЦІЯ – переповнення каналів грошового обігу масою надлишкових паперових грошей, що викликає їх знецінювання, зростання цін на предмети першої потреби, зниження валютного курсу, падіння реальної заробітної плати.

ПОТЕКА – застава нерухомого майна (землі, виробничих та житлових будівель, споруд тощо) для одержання позики на тривалий строк.

КЛРИНГ – система безготівкових розрахунків за товари, цінні папери та надані послуги заліком взаємних вимог.

КОМЕРЦІЯ – торговельна діяльність, спрямована на одержання прибутку.

КОМІВОЯЖЕРИ – це підприємці-посередники, які не просто продають, а й доставляють товари покупцям.

КОМІСІОНЕРИ – агенти-оптовики, що самостійно розпоряджаються товаром, беручи його на комісію.

КОНСАЛТИНГ – консультування з різних питань.

КОНСОРЦІУМ—тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проекту).

КОНЦЕРН – організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур, що характеризується органічним поєднанням власності та контролю з використанням (найчастіше) принципу диверсифікації виробництва.

ЛОТ – неподільна партія товарів, що виставляється на аукціон; одиниця торговельних угод на біржах (наприклад 100 акцій).

НОУ-ХАУ (знаю як) – система різних знань науково-технічного, економічного, правового характеру, практично потрібних для певної діяльності, але таких, що не стали загальним надбанням. Передавання, обмін і поширення ноу-хау здійснюють на комерційній основі укладанням ліцензійних договорів.

ОБЛІГАЦІЯ – вид цінного паперу (на пред'явника), за яким її власникові сплачують щорічний доход, розмір якого заздалегідь встановлено у формі певного відсотка до номінальної вартості облігації.

ОНКОЛЬНИЙ КРЕДИТ – короткостроковий кредит, що повертається позичальником на першу вимогу банку.

ОПЦІОН – угода, в якій одна сторона надає іншій право купити або продати фінансовий інструмент (акція, облігація, ф'ючерсний контракт, відсоткова ставка, іноземна валюта). Інша сторона виплачує певну суму за купівлю або продаж за фіксованою ціною, не беручи на себе зобов'язання здійснити цю угоду.

ОФШОР – фінансовий інститут, який надає спеціальні податкові та інші пільги іноземним компаніям, зареєстрованим у країні розташування.

ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ – сукупність методів та форм відносин, зв'язків з громадськістю. Є складовою частиною реклами і маркетингу.

ПІДПРИЄМНИЦТВО – самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, яку здійснюють суб'єкти господарювання (підприємці) для досягнення

РЕІНВЕСТИЦІЇ – повторні додаткові вкладення коштів, одержаних як дохід від інвестиційних операцій.

РЕНОВАЦІЯ – економічний процес оновлення елементів основних виробничих фондів, що відбуваються внаслідок фізичного (матеріального) спрацьовування та техніко-економічного старіння.

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ – відносний показник ефективності роботи підприємства.

РЕЦИПІЄНТ – фізична або юридична особа чи держава, що отримує будь-які інвестиції та інші інвестиційні ресурси.

РОЯЛТІ – платежі будь-якого виду, одержані як винагорода за користування або за надання права на користування будь-яким авторським правом; за придбання будь-якого патенту, зареєстрованого знака на товари і послуги чи торгової марки, дизайну, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноухау).

САЛЬДО – різниця між грошовими надходженнями і видатками за певний період часу.

САНАЦІЯ (оздоровлення) – система заходів для запобігання банкрутству різних підприємницьких структур (підприємств, банків тощо).

СЕЛЕНГ – один з видів позичкових джерел фінансування інвестицій, сутність якого полягає у передачі (делегуванні) власниками (юридичними і фізичними особами) прав щодо користування і розпорядження їхнім майном за певну плату.

СУБВЕНЦІЯ – вид грошової допомоги місцевим органам влади з боку держави; на відміну від дотації, спрямовується на фінансування певного заходу і підлягає поверненню у випадку порушення цільового використання.

СУБСИДІЯ – вид допомоги, як правило, грошової, яку надає кому-небудь держава або юридична особа без жодних умов.

СУБСТИТУТИ – товари, здатні певною мірою замінити один одного завдяки тому, що виконують аналогічні функції, задовольняють ті ж потреби.

ТАРИФНА УГОДА – договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій.

ТЕНДЕРИ – міжнародні торги, що ґрунтуються на конкурсному розміщенні замовлень на устаткування або залучення підрядників для будівництва великих об'єктів з включенням інжинірингових послуг.

ТРАНСФЕРТНІ ПЛАТЕЖІ – це невідплатні і безповоротні платежі, які не є платою за придбані товари чи послуги, наданням кредиту або виплатою непогашеного боргу

ТРАСТ – компанія, що інвестує свої та залучені кошти в різноманітні об'єкти народного господарства країни.

ФАКТОРИНГ – фінансова операція, за якої «факторфірма» купує у своїх клієнтів їхні вимоги до контрагентів, протягом кількох (звичайно 2—3) днів сплачує переважну більшість цих вимог авансом, а решту – лише після надходження до клієнта рахунку оплати.

ФРАНЧАЙЗИНГ – система договорів, що ґрунтується на наданні великою фірмою малому підприємству свого фірмового знака (торговельної марки), послуг з маркетингу, реклами, надання права на виробництво та (або) збут продукції (послуги) з практичною допомогою у справі організації та управління бізнесом в обмін на зобов'язання підприємства продавати продукцію фірми.

Ф'ЮЧЕРСНА УГОДА – строкова угода на товарних та фондових біржах щодо купівлі/продажу товарів, золота, валюти, цінних паперів тощо за фіксованою в момент її укладання ціною з виконанням такої самої комерційної операції через певний проміжок часу (до 2—3 років).

ХЕДЖИРУВАННЯ (захист від втрат) – спосіб зменшення ризику шляхом укладення ф'ючерсних угод.

ХОЛДИНГ (англ. holding – володіння, тримання) – різновид акціонерної корпорації (компанії), характерною ознакою якої є володіння контрольним пакетом акцій інших фірм з метою контролю і управління їхньою діяльністю.

ЦІНА – грошове вираження вартості уречевленої у товарі праці відособлених товаровиробників.



ТЕСТ 1

«ЧИ ГОТОВИЙ ТИ ЗАЙМАТИСЯ БІЗНЕСОМ?»

*Дії: за кожену схвальну відповідь
поставте 1 бал і підсумуйте
результат*

1. Чи поведетеся наодинці так само, як тоді, коли за вами спостерігають?
2. Чи вважаєте ви себе здатним бути лідером у родині, в колі друзів?
3. Чи вважаєте ви хитрість гарною та корисною рисою?
4. Чи можете ви розпочати розмову з незнайомою людиною?
5. Чи любите робити те, що вам до вподоби, не хвилюючись про те, що подумують інші?
6. Чи поїдете у транспорті без квитка, якщо забули гроші чи проїзний квиток?
7. Чи заздрите успіху ваших знайомих?
8. Чи звертаєтесь на «ви» до ваших старших за віком родичів?
9. Чи можете усно швидко обчислити скільки буде 3% від 3%?
10. Чи приходите на кілька хвилин раніше зазначено часу (на лекцію, на прийом до лікаря, на ділову зустріч тощо)?
11. Чи приходите вчасно на побачення?
12. Чи вважаєте за потрібне давати невелику суму офіціанту понад зазначену в рахунку?
13. Чи засмуχετεся, якщо вас обрахував продавець на ринку або в магазині?
14. Чи швидко ви зважуєте всі «за» і «проти», щоб прийняти рішення?
15. Чи сідаєте у міському транспорті на будь-яке вільне місце?
16. Чи часто ви робите не те, що від вас очікують, дієте без інструкцій?
17. Чи любите скаржитись на неякісне обслуговування?

18. Чи вважаєте, що те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме?

19. Чи позичили б ви гроші, щоб втілити свою ідею?

20. Чи зможете залишити валізу на вокзалі під наглядом зовсім незнайомої людини?

Ключ до тесту:

13-20 балів – ви маєте підприємницький хист; якщо ви отримали ці бали у результаті підглядання у відповіді, вирахуйте 8 балів та орієнтуйтеся на новий результат.

10-12 балів – ви володієте не всіма потрібними якостями підприємця, але у вас є реальні шанси досягти успіху в бізнесі.

5-9 балів – ви чесна, порядна людина, у вас непоганий характер, так що не все втрачено в житті, спробувати себе в бізнесі можна.



ТЕСТ 2

ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ

Спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповідавши на наведені нижче запитання (підкресліть обрану відповідь).

1. Ваш вік

- А. До 30-ти років.
- Б. 31–40 років.
- В. 41–50 років.
- Г. Понад 50 років.

3. Ви:

- А. Старша дитина в родині.
- Б. Середня дитина в родині.
- В. Молодша дитина в родині.
- Г. Єдина дитина в родині.

5. Як би ви охарактеризували своє дитинство?

- А. Як проведене у великій нужді.
- Б. Родина була малозабезпечена.
- В. Родина була досить забезпечена.
- Г. Купалися як сир у маслі.

2. Ви:

- А. Одружені.
- Б. Неодружені.
- В. Самотні.

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- А. Так, займалися обидва.
- Б. Так, займалися, але один з них.
- В. Ні, ніхто не займався.

6. Яка у Вас освіта?

- А. Середня спеціальна.
- Б. Вища.
- В. Ступінь магістра.
- Г. Ступінь кандидата наук.

7. Скільки місць роботи ви змінили?

- А. Три і більше.
- Б. Два.
- В. Одне.
- Г. Жодного.

9. Яка основна причина того, що ви створили власний бізнес?

- А. Я хочу заробити гроші.
- Б. Я хочу сам будувати своє життя.
- В. Мені важко стриматися, коли хтось невміло керує бізнесом.

11. Ви переважно:

- А. Оптиміст.
- Б. Песиміст.
- В. Не знаю.

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

- А. Перемога.
- Б. Сама гра.
- В. Можливість гарно провести час.

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- А. До 15-ти років.
- Б. Від 15-ти до 18-ти років.
- В. Від 18-ти до 21-го року.
- Г. Після 21-го року.

10. Яка фраза найкраще характеризує ваше ставлення до роботи?

- А. Я можу працювати стільки, скільки потрібно.
- Б. Я можу напружено працювати тільки в разі потреби.
- В. Робота має обмежуватися певними часовими рамками.

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

- А. Нічого, буду сподіватися на те, що вона розв'яжеться сама по собі.
- Б. Звернуся по допомогу.
- В. Намагатимусь розв'язати її самостійно.

14. Як ви ставитеся до невдач?

- А. Страх перед невдачею паралізує мене.
- Б. Невдача – це джерело набуття досвіду.
- В. Можливість зазнати невдачі змушує мене працювати інтенсивніше.

15. Яка фраза характеризує вас найкраще?

- А. Для того, щоб я чогось досяг, мене треба весь час підбадьорювати.
- Б. Мені потрібна допомога тільки спочатку.
- В. Мені не потрібна нічия допомога.

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

- А. Ставка на іподромі.
- Б. Ставка в грі, в якій ви берете участь.
- В. Я ніколи не б'юся об заклад, не граю на гроші.

ПІДРАХУЙТЕ БАЛИ:

Питання 1. А – 8; Б – 10; В – 2; Г – 0.

Впродовж останнього десятиріччя середній підприємець молодшав. Більшість підприємців починають власну справу, коли досягають 30-річного віку. До цього часу вони встигають заощадити певний капітал і набути відповідного досвіду в тій чи тій сфері бізнесу.

Питання 2. А – 10; Б – 3; В – 2.

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

Питання 3. А – 10; Б – 0; В – 0; Г – 5.

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

Питання 4. А – 10; Б – 6; В – 2.

Підприємці вчаться на прикладах. Діти, чії батьки (або хоча б одне з них) мали власний бізнес, схильніші до підприємництва.

Питання 5. А – 2; Б – 10; В – 4; Г – 0.

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

Питання 6. А – 4; Б – 10; В – 8; Г – 4.

Стереотип недоука, що буде своєю імперією бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

Питання 7. А – 10; Б – 8; В – 2; Г – 0.

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

Питання 8. А – 10; Б – 8; В – 4; Г – 0.

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

Питання 9. А – 4; Б – 8; В – 10.

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

Питання 10. А – 10; Б – 4; В – 0.

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

Питання 11. А – 10; Б – 0; В – 4.

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

Питання 12. А – 0; Б – 2; С – 10.

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

Питання 13. А – 10; Б – 8; В – 0.

Підприємці люблять змагання, в яких понад усе їм цікавить перемога.

Питання 14. А – 0; Б – 8; В – 10; Г – 2.

Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

Питання 15. А – 0; Б – 2; В – 10.

Самостійність в ухваленні рішень і персональна відповідальність – риси, притаманні всім підприємцям.

Питання 16. А – 2; Б – 10; В – 0.

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

ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК:

135–155 – природжений підприємець;

110–134 – неординарний підприємець;

90–109 – потенційний підприємець;

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

Увага! Цей тест тільки допомагає Вам оцінити свої якості і не гарантує ані успіху в бізнесі (якщо Ви набрали високі бали), ані поразки чи провалу (якщо Ваш підсумок – менше 90 балів).



ТЕСТ 3

ДЛЯ МАЙБУТНІХ БІЗНЕСМЕНІВ

Уявіть, що у вас є \$ 1 000 000 на найближчі два роки.

Завдання: письмово складіть список покупок, справ, проектів і розваг, на які б ви їх витратили (так, щоб витратити все, тому проти кожного пункту поставте суму).

Помітьте час, який Ви витратили на виконання завдання.

Аналіз результатів тесту. Якщо ви розгубилися перед сумою \$ 1 000 000 і думали понад дві хвилини, що з ними робити, ви до таких грошей ще **не готові**.

Якщо **швидко**, в межах двох хвилин, ви склали список порожніх витрат, куди Ви можете викинути цю суму, то вам **цих грошей давати не можна**.

А як перевірити: витрати «порожні» чи «не порожні»?

Виділіть з вашого списку п'ять реально важливих для вас пунктів.

Скільки вони коштують?

Якщо ви **вклалися у дві хвилини і подали реалістичний список життєздатних, перспективних бізнес-проектів, для яких дійсно потрібно \$ 1 000 000 на найближчі два роки: у вас ці гроші справді скоро з'являться**.

Потрібні гроші з'являються, як водиться, у тих, хто знає, що з ними робити. До решти вони не приходять або від них швидко тікають.

ЗРАЗОК БІЗНЕС-ПЛАНУ



БІЗНЕС-ПЛАН
«Позашкільний навчальний центр»
в м. Львові

Львів 2022

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ	3
Характеристика (опис) проекту.....	4
Аналіз ринку	6
Маркетинговий план	7
Організаційний план.....	8
Виробничий план.....	10
Інвестиційний план.....	14
Фінансовий план.....	15
Оцінка ризиків	21
Висновки.....	22

РЕЗЮМЕ

Новостворюване підприємництво «JuniStars», засновником якого є ФОП «...», розташоване за адресою: в м.Львів, вул.Наукова, 110.

Змістом діяльності буде ефективність відкриття позашкільного освітнього закладу для вивчення англійської мови для дітей та підлітків.

Мета створення підприємництва: задоволення зростаючого попиту дітей та підлітків міста і району в якісних освітніх послугах з вивчення англійської мови і отримання прибутку.

Цілі: надання високоякісних освітніх послуг з англійської мови, розвиток та виховання дітей через призму іноземної мови.

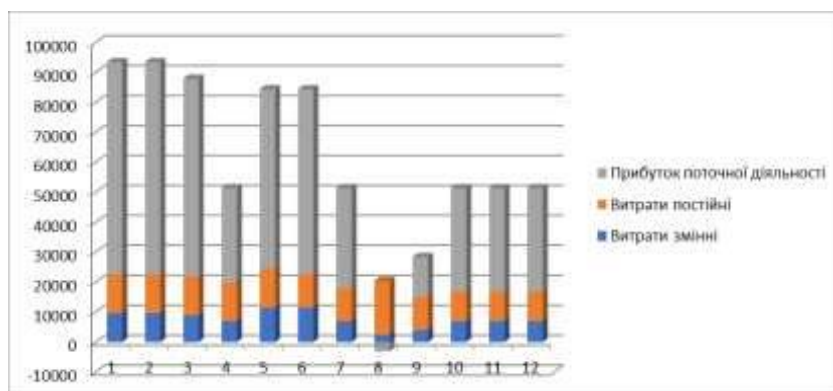
Завдання: навчити розуміти на слух мовлення (*аудіювання*) у стандартних ситуаціях спілкування. Навички *говоріння* передбачають здатність дітей розповідати про себе, своїх друзів, родину, школу, характеризувати друзів, дійових осіб тексту, висловити власну думку з приводу почутого (монологічне мовлення). *Читаючи*, розуміти зміст; на *письмі* – вміти передати інформацію у письмовому вигляді (написати лист, вітальну листівку).

Привабливість для споживача: логіка замість сотень правил, підтримка пам'яті замість нудного зубріння, розмовні ігри замість переказів, а також зручність розташування закладу, низькі ціни, безкоштовні чай та кава для батьків, діти яких навчаються в JuniStars.

Основні переваги реалізації проекту: орієнтація та зосередженість підприємства лише на наданні послуг дошкільнятам та школярам.

Необхідний обсяг інвестицій-38800 грн, передбачається фінансування з фонду підтримки малого бізнесу через державну службу зайнятості в розмірі 18900 грн, та за власні кошти.

Основні фінансові показники проекту:



Характеристика проекту

Назва суб'єкта господарювання: ФОП «...»;

Юридичний статус: платник єдиного податку і єдиного соціального внеску на обов'язкове загальнодержавне пенсійне страхування;

Форма власності: приватна;

Запланована дата реєстрації: червень 2018 року;

Адреса реєстрації: м.Львів, вул. Наукова, 110;

Місце здійснення діяльності: м.Львів, вул. Наукова, 110;

Система оподаткування: Єдиний податок II групи;

Код за КВЕД: КВЕД 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у. (основний)

Контактна інформація: +38 099 999 99 99

Цілі та стратегічні завдання проекту: Заняття з англійської мови мають вирішувати такі цілі – освічувати, розвивати та виховувати дітей.

З точки зору аудіювання, завданням закладу є: навчити розуміти на слух та розмовляти у стандартних ситуаціях спілкування.

Мовленнєві навички говоріння передбачають здатність дітей розповідати про себе, своїх друзів, родину, школу; характеризувати друзів, дійових осіб тексту, висловити власну думку з приводу почутого (монологічне мовлення).

Реалізація практичної мети у читанні зумовлює розуміння основного змісту, читання з повним розумінням змісту; на письмі – вміти передати елементарну інформацію у письмовому вигляді (написати лист, вітальну листівку).

Освітня ціль навчання іноземної мови передбачає використання іноземної мови, що вивчається, для підвищення загальної культури учнів, розширення їхнього кругозору, знань про країну, мова якої вивчається.

Виховна ціль навчання іноземної мови передбачає пошук шляхів вирішення проблем культурної та мовної взаємодії представників різних країн, зустрічей з носіями мови, екскурсій тощо.

Розвивальна ціль навчання іноземної мови покликана розвивати готовність вступати у іншомовне спілкування, мотивації до подальшого самовдосконалення у процесі оволодіння культурно-мовними особливостями країни, мова якої вивчається.

Види та характеристика діяльності, опис продукції:
Курси англійської мови будуть являти собою систематичні групові та індивідуальні заняття з дітьми та підлітками. В основу програми ляже напрацьована методика навчання, вироблена за час викладання в одному з приватних навчальних закладів. Вона буде являти собою покрокові уроки, націлені на всебічне вивчення мови, включаючи практику усного мовлення, граматику, письмо, читання, переклад, аудіювання тощо. Заняття планується проводити як для бажаючих вивчати мову з нуля, так і для тих, хто вже досяг певного рівня знань і планує поглиблене вивчення мови.

Економічне, демографічне оточення майбутнього підприємства (підприємництва):

Економічне і демографічне оточення є сприятливим, так як місцем розташування є м. Львів та райони міста з населенням понад 1 млн.

Основні маркетингові переваги (інноваційність, унікальність продукту, юридична захищеність, затребуваність на ринку тощо): Англійська мова користується стабільним попитом для дітей та підлітків, а в якості переваг можна виділити:

- наявність необхідної освіти;
- наявність досвіду викладання англійської мови більше 5 років у навчальному закладі;
- добре розвинені комунікативні навички, вміння знайти підхід до людини;
- наявність відпрацьованої на практиці методики викладання;
- наявність тестів на визначення рівнів знань;
- системність роботи без відриву на відрядження та іншу роботу, можливість набору учнів на довгий термін, зацікавленість в досягненні результатів;
- доступні ціни на навчання.

Аналіз ринку

Надання послуг англійської мови для дітей та підлітків характеризується сезонними коливаннями попиту.

Місткість ринку: На сьогодні можна констатувати, що кількість дітей Львова і району, бажаючих вивчати англійську мову, рік від року збільшується. Такий висновок можна зробити за кількістю бажаючих вивчати цю мову в якості основної мови в рамках вищої освіти і збільшеному числу платних курсів.

Вибір цільового сегмента: дошкільнята, діти та підлітки (5-16 років).

Таблиця 1

Розподіл цільового ринку за обраними ознаками

Ознака А \ Ознака В	Дошкільнята	Діти	Підлітки
Географічне розміщення	+	+	+
Цінова політика	+	+	+
Наявність інших позашкільних закладів іноземної мови в районі	-	+	+

Характеристика споживачів: діти та підлітки м. Львова та районів.

Опис конкурентів: курси англійської мови для дітей та підлітків, але в районі діяльності цього проекту їх немає.

Таблиця 2

SWOT- аналіз бізнес-середовища

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> Досвід роботи в даній сфері діяльності Висока якість послуг 	<ul style="list-style-type: none"> Недостатньо напрацьована клієнтська база Сезонність попиту
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Зростання ринку та перспективи розширення сфери послуг	Зниження платоспроможності клієнтів

Маркетинговий план

Продукт (товар): Надання послуг англійської мови дітям та підліткам

Ціна:

Групові заняття (3-6 осіб)			
Початкова англійська (5-6 років)	Розмовний курс (10-16 років)	Комплексний курс (7-16 років)	Підготовка до ЗНО
1 заняття = 45 хв 60 грн	1 заняття = 60 хв 80 грн	1 заняття = 90 хв 100 грн	1 заняття = 120 хв 120 грн

Індивідуальні заняття			
Початкова англійська (5-6 років)	Розмовний курс (10-16 років)	Комплексний курс (7-16 років)	Підготовка до ЗНО
1 заняття = 45 хв 90 грн	1 заняття = 60 хв 110 грн	1 заняття = 90 хв 140 грн	1 заняття = 120 хв 180 грн

Враховуючи сезонності наданих послуг, плануємо відкрити курс дошкільної підготовки (1 заняття = 3 год. – 100 грн.) та Summer Holidays (повний день – 350 грн., скорочений день (до обіду) – 200 грн.).

Таблиця 3

Розрахунок витрат на рекламну кампанію на старті проекту

Вид рекламної продукції (засобу)	Вартість, грн
Вечірка з приводу відкриття	
Зовнішня реклама	3000
Поліграфічна продукція	1000
Сувенірна продукція	1000
Розробка та запуск Інтернет-ресурсу	5000
Всього	10000

Таблиця 4

Розрахунок поточних витрат на маркетинг впродовж року

Стаття витрат на рекламні заходи	Ціна одиниці, грн	Прогнозований обсяг витрат на місяць, грн										Всього за рік, грн			
		рік													
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		4	5	
Витрати на рекламу:															
Соціальні мережі	40000	5000	5000	5000	5000	5000	3000	3000			3000	2000	2000	2000	40000
Витрати на додаткове обслуговування:															
Майстер-класи, дегустації	6000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Витрати на інші маркетингові заходи:															
Конференції	10000									10000					10000
Всього	x	55000	55000	55000	55000	55000	35000	35000	105000	35000	25000	25000	25000	56000	

Організаційний план

Стартові організаційні витрати

Освітня діяльність буде повністю легалізована, для чого буде отримано свідоцтво ФОП за групами КВЕД 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у. (основний). З формальної точки зору цей вид бізнесу буде представляти трудову педагогічну діяльність або репетиторство, яке відповідно до Закону України «Про освіту», не підлягає ліцензуванню за умови, що після закінчення курсу не видається документів про освіту.

Для пошуку клієнтів будуть використані як власні зв'язки, які утворилися за час викладання, так і додаткові кошти. Планується інформаційна атака в популярних соціальних мережах (Facebook, «Інстаграм»), в перспективі з ростом числа клієнтів — створення власного сайту, оскільки саме інтернет є основним каналом отримання інформації сучасного суспільства.

Таблиця 5

Стартові організаційні витрати

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Витрати для відкриття ФОП	700
Всього	700

Таблиця 6

Розрахунок суми податків і зборів до сплати в перший рік діяльності

Стаття витрат	Ставка податку, %/грн	Презентований обсяг витрат в місяць, грн												Всього за рік, грн		
		рік														
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			
Службові податки	20	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	744,60	8935,20
ЄСВ...	22	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	9828,72
Всього		1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	1563,66	18763,92

Таблиця 7

Розрахунок фонду заробітної плати найманих працівників (бюджет персоналу) в перший рік діяльності

Стаття витрат	Розмір збр., грн (або %)	Презентований обсяг витрат на оплату праці найманих працівників в місяць, грн												Всього за рік, грн		
		рік														
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			
Заробітна плата		3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	3723	44676
Розмір ЄСВ	22	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	819,06	9828,72
Всього		4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	4542,06	54504,72

Виробничий план

Формування виробничого плану є важливим видом управління діяльністю в позашкільному закладі з надання послуг, тому що саме від нього залежать основні результати діяльності.

Для проведення занять потрібно докупити меблі, деяке обладнання (принтер, сканер, копії), наочні матеріали, фліпчарт. Деякі витратні матеріали (маркери, папір і ін).

Таблиця 10

Прогноз обсягів реалізованих послуг у перший рік діяльності

Асортимент продукції (товари, послуги, профі, послуг)	Одиниці виміру	Прогнозовані обсяги реалізації товарів в місяць, шт.од.													Всього за рік
		рік													
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		
Комплексний курс (вак)	год.	10	10	0	00	120	120	00	10	30	60	60	60	600	
Комплексний курс (платіжним)	год.	10	10	0	00	120	120	00	10	30	60	60	60	600	
Комплексний курс (група від 3 осіб)	год.	10	10	0	00	120	120	00	10	30	60	60	60	600	
Додаткова підготовка (група від 3 осіб)	год.	0	0	0	24	24	24	24	0	0	24	24	24	168	
Summer HOLIDAY (пошир день)	год.	160	160	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	480	
Summer HOLIDAY (середній день)	год.	80	80	80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	240	
Розмовний курс (група від 3 осіб)	год.	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	
Всього	г	330	330	300	264	444	444	264	90	150	264	264	264	3408	

Таблиця 11

Прогноз поточних матеріальних витрат (витрат на закупівлю товару) в перший рік діяльності

Стаття витрат (Назва товару)	Ціна за одиницю	Прогнозовані обсяги закупівлі матеріалів (товару) в місяць, грн													Всього за рік, грн
		рік													
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		
Комплексний курс (вак)	30	300	300	0	1200	2400	2400	1200	300	600	1200	1200	1200	12000	
Комплексний курс (платіжним)	25	250	250	0	1500	3000	3000	1500	250	750	1500	1500	1500	15000	
Комплексний курс (група від 3 осіб)	30	300	300	0	1800	3600	3600	1800	300	900	1800	1800	1800	18000	
Додаткова підготовка (група від 3 осіб)	30	0	0	0	720	720	720	720	0	0	720	720	720	5040	
Summer HOLIDAY (пошир день)	30	4800	4800	4800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14400	
Summer HOLIDAY (середній день)	30	2400	2400	2400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7200	
Розмовний курс (група від 3 осіб)	30	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600	
Всього	г	9750	9750	9000	7020	11520	11520	7020	2550	4050	7920	7920	7920	93240	

Інвестиційний план

Фінансова допомога від центру зайнятості – на закупівлю обладнання та матеріалів.

Власний капітал – на організаційні, маркетингові витрати та витрати на основні засоби.

Таблиця 12

Кошторисна вартість та джерела фінансування проекту
(організації бізнесу)

Види робіт	Сума витрат, грн	Джерела фінансування, покриття витрат, грн	
		Допомога ЦЗ	Власні кошти
Організаційні витрати	700		700
Маркетингові витрати	10000		10000
Витрати на основні засоби	28100	18900	9200
Страховий запас			0
Оборотні кошти			0
Всього:	38800	18900	19900

Таблиця 13

Календарний план реалізації проекту

Види робіт	Зміст робіт	Терміни виконання, днів
Комплексний курс (інд)	Аудіювання – Читання – Граматика - Письмо	90
Комплексний курс (напівіндив)	Аудіювання – Читання – Граматика - Письмо	90
Комплексний курс (група від 3 ос)	Аудіювання – Читання – Граматика - Письмо	90
Дошкільна підготовка	Підготовка до школи	90
Summer HOLIDAY (повний день)	Розвиваючі ігри + заняття	90
Summer HOLIDAY (скорочений день)	Розвиваючі ігри + заняття	90
Розмовний курс (група від 3 ос)	Читання та спілкування англійською або виконання шкільного дом.завдвння	за бажанням

Фінансовий план

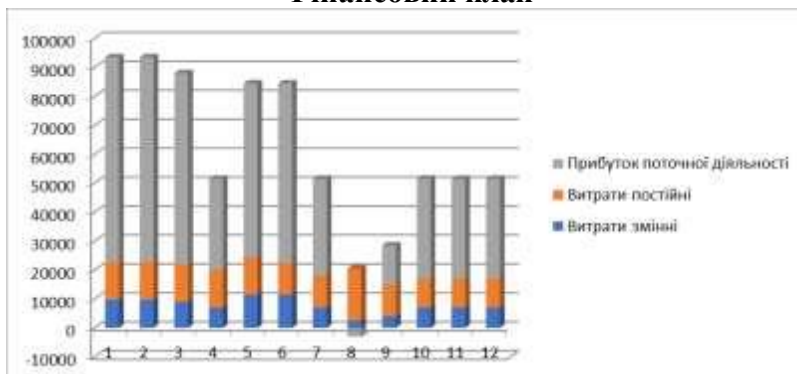


Рис. 1. Графічне зображення структури фінансових результатів підприємницької діяльності

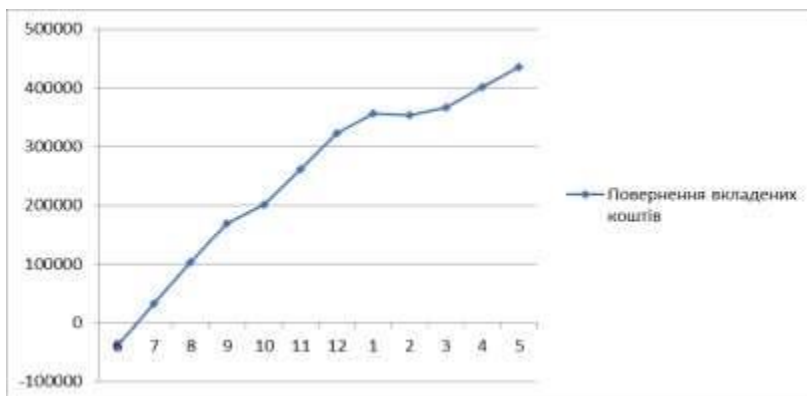


Рис.2. Графічне зображення терміну окупності проекту

Початкові інвестиції	38800
Витрати на маркетинг і збут	56000
Матеріальні витрати	93240
Загальновиробничі витрати	16200
Витрати на персонал	54505
Організаційні витрати	0
Податки та інші обов'язкові платежі	18764

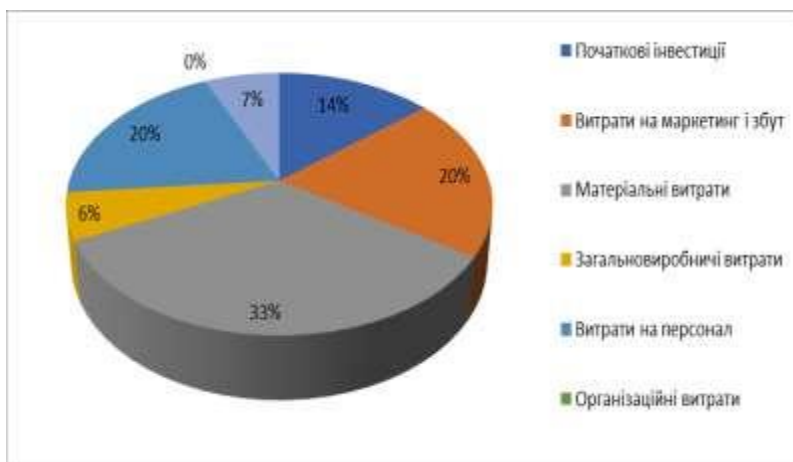


Рис.3. Графічне зображення структури витрат проекту

Таблиця 14

Прогноз доходів в перший рік діяльності

Ціна реалізації, грн	Прогнозовані обсяги реалізації товарів на місяць, грн											Всього за рік, грн	
	рік												
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		5
140	1400	1400	0	8400	16800	16800	8400	1400	4200	8400	8400	8400	84000
200	2000	2000	0	12000	24000	24000	12000	2000	6000	12000	12000	12000	120000
310	2100	2100	0	12600	25200	25200	12600	2100	6300	12600	12600	12600	126000
370	0	0	0	6480	6480	6480	6480	0	0	6480	6480	6480	45360
350	56000	56000	56000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	168000
250	20000	20000	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000
200	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
х	93500	93500	88000	51480	84480	84480	51480	17500	28500	51480	51480	51480	747360

Таблиця 15

Прогноз фінансових результатів діяльності від реалізації проекту в перший рік діяльності

Витрати	Дохід, витрати і прибуток від проекту в місяць, грн											Всього за рік, грн	
	рік												
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		5
Дохід від реалізації продукції	93500	93500	88000	51480	84480	84480	51480	17500	28500	51480	51480	51480	747560
Початкові витрати всього, зокрема:	22706	22706	21956	19976	24476	22476	17976	20506	15006	16976	16976	16976	238709
Витрати на маркетинг і збут	5500	5500	5500	5500	5500	3500	3500	10500	3500	2500	2500	2500	56000
Матеріальні витрати	9750	9750	9600	7020	11520	11520	7020	2550	4690	7020	7020	7020	93290
Зарплатовиробничі витрати	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	1350	16200
Витрати на персонал	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	4542	54505
Операційні витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Податки та інші обов'язкові платежі	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	1564	18764
Прибуток від реалізації продукції	70794	70794	66044	31504	60004	62004	33504	-3006	13494	34504	34504	34504	508651

Таблиця 16

Прогноз руху грошових коштів в перший рік реалізації проекту

Витрати	Дохід, витрати і прибуток від проекту в місяць, грн												
	рік												
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
Місяць проекту	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кошти отримані від реалізації продукції		93500	93500	88000	51480	84480	84480	51480	17500	28500	51480	51480	51480
Витрати початкової діяльності		22706	22706	21956	19976	24476	22476	17976	20506	15006	16976	16976	16976
Відшкодування від залучення власний (З)	18900												
Вкладені власні кошти	19900												
Витрати на придбання активів	28100												
Інші витрати аналітичного періоду	10700												
Залишок коштів на початок періоду		0	60794	121589	177633	199137	249141	301146	324650	311644	315139	339643	364147
Зарплаток підприємства		10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Залишок коштів на кінець періоду		0	60794	121589	177633	199137	249141	301146	324650	311644	315139	339643	364147

Таблиця 17

Оцінка економічної ефективності у перший рік
діяльності бізнесу

Витрати	Витрати і результати від діяльності в місяць, грн											Всього за рік, грн	
	грн												
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		5
Дохід від реалізації	95500	95500	88000	51480	84480	84480	51480	17500	28500	51480	51480	51480	747360
Витрати, в т.ч.:	22706	22706	21956	19976	24476	22476	17976	20906	15006	16976	16976	16976	238709
Витрати змішані	9720	9720	9600	7020	11520	11520	7020	2550	4050	7020	7020	7020	147745
Витрати постійні	12956	12956	12956	12956	12956	10956	10956	17956	10956	9956	9956	9956	90964
Прибуток поточної діяльності	70794	70794	66044	31504	60004	62004	33504	-3906	13494	34504	34504	34504	508651

Оцінка ризиків

Ризики від організації курсів мінімальні: відсутні вкладення в нерухомість, немає необхідності в закупівлі дорогого устаткування, невеликі поточні витрати. Основним ресурсом і реалізованою послугою є знання ініціатора проекту, які полягають лише в умінні їх продавати.

Таблиця 18

Оцінка основних ризик-факторів, притаманних обраній підприємницькій ідеї

Види ризикових ситуацій	Причина виникнення	Заходи щодо мінімізації ризиків
Падіння попиту	Зниження прибутків	Створення додаткових зручностей для споживачів, відкриття філій (мережі)
Погіршення купівельної спроможності споживачів	Зниження прибутків	Освоєння додаткових методів реалізації. Зміна виду діяльності
Зниження виручки в не сезон	Літні та зимові канікули (карантин в зимовий період)	Створювати інтелектуально-розважальні заходи для відпочинку дітей
Зміна законодавчої бази	Додаткові незручності в діяльності	Постійне відстеження та врахування тенденцій у зміні законодавства.
Недостатній набір учнів	Невідомість закладу	Залучення клієнтів комплексними методами, створення груп в соціальних мережах, сайту-візитки; друковані та електронні оголошення, використання власних зв'язків

З метою фінансування заходів з подолання ризиків плануємо створити резервний фонд в розмірі 1% від чистого прибутку.

Висновки

Отже, проект можна назвати ефективним, що підтверджують зроблені розрахунки і показники ефективності.

Вкладення у відкриття курсів і виробничі витрати мінімальні, в зв'язку з чим ініціатор проекту в праві розраховувати на окупність вкладень за підсумками 9 перших місяців.



МОТИВУЮЧІ ВИСЛОВИ

Вислів	Автор
«Минуле – це історія, майбутнє – це нові можливості»	<i>Руслана Содома, науковець, доктор філософії, доцент</i>
«Знайти себе в житті – значить знайти свій успіх»	<i>Павліна Дубинецька, науковець, доктор філософії, підприємець</i>
«Бути успішним – це завдяки своїй праці бути фінансово незалежним»	<i>Андрій Саміло, науковець, доктор філософії, доцент</i>
«Ключ до успіху бізнесу – в інноваціях, які, в свою чергу, народжуються креативністю»	<i>Джеймс Гуднайт, американський дослідник, підприємець, засновник і керівник компанії SAS</i>
"Все можна зробити краще, ніж робилося досі"	<i>Генрі Форд, американський промисловець, засновник компанії Ford</i>
«Життя пов'язане з ризиком. Існує тільки один великий ризик, якого ви повинні уникати за будь-яку ціну. І це ризик – нічого не робити»	<i>Деніс Уейтлі, американський бізнес-тренер</i>
"Якщо у мене є тисяча ідей, і тільки одна з них виявляється плідною, я задоволений"	<i>Альфред Нобель, шведський хімік, інженер, великий бізнесмен-промисловець</i>

<p>«Женіться за ідеєю, а не за грошима, і тоді в кінцевому рахунку гроші самі поженуться за вами»</p>	<p><i>Тоні Шей, американський інтернет-підприємець, венчурний капіталіст, CEO онлайн-магазину одягу, взуття та аксесуарів «Zappos.com»</i></p>
<p>«Щоб виконати велику і важливу працю, необхідні дві речі: ясний план і обмежений час»,</p>	<p><i>Елберт Хаббард, американський письменник</i></p>
<p>«Старт і ріст бізнесу більше залежить від інновацій, драйву і самовіддачі людей, які його створюють, ніж від продукту, який вони пропонують».</p>	<p><i>Ілон Маск, авіакосмічний інженер, підприємець, винахідник, інвестор, мільярдер</i></p>
<p>«Успіх – це вміння рухатися від невдачі до невдачі, не втрачаючи ентузіазму»</p>	<p><i>Вінстон Черчилль, прем'єр-міністр Великої Британії у 1940-1945; 1951-1955 рр.</i></p>
<p>«Якщо вам дорогий ваш імідж, майте справу лише з людьми, що володіють гідними якостями, бо краще бути самому, ніж у поганий компанії»</p>	<p><i>Вашингтон Джордж, перший президент США.</i></p>
<p>«Єдиний спосіб зробити видатну роботу – щиро любити те, що робиш»</p>	<p><i>Стів Джобс, американський підприємець і винахідник, засновник корпорації Apple</i></p>
<p>«Будуйте свої власні мрії, інакше хтось візьме вас на роботу для здійснення своїх»</p>	<p><i>Фарра Грей</i></p>

«Є чотири шляхи і тільки чотири способи контакту зі світом: що ми робимо, як ми виглядаємо, що говоримо і як ми це говоримо»	<i>Дейл Карнегі</i>
«Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення і змінюй світ на краще. Єдиний спосіб робити роботу добре – це любити її і віддаватися їй повністю»	<i>Стів Джобс, американський підприємець, засновник компанії Apple</i>
«Мені вдалося досягти таких фінансових успіхів тому, що моєю метою ніколи, ні на одну мить не були гроші»	<i>Опра Уїнфрі, бізнес-магнат</i>
«Сьогодні зробити гроші дуже просто. Набагато складніше заробляти довгострокові кошти і при цьому нести відповідальність перед суспільством, покращуючи світ»	<i>Джек Ма, голова ради директорів Alibaba Group</i>
«Спробуйте отримати максимум критики про свою роботу. І чим більше людей дадуть відгук, тим краще»	<i>Ілон Маск, авіакосмічний інженер, підприємець, винахідник, інвестор, мільярдер</i>
«Якщо вас щось не влаштовує на роботі – створюйте власну справу»	<i>Уоррен Баффет, інвестор</i>

<p>“Багатство – це не скупчення матеріальних цінностей. Це вміння витратити менше, ніж заробляєш, вміння відкладати і вкладати. Ви не збагатіє, поки не засвоїте це”</p>	<p><i>Дейв Ремсі, відомий шоумен, автор книг про підприємництво</i></p>
--	---

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Добрава Н. В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.

2. Економіка та організація підприємницької діяльності: навч. посіб. / За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. К: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 320 с.

3. Карпюк Г.І. Основи підприємництва : навчальний посібник. Рек. до вид. навчал.-метод. радою професійної (професійно-технічної) освіти Донецької обл. (протокол № 1 від 27.10.2020 р.), 2021. 108 с.

4. Ковальчук Г. О. Активізація навчання в економічній освіті : навч. посіб.– Вид. 2-ге, допов. К. : КНЕУ, 2003. С. 111.

5. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

6. Кучеренко В. Р., Квач Я. П., Добрава Н. В, Осипова М. М. Практичний курс бізнесу. Бізнес-тренінг: збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань: навчальний посібник /. 2-ге вид., виправ. і доп. Одеса: Астропринт, 2013. 184 с.

7. Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбівська О.Б. Етика ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

8. Луць В. В. Контракти у підприємницькій діяльності. К., 2001.

9. Мазнев Г. Є., Калініченко С. М., Щербакова І. С., Грідін О. В. Організація виробництва : навчальний посібник. Харків : Майдан, 2013. 604 с.

10. Мельников А. М. , Коваленко А., Пундяк Н. Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 200 с.

11. Погрібний С. О. Механізм та принципи регулювання договірних відносин у цивільному праві України. К., 2009.

12. Романенко Н.Г., Смирнов Е.М. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. Донецьк, 2011. 250 с.
13. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення; пер. з англ. С. Крикуненко. Київ: Наш формат, 2018. 462 с.
14. Тягунова Н.М., Спориш О. А. Підприємництво і бізнес-культура: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2014. 118 с.
15. Madura J., Casey K. M., Roberts Sh. J. Personal financial literacy. Second Edition. Boston, New York, etc. : Pearson, 2014. 318 p.
16. Smith A. Gig Work, Online Selling and Home Sharing. URL: <https://www.pewinternet.org/2016/11/17/gig-work-online-selling-and-home-sharing>.
17. Sodoma R., Dubynetska P., Kupchak M., Lesyk L., Podzizei O., Zhuk M. (2021) Financial decentralization of territorial communities in the context of the implementation of international experience. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Vol 6, No 41 (2021), p.100-111. <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3554>

СПИСОК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 19.02.2016. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
4. Закон України «Про підприємництво» № 698-XII від 07.02.1996 URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text
5. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
6. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
7. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>
8. Про кредитні спілки: Закон України від 20.12.2001 р. № 2908-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2908-14>
9. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>
10. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 09.07.2003 р. № 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>
11. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні: Закон України від 05.04.2001 р. № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>
12. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб: Закон України від 23.02.2012 р. № 4452-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17>

13. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 р. № 1734-VIII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>

14. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр>

15. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>

СПИСОК КОРИСНИХ ВЕБ-САЙТІВ

1. Державна служба фінансового моніторингу. URL:
<http://www.sdfm.gov.ua>
2. Кабінет Міністрів України. URL:
<https://www.kmu.gov.ua>
3. Міністерство соціальної політики України. URL:
<https://www.msp.gov.ua>
4. Міністерство фінансів України. URL:
<https://www.minfin.gov.ua>
5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>
6. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL:
<https://www.nfp.gov.ua>
7. Національний банк України. URL:
<https://www.bank.gov.ua>
8. Пенсійний фонд України. URL:
<https://www.pfu.gov.ua>
9. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. URL:
<http://www.fg.gov.ua>
10. Школа кібербезпеки на сайті Української міжбанківської Асоціації членів платіжних систем «СМА». URL: <https://ema.com.ua/citizens/cyber-safety-school>
11. Аналітична інформація Державного Департаменту з питань банкрутства щодо реалізації державної політики у сфері банкрутства. URL:
http://www.sdb.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=47511&cat_id=38904

Навчальне видання

Державна служба України з надзвичайних ситуацій

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**

ДУБИНЕЦЬКА Павлина Павлівна
СОДОМА Руслана Іванівна
САМІЛО Андрій Вікторович

**ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА
(опорний конспект лекцій)**

Літературний редактор **Галина Падик**
Комп'ютерна верстка **Андрій Беседа**

Підписано до друку 17.04.2023 р.

Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 30

Друк ЛДУ БЖД
79007, Україна, м. Львів, вул. Клепарівська, 35
тел./факс. (8-032) 233-32-40, 233-24-79
e-mail: ldubzh.lviv@dsns.gov.ua