

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний заклад
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

Навчально-науковий інститут економіки і бізнесу

Кафедра менеджменту

А. М. Колосов

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(навчальний посібник для самостійного вивчення
дисципліни)

Старобільськ – 2019

УДК 65.01
К61

Рецензенти:

Захарченко В.І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного технічного університету.

Овчаренко Є.І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту і маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

Сардак С.Е. – доктор економічних наук, в. о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Колосов А. М. Організація підприємницької діяльності : навч. посібник / А. М. Колосов; для самостійного вивчення дисципліни студентами при підготовці бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Луганськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2019. – 175 с.

Навчальний посібник призначений для студентів при самостійному вивченні курсу «Організація підприємницької діяльності» відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Матеріали посібника, спрямованого на викладення питань організації підприємницької діяльності, охоплюють основні питання, що передбачені програмою вказаної дисципліни, та розташовані у дев'яти темах. Матеріали до кожної теми подано за структурою: стислий зміст теоретичного характеру; рекомендаційні та додаткові матеріали для засвоєння теорії та виконання практичних вправ; практичні вправи, завдання та задачі; контрольні питання для самоперевірки засвоєння матеріалу, тести.

Матеріали посібника відображають практичні аспекти застосування теоретичних положень сучасної організації підприємницької діяльності, містять навчальні матеріали, що сприяють освоєнню теорії та її використанню в розв'язанні практичних задач.

Посібник може бути рекомендований для використання студентами, магістрантами, викладачами, аспірантами, керівниками підприємств і менеджерами, підприємцями і особами, що вирішують питання відкриття підприємницької справи.

Рекомендовано до видання Вченою радою Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 11 від 31.05. 2019 р.)

© Колосов А. М.

Зміст

ВСТУП	5
Тема 1. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття підприємницької діяльності.....	7
1.2. Розвиток підприємництва та його роль в економіці.....	12
1.3. Практичні завдання стосовно прийняття рішення щодо започаткування підприємницької діяльності.....	21
1.4. Питання для перевірки засвоєння матеріалу теми.....	24
Тема 2. СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ	26
2.1. Загальна характеристика організаційно-правових форм суб'єктів підприємницької діяльності.....	26
2.2. Особливості функціонування й утворення суб'єктів підприємницької діяльності на основі приватної форми власності.....	30
2.3. Особливості утворення й функціонування корпоративних суб'єктів господарювання.....	37
2.4. Тести для самоперевірки засвоєння матеріалу тем 1 і 2.....	47
Тема 3. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	51
3.1. Правові основи підприємницької діяльності в Україні.....	51
3.2. Державне регулювання й вдосконалення підтримки підприємництва в Україні.....	56
3.3. Інфраструктура підприємництва в Україні.....	61
3.4. Питання для перевірки засвоєння матеріалу теми.....	68
Тема 4. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ІДЕЇ І ПОРЯДОК ЗАПОЧАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СПРАВИ	70
4.1. Бізнес-ідея та її роль у започаткуванні підприємницької справи.....	70
4.2. Загальний порядок створення та ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності.....	74
4.3. Практичне завдання щодо вибору бізнес-ідеї для започаткування власної підприємницької справи.....	81
4.4. Вимоги до особистості підприємця.....	82
Тема 5. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	85
5.1. Організаційні передумови започаткування власної підприємницької справи.....	85
5.2. Обґрунтування організаційно-правової форми створюваного підприємницької діяльності.....	90
5.3. Особливості створення суб'єктів підприємництва в торговельно-постачальницькій і посередницькій сфері.....	95
5.4. Практичне завдання з розробки дерева цілей діяльності створюваного суб'єкта підприємництва.....	101

Тема 6. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	104
6.1. Основні положення з організації виробничих процесів у діяльності підприємця.....	104
6.2. Рекомендації з варіювання структурою та тривалістю виробничих циклів.....	109
6.3. Рекомендації зі складання загального графіку виконання замовлення підприємцем.....	120
6.4. Практичні вправи й завдання.....	122
Тема 7. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ	126
7.1. Особливості організації процесів торгівельної діяльності.....	126
7.2. Організація безперервного товарного потоку.....	130
7.3. Організація бізнес-процесів у торгівельній діяльності.....	135
7.4. Організація просування товарів на ринках споживання.....	141
Тема 8. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФІЛЮ І СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПІДРОЗДІЛІВ	146
8.1. Визначення профілю й спеціалізації створюваного підприємства.....	146
8.2. Визначення спеціалізації виробничих підрозділів підприємства.....	149
8.3. Рекомендації з вибору форм організації виробничих підрозділів.....	157
8.4. Питання й практичні завдання з перевірки засвоєння матеріалу попередніх тем	158
Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА	162
9.1. Формування організаційної структури підприємства.....	162
9.2. Вибір організаційної структури управління підприємством.....	163
9.3. Рекомендації з формування функціональної і організаційної структури підприємства.....	165
9.4. Питання з перевірки засвоєння матеріалу теми.....	171
ЛІТЕРАТУРА	173

ВСТУП

Підприємництво – діяльність, здійснювана суб'єктом за власною ініціативою й під особисту відповідальність заради одержання прибутку на основі виробництва продукції й надання послуг – є основою сучасної економіки. Альтернативою підприємництву є тільки діяльність державних підприємств і організацій, що виконують винятково державні замовлення в сфері оборони, охорони навколишнього середовища, освіти, медичного обслуговування та ін. Традиційно до підприємницької діяльності, як здійснюваної на ініціативній основі, відносилася робота невеликих підприємств, що формують сферу так званого малого й середнього бізнесу. Вважалося, що в роботі великих підприємств частка ініціативної діяльності невелика й обмежується лише сферою завдань стосовно становища підприємства в цілому на ринку. Однак останнім часом підприємництво активно розвивається й у великих підприємствах, корпораціях у формі внутрішнього підприємництва, так званого інтрапренерства. Основною тенденцією тут є необхідність підвищення ініціативної ролі кожного працівника підприємства в виконанні персональних конкретних завдань, спрямованих на досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Ефективність підприємницької діяльності багато в чому залежить від її організації. Організація, як характеристика будь-якої системи, відображає склад її елементів і порядок їх взаємодії в процесі функціонування й досягнення поставлених цілей. Основи наукової теорії організації стосовно до діяльності промислових підприємств сформувалися більше ста років тому, однак протягом усього наступного часу наука організації доповнювалися новими науковими положеннями й у цей час являє собою сукупність теоретичних знань, методологічних підходів і практичних рекомендацій, зневажа якими унеможливує здійснення будь-якої діяльності. Це й визначає актуальність включення дисципліни «Організація підприємницької діяльності» як базової до освітньо-професійної програми навчання бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Для підприємця, що започатковує власну справу, насамперед необхідно чітко розуміти суть і зміст підприємницької діяльності, її особливості й відмінності від інших форм зайнятості, у зв'язку із чим даний навчальний посібник починається з викладу цих питань, а також з матеріалів, що сприяють практичному засвоєнню рекомендацій щодо розробки бізнес-ідеї та започаткування підприємницької діяльності, розуміння інфраструктури підприємництва, як середовища, в якому воно здійснюється, а також основних елементів державної підтримки бізнесу в Україні. Наступним питанням, яке постає перед підприємцем, і яке розкрито в посібнику, є вибір організаційно-правової форми створюваного суб'єкта діяльності.

Матеріали посібника знайомлять читача із методами вирішення найсуттєвіших питань організації підприємницької діяльності, а саме, організації

виробничих процесів, формування організаційної структури створюваного підприємства. Відзначено особливості організації процесів при здійсненні торгівельної діяльності, основні положення щодо організації управління підприємством, створюваним підприємцем.

Матеріали навчального посібника розміщено в дев'яти темах, кожна з яких має 4 параграфи. У першому параграфі в стислій формі викладено основні теоретичні положення, другий і третій параграфи містять додаткові матеріали теоретичного характеру за даною темою та рекомендації щодо виконання практичних вправ або завдань. Четвертий параграф містить питання для перевірки засвоєння матеріалу теми, практичні вправи і завдання.

Навчальний посібник рекомендований для використання студентами, зокрема, тими, що самостійно вивчають курс організації підприємницької діяльності, викладачами, аспірантами, керівниками підприємств і менеджерами, підприємцями і особами, що потребують вирішення питань відкриття власної підприємницької справи.

Тема 1. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ОРГАНІЗАЦІЇ

План

- 1.1. Поняття підприємницької діяльності.
- 1.2. Додаткові матеріали щодо розвитку поняття підприємницької діяльності.
- 1.3. Практичні завдання стосовно прийняття рішення щодо започаткування підприємницької діяльності
- 1.4. Питання для перевірки засвоєння матеріалу теми.

1.1. Поняття підприємницької діяльності

Підприємництво, за визначенням, що містить Господарський Кодекс України, – 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» [1]. Синонімічним до поняттю «*підприємництва*» в умовах України є поняття «*бізнесу*», яке має англomовне походження. Але в самих англomовних країнах поняття бізнесу ширше за підприємництво, бізнесом вважають також взагалі будь-яку справу, або вид діяльності. В Україні термін підприємництва дозволяє точніше трактувати його суть, виокремлюючи із сукупності різних видів діяльності.

Сучасне сприйняття підприємницької діяльності є наслідком багатовікового процесу розуміння її суті, що відрізняє підприємництво від інших видів діяльності людини. Адже не вся людська діяльність є підприємницькою.

У чому полягає ця різниця, і яке значення вона має? Відповідь на це запитанні містить саме приведене вище формулювання, згідно з яким підприємництво – це така діяльність, що є:

- по-перше, самостійною та ініціативною;
- по-друге – виконуваною на власний ризик;
- а по-третє – заради досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Ці три складові підприємницької діяльності, як довела багатовікова практика людства, є тією економічною та історичною силою, що рухає розвиток суспільства, економіки країн, добробуту людини.

Довгий час підприємництво сприймалося як саме собою зрозуміле явище, що не потребувало особливих прикмет для відрізнення його від інших, непідприємницьких видів діяльності. Але з розвитком людства, становлення державності, появи державницьких інститутів регулювання господарської діяльності потреба визначити і відрізнити підприємницьку діяльність від будь-якої іншої зростала, перед усім, для того, що би можна було визначити її міс-

це в загальному поділі праці, зрозуміти її роль у розвитку економічних процесів, запроваджувати заходи щодо її стимулювання, захисту, регулювання, як і контролю.

Саме цими міркуванням короткий нарис розвитку поняття підприємництва є необхідною складовою теоретичної підготовки підприємців до свідомого ставлення до підприємницької діяльності, що є певною запорукою її ефективності.

Термін підприємництво прийшов із Франції. Він був уведений французьким економістом Рішаром Кантільоном, що жив на початку 18 сторіччя. З тих пір утримання цього поняття перетерпіло істотні зміни. На початку 18 сторіччя підприємця характеризували як власника – самостійного товаровиробника, у діяльності котрого обов'язково є присутнім чинник ризику. Наприкінці 19 віку підприємець – вже не обов'язково власник. Виникнення системи кредиту зруйнувало феномен об'єднання в одній особі власника і підприємця. Почати бізнес можна й узявши необхідні засоби в борг, тому в подальшому за підприємця скоріше вважали ініціативного менеджера, що працює в режимі ризику і комерційного ефекту.

Бурхливий розвиток науки в 20 сторіччі, необхідність впровадження цих досягнень у практику, а також посилення конкуренції усе більш зміщають ризик господарської діяльності в інноваційну сферу. Концепція нововведень, тобто пошуку і реалізації нових можливостей, є серцевиною визначення підприємництва в 20 сторіччі. Йозеф Шумпетер і Пітер Друкер розглядали діяльність підприємця як пов'язану зі створенням нових комбінацій, новою якістю самої роботи, прагненням до самостійності і радістю творчості.

Згідно з визначенням за текстом Господарського кодексу України, підприємництвом є господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку.

Господарська діяльність може здійснюватися й без мети одержання прибутку, тоді вона вважається неприбутковою (некомерційною) господарською діяльністю.

Сучасна економічна наука визначає підприємництво як особливий вид діяльності, в основі якого лежать такі відмітні ознаки:

свобода у виборі напрямків і методів – підприємець завжди самостійний виробник, який нікому не підпорядковується;

наявність чинника ризику початку і розвитку бізнесу – підприємець несе персональну майнову відповідальність за прийняті рішення і їхні наслідки;

орієнтація на досягнення комерційного успіху – підприємець завжди діє з метою отримання прибутку;

інноваційний характер – підприємець завжди повинен спробувати придумати і зробити щось нове, або поліпшити вже існуюче.

Будь-яка діяльність здійснюється певним суб'єктом, відповідно – підприємницька діяльність здійснюється суб'єктами підприємництва, до яких належать індивідуальні підприємці, унітарні та корпоративні підприємства.

Підприємством вважається самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади чи місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Термін «*підприємництво*» вживається стосовно різноманітних сфер діяльності з метою отримання прибутку. Зокрема, підприємництво може бути подане:

- будь-якими видами виробничої діяльності;
- різноманітними видами торгової діяльності;
- діяльністю з надання послуг;
- комерційним посередництвом;
- торгово-закупівельною діяльністю;
- діяльністю в області будівництва та ін.

За характером здійснення підприємницької діяльності розрізняють *індивідуальне* і *корпоративне* підприємництво. За обсягом діяльності все більшу роль відіграє так зване *мале і середнє підприємництво* (МСП), яке займає середню позицію між індивідуальним і корпоративним підприємництвом.

Індивідуальне підприємництво пов'язане із діяльністю *індивідуального підприємця* – особи, що поєднує в собі одночасно і незалежного власника і підприємця.

Значні перспективи розповсюдження підприємництва в Україні пов'язується не тільки з індивідуальною трудовою діяльністю громадян, але й з розвитком малого і середнього підприємництва. Це дозволяє визначати як домінуючу орієнтацією на розвиток саме цього сектора економіки України, адже велика кількість малих і середніх підприємств є основою процвітання економічно розвинутих країн. Завдяки розумінню великої важливості розвитку МСП, підприємництва в цілому стає предметом планування, стимулювання, державного регулювання на користь як народного господарства України як цілого, так і його громадян.

Наприкінці 1990-х і спочатку 2000-х років розвиток підприємництва в Україні значно відставав від розвинених країн, від 50 до 70 відсотків ВВП яких вироблялося саме в секторі малого і середнього підприємництва (МСП), тоді як в Україні частка малих підприємств у ВВП складала біля 10 відсотків (без урахування середніх підприємств, які тоді ще не були виділені в окрему категорію) [3].

Навздогін світовій тенденції зростає частка суб'єктів МСП і в Україні, яка з 65% у 1997 році виросла до 83% ще в 2000 році [3]. Паралельно зростає і частка населення, залученого до підприємництва. Так, вже в 2010-х роках більше 50% населення країн Європи і до 90% населення США були зайняті підприємницькою діяльністю. У багатьох європейських країнах підприємництво є пов'язаним з діяльністю великих корпорацій, які є його споживачами і

формують замовлення. Завдяки цьому 48,4% ВВП Польщі стало вироблятися малими та середніми підприємствами [5]. Цим магістральним шляхом йде розвиток підприємництва і в Україні.

Завдяки поступовій реалізації прийнятого Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності [6] показники розвитку підприємництва в Україні значно покращилися і станом на 2016 рік уже дорівнювали [7]:

частка малих і середніх підприємств у загальній їх кількості перевищила 99%, досягнувши, таким чином, світового рівня;

частка населення, зайнятого в підприємстві, сягнула майже 80%;

але при цьому частка малого і середнього підприємництва в загальному обсязі ВВП в Україні становить лише 15%, що доволі значно поступається рівню країн Європи, де вона сягає 70% ВВП.

З метою створення найбільш прийнятних умов розвитку підприємництва в Україні врегульовано класифікація суб'єктів підприємницької діяльності за кількістю працюючих і річним доходом у відповідності з табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація суб'єктів підприємництва за розміром в Україні

Категорія суб'єкту	Кількість працюючих, осіб		Річний дохід у млн. євро	
	фізичних осіб	юридичних осіб	фізичних осіб	юридичних осіб
1. Мікропідприємництво	До 10	До 10	До 2	До 2
2. Мале підприємництво	До 50	До 50	До 10	До 10
3. Середнє підприємництво	Підприємства, що за своїми ознаками не можуть бути класифіковані як малі або великі підприємства			
4. Велике підприємництво	–	Більше 250	–	Від 50

Висока гнучкість, швидкість реакції на зміну ринкових умов, відсутність жорсткої регламентації праці, широкі можливості виявляти ініціативу і розумно ризикувати, властиві малому і середньому підприємству, і складають притягальну силу індивідуального підприємства.

Проте підприємництво має місце і на великих фірмах. Підприємство відповідно до сучасного визначення завжди пов'язано з ризиком початку і розвитку бізнесу поза залежністю від розмірів самої фірми. Тому не можна спрощено ототожнювати підприємців лише тільки з власниками малих фірм. Підприємницька діяльність відноситься не стільки до власників дрібних компаній, скільки до початку незалежного бізнесу і більш ризикованого і прибу-

ткового його росту, ніж дозволяють собі багато традиційних (у т.ч. малі) фірм.

У сучасних умовах, коли технологія, ринкова кон'юнктура, умови міжнародної конкуренції змінюються надзвичайно швидко, від менеджерів великих компаній потрібен новий підхід до керування, основні риси якого подібні зі стилем власників і засновників невеличких фірм. У західній літературі для позначення такого типу господарського поведження менеджерів використовується спеціальний термін – *корпоративне* підприємництво.

Корпоративне підприємництво має свої специфічні риси. Збільшення розмірів бізнесу пред'являє більш високі вимоги до підприємця. Одна справа – вийти на ринок із яким-небудь унікальним товаром, інше – забезпечити розширення масштабів господарсько-інноваційної діяльності. Бізнес жадає від індивідуального підприємця більш глибоких знань в області маркетингу, менеджменту, фінансів, обліку, уміння шукати і знаходити компроміси, спроможностей працювати колективно. Збільшення обсягів виробництва, ускладнення технології, інтенсифікація фінансової діяльності викликають необхідність притягнення найманого управлінського персоналу, що в цілому обмежує самостійність підприємця. Тому індивідуальні підприємці часто не в змозі контролювати ріст своєї фірми. Ключовою фігурою успішно функціонуючих великих компаній стають менеджери з підприємницьким типом господарського поведження.

Важливим напрямом прояву підприємництва є *інтрапренерство*, або підприємництво усередині великих підприємств, яке одержало розвиток у 80-і роки на заході. Великі компанії, особливо на етапах зрілості і спаду, намагаються підтримувати свою ефективність шляхом стандартизації і бюрократизації своєї діяльності. Для традиційних великих корпорацій характерні жорсткі ієрархічні структури, величезний набір інструкцій і вказівок, суворі механізми звітності і контролю, прагнення уникнути ризикованих капіталовкладень, орієнтація на досягнення короткострокових результатів. Крім того, для них типові клімат і система винагород за працю, що заохочують консерватизм. Все це в остаточному підсумку перешкоджає розвитку творчості, блокує нововведення, одержує відновлення і ріст компанії.

З іншого боку, істотні зміни в соціально-економічному положенні населення в західних країнах призвели до росту прагнень до самостійної, ініціативної та творчої діяльності. Якщо така свобода не забезпечується організацією, то в її робітників, як правило, розвивається почуття незадоволеності, знижується мотивація, падає продуктивність.

Перебороти перешкоди на шляху динамічного зростання великих корпорацій саме і допомагає розвиток внутрішнього фірмового підприємництва, тобто *інтрапренерства*. Щоб створити атмосферу інновації і сміливості в старих, обтяжених традиціями, сильних фірмах в них відмовляються від традиційних жорстких організаційних структур і створюють малі творчі підприємницькі центри, де й розвиваються інноваційні ідеї.

Форми інтрапренерства можуть бути різними. В одних компаніях інтрапренерів виділяють неформально, проте забезпечують їм додаткові повноваження і підтримку з боку вищого керівництва. У інших – спеціально призначають менеджерів із «наскрізними» інноваційними функціями і широкими повноваженнями (керуючий групи з розробки й реалізації нової ідеї, керівник підрозділу з нової продукції, з управління певним продуктом тощо). Проте у своїй основі вони спираються на такі загальні для них ключові принципи:

- всебічне заохочення і підтримка нових ідей;
- визнання факту великої можливості помилок і провалів у діяльності інтрапренерів;
- орієнтація на успіх у тривалій перспективі;
- наявність необхідних ресурсів, використання яких не обіцяє віддачі в короткостроковій перспективі;
- підтримка з боку вищого керівництва фірми.

Ідея інтрапренерства виявилася плідною завдяки своїй безсумнівній перевазі над індивідуальним підприємництвом завдяки таким перевагам:

- наявність у великих компаніях потужної технологічної, дослідницької лабораторної бази;
- можливість одержання кваліфікованої допомоги з боку маркетингових підрозділів компанії;
- потужна фінансова підтримка вищого керівництва;
- підтримка «кращих розумів», що сконцентровані, як правило, у великих компаніях;
- можливість використання інформаційних ресурсів і комп'ютерних систем компанії.

В даний час інтрапренерство перетворилося в загальновизнаний чинник динамічного розвитку великих корпорацій.

1.2. Розвиток підприємництва та його роль в економіці

Суть підприємництва.

Для розвитку підприємництва істотне значення має розуміння того, що не кожна нова справа є підприємництвом (хоча будь-яке починання в області формованої ринкової економіки можна було б уважати підприємництвом, звичайно, з певними застереженнями). Підприємництво в першу чергу пов'язане з ефективним використанням усіх факторів виробництва з метою економічного зростання й задоволення потреб. Основна функція підприємництва повинна полягати в тому, щоб виробляти, «доводити» до конкретних споживачів товари, послуги, роботи й одержувати за це матеріальну й моральну винагороду. Підприємництво як процес являє собою складний «ланцюжок» цілеспрямованих дій підприємців, починаючи з моменту виникнення (зародження) підприємницької ідеї й закінчуючи втіленням її в конкретний підприємницький проект. Воно містить у собі пошук нових творчих ідей, їх ана-

ліз і оцінку з погляду потреб ринку й економічної вигоди, постановку цілей з реалізації ідей, втілення ідей у новому підприємстві, в освоєнні виробництва нових продуктів, у вдосконалюванні організації виробництва, тобто в реалізації ідеї у вигляді конкретного результату (продукту, товару, технології тощо), що приносить прибуток.

Світовий досвід доводить, що підприємництво – не тільки особливий вид діяльності, але, у більш широкому трактуванні, – це й визначений тип господарської поведінки, для якого характерні:

- ініціативність, постійний пошук нових можливостей, новаторських і нетрадиційних рішень;
- готовність йти на обґрунтований ризик;
- гнучкість і постійне самовідновлення;
- цілеспрямованість і наполегливість.

Отже, зміст сучасного підприємництва розкривається як через певний вид господарської діяльності, так і через певний тип господарської поведінки згідно з рис 1.1.

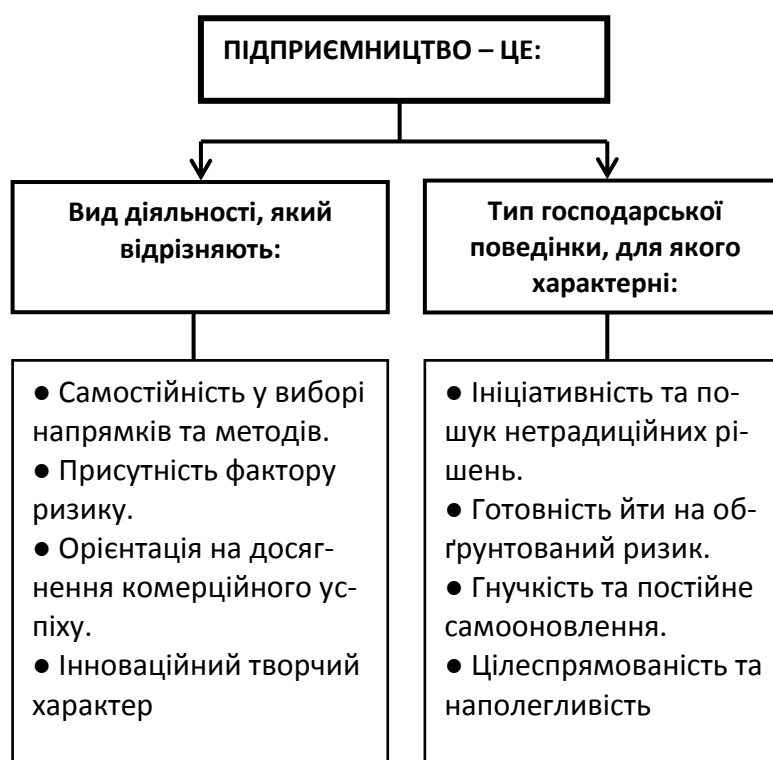


Рис. 1.1. Особливі риси підприємництва

Функції підприємництва.

У розвиненій ринковій економіці підприємництво як інтегрована сукупність підприємницьких організацій (компаній, фірм), індивідуальних підприємців, а також складних об'єднань підприємницьких організацій виконує

наступні функції: загальноекономічну, творчу та пошукову (інноваційну), ресурсну, соціальну, організаторську.

Загальноекономічна функція в розвиненій ринковій економіці є визначальною. Вона об'єктивно обумовлена роллю підприємницьких організацій і індивідуальних підприємців як суб'єктів ринку. Підприємницька діяльність спрямована на виробництво товарів (виконання робіт, надання послуг) і їх доведення до конкретних споживачів: домогосподарств, інших підприємців, держави й здійснюється її суб'єктами під впливом усієї системи економічних законів ринкової економіки (попиту та пропозиції, конкуренції, вартості й ін.), що становить об'єктивну основу прояву загальноекономічної функції. Поступальний розвиток підприємництва є однією з визначальних умов економічного зростання, збільшення обсягів валового внутрішнього продукту й національного доходу, а цей фактор також виступає як відображення в системі господарських відносин загальноекономічної функції.

Ресурсна функція підприємництва є найважливішою. Розвиток підприємництва припускає ефективне використання як відтворених, так і обмежених ресурсів. Під ресурсами слід розуміти всі матеріальні й нематеріальні умови й фактори виробництва, звичайно, у першу чергу, трудові ресурси, землю й природні ресурси, усі засоби виробництва й наукові досягнення, а також підприємницький талант. Підприємець може добитися найвищих успіхів, якщо зуміє генерувати науково-технічні ідеї, нововведення в тій сфері діяльності, у якій він створює власну справу, буде використовувати висококваліфіковану робочу силу, ефективно споживати всі види ресурсів. Але погоня за максимальним доходом (прибутком) підприємців часто приводить до хижацького використання ресурсів, що належать усьому суспільству. У такий спосіб підприємці своєю діяльністю можуть завдавати шкоди навколишньому середовищу й населенню. У зв'язку з цим, важливе значення набуває регулююча роль держави, що встановлює форми відповідальності підприємців за неправильне використання ресурсної функції, яка суперечлива й має двоякий характер. Підприємець як власник ресурсів зацікавлений у їхньому раціональним використанні й у той же час може безжалісно ставитися до суспільних ресурсів. Про це свідчить історія розвитку підприємництва й історія науково-технічних революцій, наслідки яких для людини суперечливі.

Творча і пошукова інноваційна функція властива підприємництву як новому типу антибюрократичного економічного господарювання. Вона пов'язана з використанням у процесі підприємницької діяльності нових ідей, з виробленням нових засобів і факторів для досягнення поставлених цілей, а також з усіма іншими функціями, доповнюючи їх. Ця функція обумовлена рівнем економічної волі суб'єктів підприємницької діяльності, умовами прийняття рішень, що внутрішньо властиве підприємцеві як власникові.

Соціальна функція підприємництва складається в можливості кожного дієздатного індивідуума бути власником справи, краще проявляти свої індивідуальні таланти й можливості. Ця функція все більше виражається у формуванні нової верстви людей – людей заповзятливих, схильних до самостійної

господарсько-економічної діяльності, здатних долати опір середовища й домагатися поставленої мети. Чим ефективніше функціонують підприємницькі організації, тим значніше надходження коштів до бюджетів різних рівнів і державних позабюджетних фондів. У той же час розвиток підприємництва забезпечує ріст робочих місць, скорочення рівня безробіття, зміцнення соціального стану найманих робітників. Організаторська функція підприємництва проявляється в прийнятті підприємцями самостійних рішень про організацію власної справи, її диверсифікованості, у формуванні підприємницького керування, створенні складних підприємницьких структур, зміні стратегії діяльності підприємницької фірми та ін. Організаторська функція особливо чітко виражається у швидкому розвитку малого й середнього підприємства, а також у колективному (мережному) підприємстві, створенні народних підприємств.

Роль підприємництва в економіці.

Роль підприємництва в економіці полягає в тому, що воно виступає як:

- 1) важіль зміни структури економіки;
- 2) "живильна середовище" для конкуренції;
- 3) каталізатор економічного розвитку суспільства;
- 4) стимул економії і раціонального використання усіх ресурсів;
- 5) засіб, що забезпечує високі стимули до праці.

Таким чином, *по-перше*, підприємництво – це важіль зміни структури економіки. Спонукальними мотивами до дії для підприємця можуть бути:

- матеріальна незадоволеність своїм положенням;
- незалежність, широка свобода дій;
- можливість реалізації власного творчого потенціалу;
- новаторський характер діяльності;
- гнучкість, оперативність і адаптованість;
- прагнення до самоствердження в товаристві;
- бажання оцінити на практику власні спроможності і таланти.

Проте, у кінцевому рахунку, основний спонукальний мотив – це можливість одержання прибутку. Причому по самій своїй суті підприємець сконцентрований на розвитку нових перспективних напрямків господарської діяльності, віддача яких обіцяє перевищити середні показники по економіці в цілому. Особлива роль підприємництва – освоєння нововведень. Водночас було б неправильним підтверджувати, що це турбота лише тільки підприємців. Комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок здійснюється також державою і значними компаніями.

Інновації, як відомо, розрізняють за ступенем унікальності. Більшість інновацій, що впроваджуються на ринку – ординарні. Їх характеризує внесення незначних удосконалень у добре відому споживачам продукцію. Такий шлях комерціалізації нововведень проповідує більшість значних компаній. Чим вище ступінь унікальності, тим менше інновацій має комерційний успіх. Саме тут і «шукають щастя» багато підприємців. У цій сфері вони «наводять мости» між наукою і ринком набагато швидше, а у випадку невдачі – зі знач-

но меншими втратами, чим великі компанії. Підприємець, таким чином, стає першопрохідником, що прокладає шлях до майбутніх прогресивних структурних зсувів в економіці.

По-друге, розвиток підприємництва створює «живильне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння нових перспективних виробництв, підприємці сприяють «вимиванню» постарілих, змушують великі та менші мобільні компанії швидше обновляти виробництво. Таким чином, підприємці стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію. Без реального конкурентного середовища, що створюється існуванням численних і різноманітних дрібних підприємницьких структур, неможливо існування і розвиток ринку.

По-третє, підприємництво – каталізатор економічного розвитку. Зміни в структурі економіки, зростання конкуренції супроводжуються не тільки збільшенням обсягів виробництва товарів і послуг для ринку, але й стимулює інвестиційну діяльність із створення нових підприємств. Інвестиції, у свою чергу, виступають чинником збільшення як сукупного попиту, так і сукупної пропозиції. Створення нових підприємств, з одного боку, означає збільшення попиту на сировину, матеріали, машини й устаткування, робочу силу, а з іншого боку – зростання ринку нових товарів і послуг, тобто сприяє прискоренню темпів економічного розвитку суспільства в цілому.

По-четверте, підприємництво сприяє також раціональному використанню всіх видів ресурсів. Далеко не всяке ділове починання приносить успіх підприємцю, діяльність якого нерозривно пов'язана з ризиком. Наявність численних і різноманітних видів ризику змушує підприємця старанно зважувати кожне своє рішення. Чим більш детально пророблений той або інший проект, тим менше шансів на помилки. Наявність чинника ризику є потужним стимулом економії ресурсів, це вимагає від підприємця докладного аналізу рентабельності проектів, відповідального відношення до інвестицій, раціональній витраті ресурсів, наймання робочої сили. Підприємництво означає персональну економічну відповідальність за результати роботи. Тому воно не сумісне з втратами і некомпетентністю.

По-п'яте, підприємництво забезпечує високі стимули до праці. У більшості випадків люди, що ведуть свій власний бізнес, мають і більше спонукальних мотивів, більш зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж люди, що працюють за наймом. Цей психологічний феномен вільної праці для отримання власної вигоди приносить ще більший вигравш економіці в цілому.

Розвиток поняття підприємництва протягом 18-19 століть.

Протягом 18-19 століть вченими закладені не тільки фундаментальні положення про підприємництво й підприємця, але й дані відповідні визначення сутності цих понять, викладені основні принципи й сформовані основні функції підприємництва. Так, в 19 столітті вчені вказували на інноваційний характер підприємництва, на його роль у ринковій економіці. У цей період закладаються основи вчення про взаємини держави й підприємців. Упер-

ше формується така властивість підприємництва, як вільна (у рамках закону) діяльність.

Родоначальником тези про розуміння підприємця як господарюючого суб'єкта, що ухвалює на себе обов'язок несення різних ризиків через невизначеність результату економічної діяльності, вважають Ричарда Кантильона (1680-1734) [10].

Значний внесок у розробку теорії підприємництва вніс Адам Сміт (1723-1790), класичний твір якого «Дослідження природи й причини багатства народів» (1776) присвячений найважливішим проблемам розвитку економіки, у тому числі питанням поділу праці, трудової теорії вартості, особистого інтересу й підприємництва. А. Сміт уперше сформулював, у чому складається інтерес підприємця. Він уважав, що підприємець – це власник капіталу, який заради реалізації якоїсь комерційної ідеї йде на економічний ризик і дістає прибуток, по більшій частині це капіталіст.

Уявлення про підприємця, як про людину, що несе відповідальність за підприємницьку справу, висловлював в 1797 році Ж. Бодо.

Значний внесок у становлення теорії підприємництва вніс французький економіст Жан Батист Сей (1767-1832). Він розробив теорію трьох факторів виробництва (земля, праця, капітал), які є джерелами багатства суспільства. Якщо в А. Сміта на першому місці стояв підприємець-хлібороб, то у Сея – промисловий підприємець. На його думку, саме промисловець, а не капіталіст у власному розумінні слова, не хлібороб або робітник, «майже завжди пасивний», веде виробництво й панує в області розподілу багатства.

Ж. Б. Сей дає оригінальне визначення сутності підприємця, вважаючи, що це економічний агент, який комбінує фактори виробництва, перетаскує ресурси зі сфери низької продуктивності й прибутковості в області, у яких вони можуть дати найбільший результат (прибуток, дохід). Отже, підприємство – це економічна діяльність, здійснювана за допомогою постійного комбінування факторів, спрямована на ефективне використання всіх ресурсів і одержання найвищих результатів.

Сей, як і Сміт, був прихильником вільного підприємництва. Він указує на активний, інноваційний характер підприємництва, зв'язаний не тільки з пошуком, але й зі створенням нових комбінацій факторів виробництва. Ця точка зору Сея є найбільш продуктивною й привабливою для багатьох представників сучасних теорій підприємництва, особливо І. Шумпетера, П. Друкера та ін.

Важливе значення має висновок учених-економістів XVIII- XIX ст. про те, що підприємець – це власник капіталу, власник власної справи, а також керуючий їм, що часто сполучає функції власності з особистою продуктивною працею.

Розвиток поняття підприємництва в рамках класичної теорії.

У сучасній класичній економічній теорії підприємець представляється як господарюючий суб'єкт, що бере на себе всі види ризиків, які можуть виникнути в процесі здійснення підприємницької діяльності. Цим уперше ви-

значено одне з найважливіших властивостей підприємництва – ризиковий характер цієї діяльності.

Відомий американський учений П. Друкер вніс значний вклад у розвиток теорії підприємництва, роблячи упор на інноваційному характері цієї діяльності. Підприємницькі підприємства характеризуються тим, що створюють щось нове й відмінне від уже наявного, змінюють і перетворюють ціннісні установки [25]. Однак, на думку П. Друкера, принципи підприємництва застосовуються також і на великих і навіть старих підприємствах. Підприємницьким є підприємство не тому, що воно нове, і не тому, що воно невелике, а тому, що в основі його функціонування, на думку Друкера, лежить усвідомлення того факту, що вироби, що випускаються, мають індивідуальні характеристики, попит на них виріс настільки, що утворилася «ринкова ніша», а нова техніка перетворює складні операції в науковий процес.

На думку П. Друкера підприємництво ґрунтується на економічній і соціальної теоріях, згідно з якими зміни – природне явище. Нові ідеї саме й становлять змістовну основу терміна «підприємець», тому підприємницьким завданням є «творча діяльність» (як раніше вказував І. Шумпетер). Підприємців відрізняє інноваційний тип мислення. Іноваційність – особливий інструмент підприємництва, спрямований на те, щоб вдихнути в наявні ресурси нові властивості з метою створення благ, ресурсу, якого не існує доти, поки люди не знайдуть в природі що-небудь корисне й не наділять його економічною цінністю.

На думку П. Друкера, підприємець – це людина, що використовує будь-яку можливість із максимальною вигодою. Він формулює чотири підприємницькі стратегії, які дозволяють добитися успіху: увірватися першим і завдати масованого удару; нападати швидко й зненацька; знайти й захопити «економічні ніші»; змінювати економічні характеристики продукту, ринку або галузі.

Теоретичне й практичне значення мають погляди П. Друкера на сутність таких нових термінів, як підприємницька економіка, підприємницьке суспільство, підприємницьке управління. Він досліджує проблеми формування в країні підприємницького середовища, мотивації підприємців, умови здійснення ними свого бізнесу.

Види підприємництва.

З урахуванням спрямованості підприємницької діяльності, об'єкта капіталу й одержання конкретних результатів виділяються наступні види підприємництва.

Виробниче підприємництво – це процес виробництва конкретних товарів, здійснення робіт і надання послуг для їхньої реалізації (продажу) споживачам (покупцям). Оскільки виробниче підприємництво здійснюється в сфері матеріального виробництва, воно класифікується залежно від галузі господарської діяльності на промислове, будівельне, сільськогосподарське та ін.

З народногосподарської точки зору виробниче підприємництво є визначальним, тому що в цих організаціях (фірмах, компаніях, підприємствах)

здійснюється виробництво продуктів (товарів) виробничо-технічного призначення й товарів масового споживання, необхідних для домогосподарств, фірм, держави в цілому.

Комерційно-торгівельне підприємництво як другий найважливіший його вид розвивається високими темпами. Ця діяльність мобільна, швидко пристосовується до потреб, тому що безпосередньо пов'язана з конкретними споживачами. Уважається, що для розвитку торговельного підприємництва необхідні як мінімум дві основні умови: відносно стійкий попит на продавані товари (тому обов'язково гарне знання ринку) і більш низька закупівельна ціна на товари у виробників, що дозволяє торговцям відшкодувати торговельні витрати й дістати необхідного прибутку. Торговельне підприємництво пов'язане з відносно високим рівнем ризику, особливо при організації торгівлі промисловими товарами тривалого користування.

Фінансово-кредитне підприємництво є третім найважливішим видом підприємництва. Це спеціалізована область підприємницької діяльності, де предметом купівлі-продажу виступають цінні папери (акції, облігації й ін.), валютні цінності й національні гроші. Для організації фінансово-кредитного підприємництва створюється спеціалізована система організацій: комерційні банки, фінансово-кредитні компанії (фірми), фондові, валютні біржі й інші спеціалізовані організації.

Підприємницька діяльність банків і інших фінансово-кредитних організацій регулюється як загальними законодавчими актами, так і спеціальними законами й нормативними актами НБУ й Мінфіну. Відповідно до законодавчих актів підприємницька діяльність на ринку цінних паперів повинна здійснюватися професійними учасниками. Держава в особі Мінфіну також виступає в якості підприємця на ринку цінних паперів. У цій якості виступають державні суб'єкти й муніципальні утворення, випускаючи в оборот відповідні цінні папери. Учасниками ринку цінних паперів є комерційні організації, що здійснюють емісію цінних паперів.

У законі «Про захист конкуренції на ринку фінансових послуг» сформульовані такі поняття як фінансова послуга, ринок фінансових послуг, фінансова організація. Під фінансовою послугою розуміється діяльність, пов'язана із залученням і використанням коштів юридичних і фізичних осіб, у тому числі здійснення банківських операцій і угод, надання страхових послуг і послуг на ринку цінних паперів, складання договорів фінансової оренди (лізинг) і договорів за довірчим керуванням коштами або цінними паперами, а також інші послуги фінансового характеру.

Чинники активізації підприємництва.

Досвід усіх без винятку індустріальних країн підтверджує, що підприємництво – необхідна умова досягнення економічного успіху. Наростання хвилі підприємницької активності характерно насамперед для США. Протягом першого повоєнного десятиліття в США виникало в середньому за рік по 130 тис. нових фірм, у 60-х роках – 220 тис, у 70-х – 350 тис, а в 80-х – вже біля 600 тис. Поступово така тенденція поширилася на Західну Європу, Япо-

нію й ряд нових індустріальних країн. Виходить, в основі цього явища лежить не якісь особливі риси однієї країни, а об'єктивні тенденції розвитку економіки індустріальних країн і цивілізованого суспільства в цілому.

Дослідження причин підйому підприємницької активності дозволяє виділити ряд чинників, що сприятливо позначаються на розвитку підприємництва в сучасних умовах:

- прискорення науково-технічного прогресу;
- загострення конкурентної боротьби;
- підвищення якості робочої сили;
- корекція системи цінностей у товаристві

Основний чинник – це прискорення темпів науково-технічного прогресу. Причому вплив цього чинника на розвиток підприємництва багатоплановий.

По-перше, прискорення темпів науково-технічного прогресу прискорює й апробацію його результатів на практиці. Підприємство саме й є найбільш ефективною формою перевірки життєздатності інновацій, особливо коли мова йде про ідеї, реалізація яких потребує ризику, оперативності, спрощених процедур. У такий спосіб розширюється поле підприємницької діяльності й відчиняються нові можливості для ділових починань.

По-друге, підприємництво і саме здатне ініціювати прискорення науково-технічного прогресу. У сучасних умовах зв'язки науки і виробництва на новітніх напрямках науково-технічного прогресу перетворилися в особливий вид ризикового бізнесу. У багатьох наукомістких галузях рушійною силою прогресу стають гнучкі, малі оперативні фірми підвищеного ризику (так називані венчури).

По-третє, підприємці активно використовують такі плоди науково-технічного прогресу, як масове використання комп'ютерів і телекомунікаційних систем, іншої оргтехніки дозволило автоматизувати велику частину рутинних робіт у сферах бухгалтерського обліку, діловодства, замовлення й відвантаження товарів, контролю за рівнем запасів та ін. У результаті цього зменшуються витрати на управління, підвищується привабливість індивідуального підприємництва.

Важливе значення для розвитку підприємництва має також зміна умов конкуренції. Боротьба компаній за свою «ринкову нішу» у даний час розвертається на усіх фронтах. Це і прискорення нововведень, і пошук висококваліфікованих кадрів, і прагнення догодити споживачу, і зміцнення соціального статусу компанії. Очевидно, виграти цю боротьбу можуть ті компанії, що орієнтуються на інновації, створення умов для творчої праці свого персоналу, пошук шляхів постійного вдосконалення своєї діяльності, тобто на все те, що відповідає підприємницькому типу господарського поведіння. Сучасні умови конкуренції сприяють поширенню і стимулюють корпоративне підприємство.

Підйом підприємницької активності є також результатом створення урядами багатьох західних країн специфічного підприємницького середови-

ща. Можна виділити такі основні параметри такого середовища, сприятливого для розвитку підприємництва:

застосування пільгової системи оподаткування, що стимулює відкриття нових малих підприємств і сприятливої притоки в цю сферу бізнесу фінансових засобів;

створення потужної інфраструктури підтримки підприємництва (інноваційних банків, центрів – «інкубаторів» нового бізнесу, консультативних центрів з питань управління, маркетингу, реклами, курсів підготовки підприємців і навіть спеціальних державних органів з питань підприємництва);

наявність системи захисту промислової й інтелектуальної власності, дія якого поширюється не тільки на винаходи, але і на продукцію, методи ділової активності та ін.;

спрощення процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів (скорочення форм звітності, полегшення правил реєстрації);

формування в суспільстві авторитету підприємницької діяльності, розгляд господарського успіху як однієї з вищих соціальних цінностей і одночасно толерантність до підприємницьких невдач.

1.3. Практичні завдання стосовно прийняття рішення щодо започаткування підприємницької діяльності

Завдання 1. Аналіз факторів прийняття рішення щодо започаткування власного бізнесу.

Ціль завдання – провести індивідуальну особисту оцінку позитивних шансів і факторів ризику ведення власної підприємницької діяльності.

Порядок виконання завдання.

Вступна частина. В умовах розвитку ринкової економіки в Україні в кожній людини може виникнути питання про бажання або можливість створення власного підприємства або іншої форми участі в бізнесі. Той факт, що одного твердого бажання й навіть мужності для створення власної справи недостатньо для успіху, підтверджується гірким досвідом величезного числа підприємців, потерпілих невдачу у своїй підприємницькій діяльності. І тому що в більшості випадків від успіху такого починання залежить не тільки благополуччя підприємця, але й доля його близьких, ухвалення рішення про участь у бізнесі повинне бути продуманим і обґрунтованим.

Проведення аналізу.

Оскільки створення власного бізнесу, на відміну від простої зміни місця роботи, пов'язане з можливостями, які не можна точно передбачити, а також з факторами певного ризику, ухвалення особистого рішення про ведення підприємницької діяльності вимагає проведення аналізу власного сприйняття можливих факторів успіху або очікуваного ризику.

Перелік розглянутих шансів і факторів ризику представляють у вигляді табл. 1.2 з додаванням кожному фактору його вагомості по десятибальній

шкалі й ступеня ймовірності настання фактору (у межах 100 %), ґрунтуючись винятково на власному розумінні.

Таблиця 1.2

Шанси й фактори ризику підприємницької діяльності

Шанси	Ваго- мости	Імові- рності	Фактори ризику	Вагомості	Імові- рності
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Під вагомістю шансу або фактору ризику розуміють їхню важливість у реалізації очікувань або отриманні негативних результатів підприємницької діяльності.

Самоаналіз здійснюється за допомогою формалізованої самооцінки шансів і факторів ризику за формулами:

$$CO_{ш} = \frac{\sum A_{ш} B_{ш}}{\sum A_{ш}}; \quad CO_{р} = \frac{\sum A_{р} B_{р}}{\sum A_{р}},$$

де $CO_{ш}$ – самооцінка позитивних шансів;

$CO_{р}$ – самооцінка факторів ризику;

$A_{ш}$ – вагомість шансу;

$A_{р}$ – вагомість ризику;

$B_{ш}$ – імовірність шансу;

$B_{р}$ – імовірність ризику.

Під очікуваними шансами або вигодами від ведення бізнесу можна розглядати: бажаний рівень особистого матеріального благополуччя, стабільність діяльності, можливість працевлаштування членів родини й близьких, реальність придбання матеріальних цінностей (будинку, квартири, автомобіля й т.п.), моральні або інші фактори благополуччя, власної гідності й упевненості, покращення структури особистих видатків, зміна інтересів, нові акценти або зміна стилю життя, можливі або необхідні перспективи, підвищення рівня освіти, оновлення професії, підвищення кваліфікації, зміна роду занять, можливої участі в політичній, суспільній, культурній, або релігійної діяльності та ін.

При розгляді факторів ризику слід урахувувати, що при занятті деякими видами підприємництва може бути необхідно вирішувати питання ліцензування або квотування, взаємодіяти з бюрократичними організаціями, або піддатися упередженому контролю з боку органів фінансової інспекції, податкової адміністрації, управління внутрішніх справ, можливого обману з боку непорядних клієнтів або партнерів. Можливі також затримки одержання оплати або відпуски товарів від партнерів, втрат при транспортуваннях ванта-

жив і зберіганні товарів, збитки від стихійних лих, крадіжки, неможливість організації ретельного обліку, проблеми з одержанням фінансових ресурсів, банківських кредитів, тягар відповідальності за якість продукції та виконуваних послуг, необхідність у крайньому випадку нести матеріальну відповідальність за рахунок власних коштів і особистого майна та ін.

Остаточне рішення щодо доцільності для себе займатися підприємницькою діяльністю ухвалюється на основі проведеного аналізу, враховуючи в тому числі й отриманий формалізований результат співвідношення шансів і ризику Сош і Сор.

Оформлення підсумкових матеріалів завдання.

1. Заповнення таблиці шансів і факторів ризику заняття бізнесом.
2. Проведення кількісної оцінки шансів і факторів ризику.
3. Формулювання власного рішення щодо доцільності до себе особисто займатися бізнесом з урахуванням можливих шансів і факторів ризику.

Завдання 2. Самоаналіз особистих якостей підприємця.

Ціль заняття – самооцінка особистих якостей для ведення власної підприємницької діяльності або участі в бізнесі.

Порядок виконання завдання.

У центрі створення підприємства є особистість засновника з його підприємницькою ідеєю, конкретними причинами й цільовими установками. У якості засновника підприємницької справи людина сам визначає мети й шляху розвитку справи, відповідає за невдачі й, у випадку успіху, самостійно розпоряджається прибутком.

Для підприємця важливі такі особисті якості, які, крім вираження рішучості, витримки, розсудливості, виваженості, працездатності й активності, забезпечували б також здатність опановувати спеціальні знання, проявляти такт у спілкуванні зі співробітниками, партнерами й клієнтами, до планування й керівництва діяльністю підприємства, почувати ситуативні зміни на ринку. Має значення також майновий стан засновника, наявність зв'язків, особистих знайомства й можливості одержувати додаткові фінансові ресурси.

Проведення самоаналізу.

Диференційована оцінка особистих якостей підприємця проводиться шляхом підготовки щирих відповідей на запитання тесту, представленого в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Тест для оцінки якостей підприємця

Особисті якості	Сила вираження				
	1	2	3	4	5
1. Воля (мотив) для започаткування власної справи					
2. Рішучість у здійсненні задуманого					
3. Ініціативність у частині вибору, а при необхідності й зміни напрямків підприємницької діяльності					
4. Гнучкість, моторність дій у зв'язку зі змінами на ринку					

5. Комерційна кваліфікація					
6. Технічна кваліфікація					
7. Економічна кваліфікація					
8. Здатність до навчання					
9. Здатність керувати людьми					
10. Розумова працездатність					
11. Здатність до фізичних навантажень					
12. Здатність до витримки й холонокровного прийняття рішень в «стресових» ситуаціях					
13. Комунікабельність					
14. Мобільність (можливості й легкість переміщень)					
15. Здатність до творчості, нетрадиційних рішень					
16. Майновий стан					
17. Здатність або можливості залучати фінансові ресурси					
18. Здатність і готовність до компенсації втрат, збитків					
19. Можливість нести матеріальну відповідальність перед партнерами, клієнтами, колегами.					

Відповіді у формі умовних знаків проставляються в графік, що відображають ступінь виразності кожної якості людини, що відображає профіль підприємця. Оцінка проводиться за 5-тибальною шкалою, яка відображає:

- 1 бал – майже не виражена дана якість;
- 2 бали – слабо виражена дана якість;
- 3 бали – середньо виражена дана якість;
- 4 бали – добре виражена дана якість;
- 5 балів – сильно виражена дана якість.

Результати автотестування використовуються для:

визначення сильних і слабких сторін особистості стосовно заняття бізнесом;

визначення програми самовдосконалення в плані підготовки до бізнесу; ухвалення власного рішення про доцільність для себе особисто участь у підприємницькій діяльності.

Підсумкові матеріали заняття включають:

таблицю тесту оцінки особистих якостей підприємця з відповідями; план заходів, навчання або придбання професійних навичок з метою розвитку недостатньо виражених особистих якостей підприємця.

1.4. Питання для самоперевірки засвоєння матеріалу теми

1. Що розуміють під підприємницькою діяльністю?
2. У чому відмінності підприємництва як явища і як процесу?
3. Які три основні ознаки відрізняють підприємництво від інших видів діяльності?

4. У чому сутність перших наукових уявлень стосовно підприємництва, що склалися в 18-19 віках?
5. Які висновки стосовно підприємництва випливають з теорій представників класичного напрямку в економічній науці?
6. У чому полягає сутність вчення П. Друкера щодо підприємництва та підприємців?
7. Які найголовніші види підприємництва?
8. Які чинники визначають види суб'єктів підприємництва за розміром?
9. За яким показником розвиток підприємництва в Україні значно поступається рівню країн Європи?
10. Якими ознаками характеризується підприємництво як вид людської діяльності?
11. Якими ознаками характеризується підприємництво як тип господарської поведінки?
12. Які чинники підприємницької діяльності відмічав французький економіст Жан Батист Сей?
13. До якого типу суб'єктів бізнесу відноситься термін «корпоративне підприємництво»?
14. Що означає термін «інтрапренерство»?
15. У чому полягає загальноекономічна функція підприємництва?
16. В чому роль підприємництва як чинника економічного зростання?
17. Які властивості, на Ваш розсуд, необхідні підприємцю?
18. Чи властива підприємницькій діяльності ризикованість?
19. Заради чого підприємець ризикує?
20. У яких випадках неприбуткова підприємницька діяльність є доцільною?
21. Які чинники перевищують фактори ризику підприємницької діяльності?
22. Яке Ваше особисте ставлення до підприємницької діяльності?
23. Чи маєте Ви особисто досвід підприємницької діяльності?
24. Який напрямок підприємницької діяльності ви вважаєте найбільш перспективним і чому?
25. Що слід вважати за основний критерій успіху започаткованої підприємницької справи?

Тема 2. СУБ'ЄКТИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЇХНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

План

2.1. Загальна характеристика організаційно-правових форм суб'єктів підприємницької діяльності.

2.2. Особливості функціонування й утворення суб'єктів підприємницької діяльності на основі приватної форми власності.

2.3. Особливості утворення й функціонування корпоративних суб'єктів господарювання.

2.4. Тести для самоперевірки засвоєння матеріалу тем 1 і 2

2.1. Загальна характеристика організаційно-правових форм суб'єктів підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності функціонують на тих же загальних правах, як і будь-які інші суб'єкти господарювання, тобто, вони здійснюють господарську діяльність у відповідності із їхньою господарською компетенцією (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах свого майна.

Загалом *суб'єктами господарювання* в Україні є:

господарські організації – юридичні особи, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до вимог Господарського кодексу, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані як підприємці.

Усі суб'єкти господарювання реалізують свою господарську компетенцію на основі прав *власності, господарського відання, оперативного управління* відповідно до своєї компетенції.

Суб'єкти господарювання, у тому числі й суб'єкти підприємництва, можуть мати статус *юридичної особи* при наявності наступних 4-х ознак:

1) реєстрації суб'єкта в якості юридичної особи відповідно до чинного законодавства;

2) наявності печатки, штампів, логотипів, інших атрибутів діяльності за статусом юридичної особи, розрахункових рахунків у банківських установах;

3) наявності власного відокремленого майна;

4) ведення власного бухгалтерського балансу та фінансової звітності за встановленими правилами.

Суб'єкти підприємництва діють за певними *організаційно-правовими формами*. За організаційно-правовими формами до суб'єктів підприємництва відносяться господарські й акціонерні товариства, виробничі кооперативи, державні, муніципальні та інші унітарні підприємства, окремі підприємці та

ін. Узагальнену класифікацію суб'єктів підприємництва можна представити наступною схемою, наведеною у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна схема класифікації суб'єктів підприємництва

Ознака класифікації	Види суб'єктів підприємництва за певною ознакою			
Відношення до України	Суб'єкти – резиденти (створені громадянами чи за вимогами законодавства України)		Суб'єкти – не резиденти (створені не громадянами України або за законодавством інших держав)	
Статус суб'єкту	Юридична особа		Фізична особа (підприємець)	
			Колективна	Індивідуальна
			Кооператив, артіль	згідно з Податковим кодексом України
Суб'єкти – юридичні особи	Підприємства	Товариства		Об'єднання суб'єктів підприємництва
		Господарчі	Акціонерні	
Різновиди суб'єктів	Індивідуальне Сімейне Приватне Колективне Сумісне Сумісне з іноземною часткою Унітарне державне Комунальне	ТОВ (з обмеженою відповідальністю) ТДВ (з додатковою відповідальністю) Повне Командитне	Приватне (закрите) Публічне (відкрите)	Асоціація Корпорація ФПГ (фінансово-промислова група) Концерн Консорціум Холдинг

Індивідуальні підприємці здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи, у вигляді **фізичної особи підприємця** (ФОП), тому вони формально не можуть бути віднесені до якої-небудь організаційно-правової форми.

Не відноситься до статусу юридичної особи така організаційно-правова форма підприємництва як **кооператив (артіль)**.

Підприємство – найбільш поширена організаційно-правова форма господарчої діяльності. Підприємство – самостійний суб'єкт підприємництва, 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 Господарським кодексом та іншими законодавчими актами України. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

Індивідуальні підприємці (ФОП) діючим законодавством згруповані у 4 групи відповідно до обмежень стосовно кількості найманих працівників і обсягу їхнього доходу, що демонструє табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Чотири групи індивідуальних підприємців

<i>Характеристика групи індивідуальних підприємців</i>	<i>Кількість найманих працівників</i>	<i>Обсяг річного доходу</i>
<i>Група 1</i> – підприємці, які здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торгівельних місць на ринках або здійснюють господарську діяльність по наданню побутових послуг населенню	0	До 300 тис. грн.
<i>Група 2</i> – підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку або населенню, здійснюють виготовлення або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства	До 10	До 1,5 млн. грн.
<i>Група 3</i> – фізичні особи-підприємці будь-якої сфери діяльності	Не обмежена	До 5 млн. грн.
<i>4 група</i> – сільгоспвиробники, в яких доля сільськогосподарського виробництва за попередній рік дорівнює або перевищує 75%	Не обмежена	Не обмежений

Товариства утворюються як *господарські* або *акціонерні*. Складні підприємницькі організації, такі як *об'єднання*, можуть створюватися в різних організаційно-правових формах, до яких належать: асоціації, корпорації, концерни, картелі, консорціуми, холдинги, фінансово-промислові групи, пули та ін.

Будь-які суб'єкти господарювання – юридичні особи – мають право відкривати свої *філії, представництва*, інші *відокремлені підрозділи* без створення юридичної особи.

Найбільш важливі особливості створення й функціонування суб'єктів господарювання в Україні приведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика організаційно-правових форм суб'єктів господарювання в Україні

Організаційно-правова форма суб'єкта господарювання	Характеристика організаційно-правової форми господарювання
1. Приватний підприємець	Діяльність фізичної особи (zareєстрованої як приватний підприємець) на її особистій власності і виключно її праці без права найму робітників

2. Приватне підприємство	Підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох осіб
3. Фермерське господарство	Підприємство, створене громадянами для виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації на земельних ділянках, наданих їм в оренду для ведення господарської діяльності
4. Виробничий кооператив	Підприємство у якості добровільного об'єднання громадян для спільної виробничої або іншої господарської діяльності
5. Державне підприємство	Підприємство, засноване на загальнодержавній власності
6. Комунальне підприємство	Підприємство, засноване на комунальній власності територіальної громади
7. Орендне підприємство	Підприємство, створене орендарем на основі оренди майнового комплексу державного або комунального підприємства (або його підрозділу)
8. Підприємство з іноземними інвестиціями	Підприємство, у статутному фонді якого не менше 10 % іноземної інвестиції
9. Акціонерне товариство (АТ)	Підприємство, яке має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості і акціонери відповідають за зобов'язаннями товариства тільки в межах належних їм акцій. Публічне АТ – ПАТ, акції якого розповсюджуються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах. Приватне АТ – ПрАТ, акції якого продаються лише усередині ПрАТ серед певної кількості засновників та залучених акціонерів
10. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Підприємство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і учасник ТОВ несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах своїх внесків
11. Товариство з додатковою відповідальністю	Підприємство, статутний фонд якого поділений на частки, і учасники якого несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а при його недостатності – відповідальність збільшується в декілька раз у відповідності з визначеним установчими документами коефіцієнтом
12. Повне товариство	Підприємство, усі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору, здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном
13. Командитне товариство	Підприємство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути накладено стягнення (повні учасники), а інші учасники приймають участь лише своїми вкладками (вкладники)

Особливості діяльності суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм розглянуто в наступному підрозділі.

2.2. Особливості функціонування й утворення суб'єктів підприємницької діяльності на основі приватної форми власності

Суб'єкт підприємництва може бути утворений за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого або декількох діючих суб'єктів.

- Статус приватного підприємця надає можливість здійснювати підприємницьку діяльність у якості **фізичної особи**, без утворення підприємства будь-якої організаційно-правової форми. Такий статус надає право підприємцю працювати за **спрощеною формою оподаткування**, параметри якого регламентовані Податковим кодексом України (ПКУ) [21]. Саме особливості оподаткування приватних підприємців, які, власне й формують відмінності даної форми функціонування від підприємств та інших суб'єктів підприємництва, розглянуто в наступному підрозділі 1.4 даного посібника.

- Привабливість приватної форми підприємства пов'язана з тим, що при започаткуванні власної бізнесової справи приватне підприємство може бути створено на основі приватної власності як одного, так і кількох громадян, у тому числі, іноземців або осіб без громадянства, та їхньої праці. Можливо також використання найманої праці, що дозволяє поєднувати власні кошти та інші види власності зі найманою працею. При цьому відсутні будь-які обмеження щодо розмірів статутного фонду приватного підприємства, якщо засновники визнали за необхідне його створення. Приватне підприємство може бути створено також на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи (згідно зі статтею 113 ГКУ).

Поряд з цим, власник приватного підприємства і засноване ним підприємство є самостійними учасниками господарських правовідносин. Приватне підприємство як юридична особа є власником майна, переданого йому у власність засновником, тоді як власник приватного підприємства відповідно до статті 167 ГКУ володіє лише корпоративними правами щодо заснованого ним підприємства.

Всі питання організації та діяльності приватних підприємств вирішуються виходячи з загальних норм Цивільного, Господарського кодексів України, інших законів.

Державна реєстрація приватного підприємства здійснюється в загальному порядку за статтею 58 ГКУ та відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» [22]. На приватне підприємство поширюються загальні норми щодо припинення діяльності суб'єкта господарювання при ліквідації, або реорганізації.

Особливою відмінністю приватного підприємства є те, що така форма регламентує основні відносини в частині здійснення підприємницької діяль-

ності в сільськогосподарській сфері шляхом створення *фермерського* або *селянського* господарства.

Фермерське господарство – це юридична особа, створена громадянами для виробництва товарної сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення господарської діяльності відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» від 19 червня 2003 р. [23]. Порядок надання землі в оренду регламентується положеннями діючого Земельного кодексу України (ЗКУ) [24]. **Селянське господарство** – особисте господарство громадян – членів однієї родини, створюване для тих же цілей.

• **Підприємство колективної власності** діє на основі колективної власності засновника або декількох засновників. Суб'єктами права колективної власності можуть бути:

- виробничі кооперативи;
- підприємства споживчої кооперації;
- підприємства громадських та релігійних організацій;
- інші підприємства, створені згідно з діючим законодавством.

Саме форма колективного підприємства є найбільш пристосованою для діяльності виробничих кооперативів.

Виробничим кооперативом (артіллю) визнається добровільне об'єднання громадян для спільної виробничої або іншої господарської діяльності – виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської й іншої продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг. Так, *сільськогосподарський кооператив* створюється сільськогосподарськими товаровиробниками для спільної господарської діяльності, заснованої на об'єднанні їх майнових пайових внесків.

Виробничий кооператив утворюється за рішенням його засновників, кількість яких не менше п'яти осіб. Кількість членів кооперативу, що внесли пайові внески, але не приймають особистої трудової участі в його діяльності, не може перевищувати 25% загальної кількості членів кооперативу.

Пайовим внеском члена кооперативу можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, у тому числі й майнові права, а також інші об'єкти цивільних прав. Земельні ділянки й інші природні ресурси можуть бути пайовим внеском у тій мірі, у якій їхній оборот допускається діючим законодавством України.

Розмір пайового внеску встановлюється статутом кооперативу. Органами керування кооперативом є загальні збори його членів (вищий орган управління), наглядацька рада (у кооперативах з кількістю членів більше 50 осіб) і виконавчі органи – правління або голова кооперативу. Загальні збори членів кооперативу є правочинними приймати рішення, якщо на даних зборах присутнє більше 50% загального числа членів кооперативу. Кожний член кооперативу незалежно від розміру його паю має при прийнятті рішень загальними зборами один голос. Кооператив може бути добровільно ліквідова-

ний, або реорганізований у формі злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення за рішенням загальних зборів членів кооперативу.

Господарські, зокрема, акціонерні товариства (АТ), створюються й функціонують на основі положень Господарського кодексу України [1].

Підприємства.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

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

індивідуальне (на основі майнових прав однієї людини без права найму робочої сили);

сімейне (на основі майнових прав однієї родини);

приватне, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи) з правом найма робочої сили;

колективне підприємство, що діє на основі колективної власності;

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

державне підприємство, що діє на основі державної власності;

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

У разі, якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

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

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

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, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Філією є відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює *всі або частину її функцій*. Філія має своє керівництво, яке підпорядковане керівному органу юридичної особи і діє на підставі доручення, що отримується від відповідного керівного органу юридичної особи.

Представництво – це відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює *представництво і захист її інтересів*.

Діяльність представництва обмежується виключно представницькими функціями (укладання угод, здавання – приймання продукції тощо).

Виробничим кооперативом (артіллю) визнається добровільне об'єднання громадян на основі членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут промислової, сільськогосподарської й іншої продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг), заснованої на їх особистій трудовій і іншій участі й об'єднанні його членами (учасниками) майнових пайових внесків.

Сільськогосподарський кооператив створюється сільськогосподарськими товаровиробниками на основі добровільного членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності, заснованої на об'єднанні їх майнових пайових внесків з метою задоволення матеріальних і інших потреб членів кооперативу.

Виробничий кооператив утворюється за рішенням його засновників. Кількість членів кооперативу не може бути менше п'яти чоловік. Членами (засновниками) кооперативу можуть бути громадяни, іноземні громадяни, особи без громадянства. Число членів кооперативу, що внесли пайові внески, що беруть участь у його діяльності, але не приймаючої особистої трудової участі в його діяльності, не може перевищувати 25% числа членів кооперативу, що приймають особисту трудову участь у діяльності кооперативу.

Член кооперативу зобов'язаний внести пайовий внесок у майно кооперативу. Пайовим внеском члена кооперативу можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, у тому числі й майнові права, а також інші об'єкти цивільних прав. Земельні ділянки й інші природні ресурси можуть бути пайовим внеском у тій мірі, у який їхній оборот допускається законами про землю й природні ресурси. Розмір пайового внеску встановлюється статутом кооперативу. До моменту державної реєстрації кооперативу член кооперативу зобов'язаний внести не менше 10% пайового внеску. Інша частина вноситься протягом року після державної реєстрації.

Органами керування кооперативом є загальні збори його членів, наглядацька рада й виконавчі органи – правління або голова кооперативу. Вищим органом керування кооперативом є загальні збори його членів, що вправі розглядати й ухвалювати рішення щодо будь-якого питання утворення й діяльності кооперативу. Загальні збори членів кооперативу є правочинним приймати рішення, якщо на даних зборах присутнє більше 50% загального числа членів кооперативу. Кожний член кооперативу незалежно від розміру його паю має при прийнятті рішень загальними зборами один голос. Загальні збори членів кооперативу проводиться не рідше чим один раз у рік, але не пізніше чим через 3 місяці після закінчення фінансового року.

У кооперативі із числом членів більше 50 може бути створений наглядацька рада, членами якого можуть бути тільки члени кооперативу. Наглядацька рада здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів кооперативу. Член наглядацької ради одночасно не може бути членом правління кооперативу і його головою. Члени наглядацької ради кооперативу не мають права робити дії від імені кооперативу.

Кооператив може бути добровільно реорганізований у формі злиття, приєднання, поділу, виділення або перетворення за рішенням загальних зборів членів кооперативу. Кооператив може бути ліквідований за рішенням загальних зборів, у тому числі у зв'язку із закінченням строку, на який він створений, досягненням мети, заради якої він створений, або у зв'язку з визнанням судом недійсної державної реєстрації кооперативу внаслідок допущених при його створенні порушень закону або інших правових актів, якщо ці порушення носять непереборний характер. Кооператив може бути ліквідований за рішенням суду у випадку здійснення діяльності без належного дозволу (ліцензії), або у випадку здійснення діяльності, забороненої законом, або у випадку кількаразових або грубих порушень закону, а також інших правових актів. У встановленому порядку кооператив ліквідується внаслідок визнання його неспроможним банкрутом.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються Господарським кодексом та іншими законодавчими актами України.

У даний час у відповідності зі статтею 291 «Податкового кодексу України» встановлено правові засади застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності, а також справляння єдиного податку, що застосовується для суб'єктів малого та середнього бізнесу [21].

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності – особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених цим Кодексом, на сплату єдиного податку в порядку та на умовах, визначених цією главою, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.

Юридична особа чи фізична особа – підприємець може самостійно обрати спрощену систему оподаткування, якщо така особа відповідає вимогам,

встановленим цією главою, та реєструється платником єдиного податку в порядку, визначеному цією главою.

Суб'єкти підприємництва можуть утворюватися шляхом примусового поділу або виділення одного суб'єкта з іншого за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольно-конкурентного законодавства України. Створення нових суб'єктів підприємництва здійснюється з додержанням вимог законодавства щодо підприємницької діяльності, антимонопольно-конкурентного законодавства та оформлюється відповідним до законодавства чином.

Установчими документами суб'єкта підприємництва є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (або положення) даного суб'єкта.

В установчих документах повинні бути зазначені:
найменування суб'єкта;
мета і предмет його господарської діяльності;
склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень;

порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків;
умови реорганізації або та ліквідації суб'єкта.

У засновницькому договорі засновники зобов'язуються:
утворити суб'єкт підприємництва;
визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення;
умови передачі йому свого майна;
порядок розподілу прибутків і збитків;
управління діяльністю суб'єкта та участі в ньому засновників;
порядок вибуття та входження нових засновників та інші умови його діяльності, які передбачені законом;

порядок реорганізації та ліквідації суб'єкта відповідно до закону.

Статут суб'єкта підприємництва повинен містити відомості:
про його найменування;
мету і предмет діяльності;
розмір і порядок утворення статутного та інших фондів;
порядок розподілу прибутків і збитків;
про органи управління і контролю і їх компетенцію;
про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта, а також інші відомості, пов'язані з особливостями вибраної організаційної форми створюваного суб'єкта підприємництва, передбачені законодавством.

Положенням про суб'єкт підприємництва визначається господарська компетенція органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи інших суб'єктів у випадках, визначених законом.

Статут (положення) затверджується власником майна засновником) суб'єкта підприємництва чи його представниками, органами місцевого самоврядування або іншими суб'єктами відповідно до закону.

Кожен суб'єкт підприємництва підлягає державній реєстрації у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій (ЄДРПО) як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом. Відкриття суб'єктом господарювання філій (відділень), представництв без створення юридичної особи не потребує їх державної реєстрації.

Відомості про відокремлені підрозділи суб'єктів підприємництва залучаються до її реєстраційної справи та включаються до Єдиного державного реєстру.

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації – за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб-засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених законодавством, – за рішенням суду.

У разі злиття суб'єктів господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта, що утворений внаслідок злиття. У разі приєднання одного або кількох суб'єктів підприємництва до іншого суб'єкта до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів.

У разі поділу суб'єкта підприємництва усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів, що утворені внаслідок цього поділу. У разі виділення одного або кількох нових суб'єктів підприємництва до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі перетворення одного суб'єкта підприємництва в інший до новоутвореного суб'єкта переходять усі майнові права і обов'язки попереднього суб'єкта.

Суб'єкт підприємництва ліквідується:

за ініціативою його засновників чи власників;

у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи в разі досягнення мети, заради якої його було створено;

у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;

у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкт підприємництва статусу юридичної особи і є підставою для вилучення його з державного реєстру. Суб'єкт вважається ліквідованим з дня внесення до державного реєстру запису про припинення його діяльності. Такий запис вноситься після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до вимог законодавства.

Оголошення про реорганізацію чи ліквідацію господарської організації або припинення діяльності індивідуального підприємця підлягає опублікуванню реєстраційним органом у спеціальному додатку

до газети «Урядовий кур'єр» або офіційному друкованому виданні органу державної влади або органу місцевого самоврядування за місцезнаходженням суб'єкта підприємництва.

2.3. Особливості утворення й функціонування корпоративних суб'єктів господарювання

Господарчі товариства.

Господарчими товариствами є підприємницькі організації з розділеним на частки складовим капіталом. Внеском у майно господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові права або інші права, що мають грошову оцінку.

Господарчі товариства можуть створюватися у формі повного товариства (ПТ), командитного товариства (КТ), товариства з обмеженої (ТОВ) або з додатковою (ТДВ) відповідальністю. Учасниками товариств можуть бути громадяни (індивідуальні підприємці) і юридичні особи.

Повне товариство (ПТ).

Їм зізнається товариство, учасники якого відповідно до укладеного договору займаються підприємницькою діяльністю від імені товариства й несуть відповідальність по його зобов'язаннях всім приналежним їм майном. Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.

Повне товариство створюється й діє на основі установчого договору, що підписується всіма його учасниками (повними товаришами). В установчому договорі повинні передбачатися:

- порядок спільної діяльності із створення товариства;
- умови передачі йому майна й участі в його діяльності;
- умови й порядок розподілу прибутку й збитків між учасниками;
- виходу засновників (учасників) зі складу товариства.

Управління діяльністю ПТ здійснюється за спільною згодою всіх учасників, але установчим договором можуть бути передбачені випадки, коли рішення приймається більшістю голосів учасників. Прибуток і збитки повного товариства розподіляються між його учасниками пропорційно їхнім часткам у складовому капіталі, якщо інше не передбачено установчим договором або іншою угодою учасників. Учасники ПТ солідарно несуть субсидіарну відповідальність своїм майном по зобов'язаннях товариства. Учасник ПТ вправі вийти з нього, заявивши про відмову від участі в товаристві не менш чим за 6 місяців до фактичного виходу з товариства.

Командитним товариством зізнається таке, у якому частина учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і відповідають по його зобов'язаннях своїм майном, але є один або більше учасників-вкладників (командитистів), які несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю суспільства, у межах сум внесених ними внесків і не приймають участі в здійсненні підприємницької діяльності.

Управління діяльністю ТДВ здійснюється повними учасниками, а вкладники не мають права брати участь у керуванні й веденні справ, заперечувати дії повних учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю.

Товариством з обмеженою відповідальністю (далі – товариство) зізнається створене одним або декількома особами господарче товариство, статутний капітал якого розділений на частки, розміри яких регламентовано установчими документами. Учасники товариства не відповідають по його зобов'язаннях і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними внесків. Учасники товариства, що внесли внески в його статутний капітал не повністю, несуть солідарну відповідальність по його зобов'язаннях у межах вартості неоплаченої вартості внеску кожного учасника товариства.

Учасниками товариства можуть бути громадяни і юридичні особи. ТОВ може бути засновано однією особою, що стає єдиним учасником, але воно не може мати як єдиного учасника інше господарче товариство, що складається з однієї особи. Максимальне число учасників товариства не повинне бути більше п'ятдесятьох. У випадку перевищення цієї межі чисельності товариство протягом року повинне бути перетворене у відкрите (публічне) акціонерне товариство або у виробничий кооператив.

Установчі документи товариств.

Установчими документами товариства є установчий договір і статут. Якщо товариство засновується однією особою, установчим документом є статут, затверджений цією особою. Якщо число учасників товариства є два і більше, між ними укладається установчий договір, у якому засновники зобов'язуються створити товариство й визначають порядок спільної діяльності з його створення, визначаються також склад засновників (учасників) товариства, розмір статутного капіталу й розмір частки кожного із засновників (учасників). Визначаються:

розмір і склад внесків;

порядок і строки їхнього внесення в статутний капітал при створенні товариства;

відповідальність засновників (учасників) товариства за порушення обов'язку по внесенню внесків;

умови й порядок розподілу між засновниками (учасниками) товариства прибутку;

склад органів товариства й порядок виходу з нього окремих учасників.

Відповідно до закону статут товариства повинен містити:

повне й скорочене фірмове найменування;

відомості про місце знаходження;

відомості про склад і компетенцію органів товариства, у тому числі про питання, що становлять виняткову компетенцію загальних зборів учасників товариства, про порядок прийняття органами товариства рішень, у тому числі

про питання, рішення по яких приймаються одногосно або кваліфікованою більшістю госів;

відомості про розмір статутного капіталу товариства;

відомості про розмір і номінальну вартість частки кожного учасника товариства;

права й обов'язки учасників товариства;

відомості про порядок і наслідки виходу учасника товариства;

відомості про порядок переходу частки (частини частки) у статутному капіталі товариства або іншій особі;

відомості про порядок зберігання документів товариства й надання ним інформації учасникам товариства й іншим особам.

Законодавством України встановлено права й обов'язки учасників товариства, порядок формування його статутного капіталу, мінімальний розмір якого повинен бути на дату державної реєстрації заснованого товариства не менше 100 мінімальних розмірів оплати праці, порядок його збільшення або зменшення.

Розмір частки учасника товариства в статутному капіталі визначається у відсотках або у вигляді дробу. Кожний засновник товариства повинен повністю внести свій внесок у статутний капітал товариства протягом строку, що визначений установчим договором і не може перевищувати одного року з моменту державної реєстрації товариства. На момент державної реєстрації товариства статутний капітал повинен бути оплачений засновниками не менше чим наполовину.

Вищим органом товариства є загальні збори його учасників. Статутом товариства може бути передбачене утворення ради директорів або наглядацької ради товариства. Керівництво поточною діяльністю товариства здійснюється його одноособовим або колегіальним виконавчим органом. У товариствах, що мають більше 15 учасників, в обов'язковому порядку повинна бути утворена ревізійна комісія та обиратися ревізор.

Товариство може бути добровільно реорганізоване у формі злиття, приєднання, поділу, виділення й перетворення. Воно може відповідно до цивільного законодавства мати дочірні й залежні товариства. Товариство визнається дочірнім, якщо інше товариство має переважну участь у статутному фонді даного товариства. Дочірнє товариство не відповідає по боргах основного господарчого товариства. Основне господарче товариство, що має право давати дочірньому товариству обов'язкові для виконання вказівки, відповідає солідарно з дочірнім товариством по угодах, укладеним останнім на виконання таких вказівок. Учасники дочірнього товариства вправі вимагати відшкодування основним товариством збитків, заподіяних по його провіні дочірньому товариству.

Залежним визнається товариство, якщо інше господарче товариство має більше 20% статутного капіталу першого товариства. Товариство, що придбало більше 20% статутного капіталу іншого товариства, зобов'язано негайно

опублікувати відомості про це в печатному органі, у якому публікуються дані про державну реєстрацію юридичних осіб.

Акціонерні товариства.

Акціонерним товариством визнається організація, статутний капітал якої розділений на певне число акцій, що засвідчують зобов'язальні права учасників товариства (акціонерів) стосовно акціонерного товариства. Акціонери не відповідають по зобов'язаннях товариства й несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, у межах вартості приналежних їм акцій. Акціонерне товариство може бути створене знову або шляхом реорганізації існуючої юридичної особи (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення).

Акціонерне товариство може бути публічним (відкритим) або приватним (закритим), що відображається в його статуті й у фірмовому найменуванні.

Публічним акціонерним товариством є товариство, що вправі проводити відкриту передплату на акції, що випускаються їм, і здійснювати їхній вільний продаж з урахуванням вимог законодавства. Акціонери публічного товариства можуть відчужувати приналежні їм акції без згоди інших акціонерів. Число акціонерів такого товариства не обмежено. Приватним або закритим акціонерним товариством є таке, акції якого розподіляються тільки серед засновників або іншого, заздалегідь встановленого, кола осіб. Закрите товариство не має право проводити відкриту передплату на акції, що випускаються їм, або іншим способом пропонувати їх для придбання необмеженому колу осіб. Засновниками акціонерного товариства є громадяни і юридичні особи, що прийняли рішення про його установа. Число засновників відкритого товариства не обмежено, а число засновників закритого – не може перевищувати п'ятдесятьох. Акціонерне товариство може бути засновано однією особою, але воно не може мати єдиного засновника (акціонера).

Установчим документом акціонерного товариства є статут, вимоги якого обов'язкові для виконання всіма органами товариства і його акціонерами. Статут товариства повинен містити наступні відомості:

- повне й скорочене фірмове найменування товариства;
- місце знаходження товариства;
- тип товариства (відкрите або закрите);
- кількість, номінальну вартість, категорії (звичайні, привілейовані) акцій і типи привілейованих акцій, розташовуваних товариством;
- права акціонерів – власників акцій кожної категорії (типу);
- розмір статутного капіталу товариства;
- структуру й компетенцію органів керування товариства й порядок прийняття ними рішень;
- порядок підготовки й проведення загальних зборів акціонерів, у тому числі перелік питань, рішення по яких приймається органами керування товариства кваліфікованою більшістю голосів або одногосно;
- відомості про філії й представництва товариства.

Статутом товариства можуть бути встановлені обмеження кількості акцій, що належать одному акціонерові, їх сумарної номінальної вартості, а також максимального числа голосів, надаваних одному акціонерові. Статутом товариства можуть бути визначені:

кількість і номінальна вартість акцій, які товариство вправі розміщати додатково до розміщених акцій (оголошені акції);

права, надавані акціями товариства кожної категорії (типу), які воно розміщує;

порядок і умови розміщення товариством оголошених акцій.

У статуті товариства повинні бути визначені розмір дивіденду й (або) вартість, виплачувана при ліквідації товариства (ліквідаційна вартість) по привілейованих акціях кожного типу. У статуті може бути встановлено, що невикладений або не повністю викладений дивіденд по привілейованих акціях певного типу, розмір якого визначений в статуті, накопичується й виплачуються згодом (кумулятивні привілейовані акції).

Статутний капітал акціонерного товариства складається з номінальної вартості акцій, придбаних акціонерами. Номінальна вартість всіх звичайних акцій повинна бути однаковою. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси його кредиторів. Мінімальний розмір статутного капіталу встановлений законом диференційовано для відкритого й закритого товариства.

Статутний капітал товариства може бути збільшений шляхом збільшення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій, які можуть бути розміщені товариством тільки в межах кількості оголошених акцій. Статутний капітал товариства може бути і зменшений шляхом зменшення номінальної вартості акцій, або скорочення їхньої загальної кількості, у тому числі шляхом придбання частини акцій у випадках, передбачених законом. Але це положення повинне бути встановлене в статуті товариства.

Формування статутного капіталу товариства здійснюється шляхом випуску й розміщення акцій, які при за снові товариства повинні бути повністю оплачені протягом строку, встановленого статутом. При цьому не менше 50% статутного капіталу повинне бути оплачене до моменту реєстрації товариства, а частина, що залишилася, – протягом року з моменту його реєстрації, якщо інше не встановлено законом про державну реєстрацію юридичних осіб. Додаткові акції товариства повинні бути оплачені протягом строку відповідно до рішення про їхнє розміщення, але не пізніше одного року з моменту їхнього придбання (розміщення).

Оплата акцій і інших цінних паперів товариства може здійснюватися грошима, цінними паперами, іншими речами або іншими правами, що мають грошову оцінку за згодою між засновниками.

Товариство у встановленому законодавством порядку повинне вести реєстр акціонерів, у якому вказуються відомості про кожну зареєстровану особу (акціонера або номінального власника акцій), кількості й категоріях (типах) акцій, записаних на ім'я кожного зареєстрованої особи, інші відомос-

ті, передбачені правовими актами. Власником реєстру акціонерів може бути товариство, що здійснило розміщення акцій, або спеціалізований реєстратор. Товариство із кількістю акціонерів більше 50 зобов'язано доручити ведення й зберігання реєстру акціонерів спеціалізованому реєстраторові.

Товариство вправі раз у рік приймати рішення (повідомляти) про виплату дивідендів по розміщених акціях. Дивіденди виплачуються грошима або іншим майном із чистого прибутку товариства за поточний рік, але по привілейованих акціях певних типів можуть виплачуватися за рахунок спеціально призначених для цього фондів товариства.

Товариство не має права ухвалювати рішення щодо виплати (оголошенні) дивідендів по акціях:

до повної оплати всього статутного капіталу товариства;

до викупу всіх акцій, які повинні бути викуплені відповідно до закону «Про акціонерні товариства»;

якщо на момент виплати дивідендів товариство відповідає ознакам неспроможності (банкрутства) відповідно до закону «Про банкрутство» або зазначені ознаки з'являться в результаті виплати дивідендів.

Товариство відповідно до законодавства про цінні папери й статут товариства може розміщати облігації й інші цінні папери. Облігація засвідчує право її власника вимагати погашення облігації (виплату номінальної вартості або номінальної вартості й відсотків) у встановлений термін. Випуск облігацій без забезпечення допускається не раніше третього року існування товариства й за умови належного затвердження до цього часу двох річних балансів товариства. Облігації можуть бути іменними або на пред'явника.

Органами керування акціонерного товариства є загальні збори акціонерів, рада директорів (наглядацька рада) товариства й виконавчий орган товариства, що може бути колективним виконавчим органом товариства (правлінням, дирекцією) або одноособовим виконавчим органом товариства (директором, генеральним директором), які здійснюють керівництво поточною діяльністю товариства.

Вищим органом керування акціонерним товариством є загальні збори акціонерів. Річні збори акціонерів проводяться в строки, установлені статутом товариства, але не раніше чим через 2 місяці й не пізніше чим через 6 місяців після закінчення фінансового року.

На річних зборах акціонерів товариства вирішується питання про обрання ради директорів (наглядацької ради) товариства, ревізійної комісії (ревізора), затвердження аудитора товариства, розглядаються й затверджуються представлені радою директорів (наглядацькою радою) річний звіт товариства, бухгалтерська баланс, рахунок прибутків і збитків товариства, розподіл прибутку й збитків. Крім річних зборів акціонерів можуть проводитися й позачергові загальні збори акціонерів.

У компетенцію загальних зборів акціонерів товариства входить рішення найважливіших питань життєдіяльності акціонерного товариства (АТ), серед яких наступні:

- 1) внесення змін і доповнень до статуту АТ або затвердження статуту АТ у новій редакції;
- 2) реорганізація АТ;
- 3) ліквідація АТ, призначення ліквідаційної комісії й затвердження проміжних і остаточного ліквідаційних балансів;
- 4) визначення кількісного складу ради директорів (наглядацької ради) АТ, обрання його членів і дострокове припинення його повноважень;
- 5) визначення кількості, номінальної вартості, категорії (типу) оголошених акцій і прав, надаваних цими акціями;
- 6) збільшення статутного капіталу товариства певним шляхом;
- 7) зменшення статутного капіталу товариства визначеним шляхом;
- 8) утворення виконавчого органу АТ, дострокове припинення його повноважень, якщо статутом АТ рішення цих питань не віднесено до компетенції ради директорів (наглядацької ради) АТ;
- 9) обрання членів ревізійної комісії (ревізора) АТ і дострокове припинення їхніх повноважень;
- 10) затвердження аудитора товариства;
- 11) затвердження річних звітів, річної бухгалтерської звітності, у тому числі звітів про прибутки й збитки (рахунків прибутків і збитків) товариства, а також розподіл прибутку, у тому числі виплата (оголошення) дивідендів і збитків товариства за результатами фінансового року;
- 12) визначення порядку ведення загальних зборів акціонерів;
- 13) обрання членів лічильної комісії й дострокове припинення їхніх повноважень;
- 14) дроблення й консолідація акцій;
- 15) прийняття рішень про схвалення угод у випадках, передбачених законом;
- 16) придбання суспільством розміщених акцій у випадках, передбачених законом;
- 17) ухвалення рішення про участь у холдингових компаніях, фінансово-промислових групах, асоціаціях і інших об'єднаннях комерційних організацій;
- 18) затвердження внутрішніх документів, що регулюють діяльність органів товариства;
- 19) рішення інших питань, передбачених законом про акціонерні товариства.

Питання, віднесені до компетенції загальних зборів акціонерів, не можуть бути передані на рішення виконавчому органу товариства. Загальні збори акціонерів не вправі розглядати й ухвалювати рішення щодо питань, не віднесених до його компетенції.

Рада директорів (наглядацька рада) товариства здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, за винятком рішення питань, віднесених до виняткової компетенції загальних зборів акціонерів. Члени ради директорів (наглядацької ради) обираються загальними зборами акціонерів строком на

один рік, але можуть переобиратися необмежене число раз. Голова ради директорів (наглядацької ради) обирається членами ради директорів (наглядацької ради) товариства з їхнього числа більшістю голосів із загального числа членів ради директорів (наглядацької ради). Законом установлена виняткова компетенція ради директорів (наглядацької ради) акціонерного товариства.

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює керівництво поточною діяльністю товариства. Їм може бути одноособовий виконавчий орган (директор, генеральний директор), або колегіальний виконавчий орган товариства (правління), або обидва органи здійснюють керівництво товариством одночасно. При цьому статутом товариства повинна бути визначена компетенція кожного з них. Одноособовий виконавчий орган товариства (директор, генеральний директор) діє без доручення товариства, у тому числі представляє його інтереси, затверджує угоди від імені товариства та штати, видає накази й дає вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства.

Ревізійна комісія товариства обирається загальними зборами акціонерів відповідно до статуту товариства. Вона здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Перевірка (ревізія) фінансово-господарської діяльності товариства здійснюється за підсумками діяльності товариства за рік, а також повсякчас із ініціативи ревізійної комісії товариства, за рішенням загальних зборів акціонерів, ради директорів (наглядацької ради) товариства або на вимогу акціонера (акціонерів), що володіють у сукупності не менше чим 10% голосуючих акцій товариства. За підсумками перевірки фінансово-господарської діяльності товариства ревізійна комісія робить відповідний висновок.

Перевірку фінансово-господарської діяльності товариства може здійснювати аудитор на підставі договору, що укладається з ним, і який затверджують загальні збори акціонерів товариства.

Акціонерне товариство може бути добровільно реорганізоване в порядку, передбаченому законом «Про акціонерні товариства», у формах злиття, приєднання, поділу, виділення й перетворення товариства.

Акціонерне товариство може бути ліквідоване добровільно в порядку, встановленому Цивільним кодексом, з урахуванням вимог законом «Про акціонерні товариства» може бути ліквідоване за рішенням арбітражного суду про визнання його банкрутом. Ліквідація товариства спричиняє його припинення без переходу прав і обов'язків у порядку правонаступництва до інших юридичних осіб.

Асоціації (союзи, спілки) підприємницьких організацій.

В асоціації (союзи, спілки) на добровільних початках можуть поєднуватися товариства, інші некомерційні організації й установи. Члени асоціації зберігають свою самостійність і права юридичної особи, вправі безоплатно користуватися її послугами, за своїм розсудом вийти з асоціації по закінченні фінансового року.

Асоціація не відповідає по зобов'язаннях своїх членів, останні несуть субсидіарну відповідальність по зобов'язаннях асоціації у розмірі й порядку, передбачених установчими документами асоціації. Член асоціації може бути виключений з її за рішенням учасників, що залишаються, у випадках і порядку, установлених установчими документами. При добровільному виході з асоціації (союзу) або при виключенні член асоціації несе субсидіарну відповідальність по зобов'язаннях асоціації (союзу) пропорційно своєму внеску протягом 2 років з моменту виходу з асоціації.

Установчими документами асоціації є підписаний її членами установчий договір і затверджений ними статут. Установчі документи повинні містити наступні відомості:

найменування асоціації як юридичної особи;

місце його знаходження;

порядок керування діяльністю асоціації;

обов'язки членів по створенню асоціації;

порядок спільної діяльності по її створенню, умови передачі асоціації майна й участі в її діяльності, склад і компетенцію органів керування асоціацією, порядок прийняття рішень, у тому числі з питань, рішення по яких приймаються одногосно або кваліфікованою більшістю членів асоціації;

порядок і умови виходу членів з асоціації;

порядок виключення членів з асоціації;

порядок розподілу майна, що залишається після ліквідації асоціації та інші відомості.

Асоціація повинна мати найменування, що містить вказівку на основний предмет діяльності її членів із включенням слова «асоціація» (або «союз», «спілка» тощо).

Вищим органом керування асоціацією є загальні збори її членів. Виконавчим органом керування може бути колегіальний або одноособовий орган керування.

Корпорація – найбільш поширена форма об'єднання підприємницьких суб'єктів, створювана для досягнення ними загальних цілей та ведення загальної діяльності. Від асоціації корпорація відрізняється більш глибоким поєднанням її членів, передачею до органів управління корпорацією більш значного переліку питань, обов'язковому виконанню рішень та завдань, які встановлені корпорацією для кожного її члена. Якщо асоціація найчастіше об'єднує підприємницькі суб'єкти більш-менш одного профілю, тобто «по горизонталі», то корпорація більше поєднує підприємницькі суб'єкти «по вертикалі», наприклад, у напрямку: створення продукції – виробництво сировини – виробництво готових виробів – їх розповсюдження та обслуговування.

Концерн – значне об'єднання підприємницьких суб'єктів із загальними інтересами, одна з форм договірної об'єднання суб'єктів, створювана з метою централізації функцій науково-технічного та виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, природоохоронної та інших видів діяльності. Зазвичай має у своєму складі банкові або інші кредитні установи.

Консорціум – тимчасове об'єднання двох або декілька великих компаній для здійснення значного проекту, найбільш ефективна організаційна форма координації діяльності членів консорціуму для досягнення поставленої мети. Має в своєму складі будь-який склад суб'єктів, необхідних для виконання проекту, у тому числі – банківські чи інші кредитні установи. Ліквідується в разі досягнення поставленої мети або виконання проекту.

Підприємницькі організації у розвиненій економіці поєднуються також у різного роду картелі, пули, холдингові компанії та інші об'єднання, серед яких найбільшого розвитку набули фінансово-промислові групи.

Фінансово-промислові групи (ФПГ).

Учасниками фінансово-промислової групи можуть бути юридичні особи, що підписали договір про її створення, і заснована ними центральна компанія фінансово-промислової групи або основне й дочірнє товариства, що створюють фінансово-промислову групу. До складу фінансово-промислової групи можуть входити комерційні й некомерційні організації, у тому числі й іноземні, за винятком суспільних і релігійних організацій. Серед учасників фінансово-промислової групи обов'язкова наявність організацій, що діють у сфері виробництва товарів і послуг, а також банків і інших кредитних організацій. В Україні можуть створюватися міждержавні промислові та промислові-фінансові групи.

Створення фінансово-промислової групи здійснюється на підставі договору, що укладається між учасниками і що повинен містити наступні відомості:

- найменування фінансово-промислової групи;
- порядок заснування центральної компанії фінансово-промислової групи як юридичної особи в певній організаційно-правовій формі;
- порядок внесення змін до складу учасників фінансово-промислової групи;
- обсяг, порядок і умови формування активів;
- ціль об'єднання учасників;
- термін дії договору.

Для державної реєстрації центральна компанія фінансово-промислової групи представляє в повноважний державний орган наступні документи:

- заявку на створення фінансово-промислової групи;
- договір про створення фінансово-промислової групи (за винятком фінансово-промислових груп, утворених основним і дочірнім товариствами);
- нотаріально засвідчені копії свідоцтва про реєстрацію установчих документів, копії реєстрів акціонерів (для акціонерних товариств) кожного з учасників, включаючи центральну компанію фінансово-промислової групи;
- організаційний проект фінансово-промислової групи;
- нотаріально завірени й легалізовані установчі документи іноземних учасників;
- висновок антимонопольного органа.

Вищим органом керування фінансово-промислової групи є рада керуючих фінансово-промислової групи, що включає представників всіх її учасників. Компетенція ради керуючих фінансово-промислової групи встановлюється договором про створення фінансово-промислової групи.

Холдингові компанії.

У розвиненій ринковій економіці широкий розвиток одержало таке об'єднання підприємницьких організацій, як холдингова компанія, під якою розуміється організація, незалежно від її організаційно-правової форми, до складу активів якої входять контрольні пакети акцій інших організацій. Холдингова компанія – це компанія або корпорація, що володіє контрольними пакетами акцій або частками в паях інших компаній (фірм) з метою контролю й керування їхньою діяльністю. Механізм володіння контрольним пакетом акцій дає холдинговій компанії право вирішального голосу, завдяки чому вона одержує можливість проводити єдину політику й здійснювати єдиний контроль за дотриманням інтересів більших конгломератів (корпорацій, концернів, трестів) або прискорювати процес диверсифікованості. Розміри холдингу при цьому можуть бути набагато менше розмірів підконтрольних фірм. Холдингова компанія – вершина піраміди, складеної з дочірніх компаній. Підприємства, контрольні пакети акцій яких входять до складу активів холдингової компанії, є дочірніми.

Фінансова холдингова компанія – це холдингова компанія, у якій більше 50% капіталів становлять цінні папери інших емітентів і інші фінансові активи. До складу активів фінансової холдингової компанії можуть входити тільки цінні папери й інші фінансові активи, а також майно, необхідне безпосередньо для забезпечення функціонування апарата керування холдингової компанії. Холдингова компанія, склад активів якої в момент заснування не відповідає зазначеній вимозі, зобов'язана протягом одного року з моменту державної реєстрації здійснити дії, необхідні для його виконання або для зниження частки цінних паперів і інших фінансових активів до рівня, що не перевищує 50% капіталу компанії. При невиконанні даної вимоги арбітражний суд має підставу для ухвалення рішення про ліквідацію компанії. Фінансові холдингові компанії вправі вести лише інвестиційну діяльність; інші види діяльності для них неприпустимі.

2.4. Тести для самоперевірки засвоєння матеріалу тем 1 і 2

Тест 1

(Одним словом або визначенням завершити наведені нижче вирази або відповідати на поставлені в них питання)

1. Сфери підприємництва – заборонена, дозволена,...
2. Чи можливо державне підприємництво?
3. Форми підприємництва усередині підприємства – ...
4. Форми власності – державна, приватна,...
5. Форма власності сімейного підприємства – ...

6. Яку організаційну форму може мати підприємство, створене приватним підприємцем і господарчим товариством?
7. Суб'єкт бізнесу, що функціонує на ринку своєї країни –
8. Як називають творців господарчого товариства?
9. Який суб'єкт несе повну відповідальність за матеріальний збиток, нанесений іншій стороні – приватне підприємство або товариство з додатковою відповідальністю?
10. Одержувач товару через кордон – ...
11. Оренда – орендар, лізинг – ...
12. Випуск грошей, акцій, цінних паперів – ...
13. Як назвати власників державного АТ?
14. Третейський орган, що вирішує суперечки підприємців –
15. Форма підприємницької діяльності в сфері просування товару або послуг без викупу або іншого способу одержання права розпорядження товаром – ...
16. Чи потрібний статут для асоціації підприємців?
17. Чим володіє холдинг?
18. Чим консорціум відрізняється від концерну?
19. Форми внеску в статутний фонд ТОВ – майнова, грошова,...
20. Вищий орган керівництва АТ – ...
21. Чим відрізняється привілейована акція?
22. Як називається дохід акціонера?
23. Чи залишається за засновником АТ право повернення свого паю в первісній формі?
24. Хто приймає на себе ризики невиконання зобов'язань сторонами в лізинговій компанії?
25. Продовжити ряд: частина, пай, частка, ...?
26. Чим визначається частка учасника закритого товариства в одержуваному прибутку?
27. Найбільш точний синонім до терміна «денаціоналізація» – ...?
28. Приватизаційний майновий сертифікат, квартирний чек, земельний ...?
29. Який орган реєструють суб'єкти бізнесу?
30. Ким засвідчується право користування розрахунковим рахунком підприємства?
31. Чи може приватизуватися частка майна підприємства, що перебуває в державній власності?
32. Який орган в Україні відає державним майном?
33. Чи є чистим посередником база, що придбала товар для постачання магазинам для роздрібного продажу?
34. Як називається угода, відбита в документах як виконана, але якої не було?

Відповіді: 1 – ліцензована; 2 – так; 3 – інтрапренерство; 4 – корпоративна; 5 – сімейна; 6 – сумісну; 7 – резидент; 8 – учасниками; 9 – приватне під-

приємство; 10 – імпортер; 11 – лізингоотримувач; 12 – емісія; 13 – акціонери; 14 – господарські суд; 15 – посередництво; 16 – ні; 17 – акціями, частками, паями; 18 – тимчасовістю функціонування; 19 – інтелектуальна; 20 – збори акціонерів; 21 – гарантованою величиною дивіденду; 22 – дивіденди; 23 – ні; 24 – банк; 25 – акція, пакет акцій, квота; 26 – приналежною йому часткою, пакетом акцій у статутному фонді; 27 – роздержавлення; 28 – бон; 29 – органи реєстрації суб'єктів бізнесу; 30 – нотаріусом; 32 – так.

Тест 2

(Одним словом або визначенням завершити наведені нижче вирази або відповідати на поставлені в них питання)

1. Експорт за цінами, нижче світових – ...
2. Заборона на ввіз з-за кордону – ...
3. Чим може обмежуватися обсяг діяльності бізнесмена?
4. Різниця курсів покупки й продажу валюти банком - ...
5. Для підприємств – податок на прибуток, для громадян - ...
6. Сумою яких економічних елементів по суті є додаткова вартість?
7. Яка частка податку на додану вартість у ціні товару?
8. Найважливіші причини кризи попиту – ...
9. В англійській мові «profit» – прибуток, «profitability» - ...
10. Якій організаційній формі суб'єктів в Україні відповідають наступні позначення: «ltd» (в англійських країнах), GmbH (у Німеччині); ООО (у Росії)?
11. Якої організаційної форми вимагає ведення банківського бізнесу?
12. Якої організаційної форми вимагає ведення комерційної діяльності?
13. Як називається відкуп боргових зобов'язань?
14. Як називається угода на майбутній період?
15. Якою є угода, проведена без документального оформлення?
16. Як називають документальне оформлення угод, не проведених у дійсності?
17. Продовжити ряд посередницьких професій: брокер, дилер, маклер, ...
18. Документ, що підтверджує платіжні зобов'язання – ...
19. Фіксована націнка держави до ціни продукту – ...
20. Основний принцип реєстрації суб'єктів бізнесу – ...
21. Хто в остаточному підсумку оплачує податок на додану вартість?
22. Що є джерелом доходу посередника?
23. Як називається оцінка поточного курсу акцій підприємства?
24. Загальнодержавний орган, що очолює приватизацію державного майна в Україні – ...
25. Єдиний орган реєстрації суб'єктів бізнесу в Україні – ...
26. Орган, що веде справи акціонерів – ...
27. Перенасичення ринку грошовими знаками – ...
28. Що виражає віднесення прибутку від продажу продукції до її собівартості?

29. Які документи необхідно оформити й передати продавцеві товару при оптовій покупці?

Відповіді на питанні тестів: 1 – демпінг; 2 – ембарго; 3 – квотою; 4 – маржа; 5 – податок на доход фізичної особи; 6 – заробітної плати та прибутку; 7 – шоста; 8 – втрата платоспроможності; 9 – рентабельність; 10 – ТОВ; 11 – акціонерне товариство; 12 – будь-якої; 13 – факторинг; 14 – ф'ючерс; 15 – нелегальна, чорна, сіра; 16 – фіктивною, 17 – агент, комівояжер, франчайзі; 18 – вексель; 19 – акциз; 20 – за замовленням; 21 – кінцевий споживач; 22 – відсоток, винагорода, премія; 23 – котирування; 24 – Фонд державного майна; 25 – ЄДРПО; 26 – незалежний реєстратор; 27 – інфляція; 28 – рентабельність; 29 – накладну та довіреність на отримання майна.

Тема 3. ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

План

- 3.1. Правові основи підприємницької діяльності в Україні.
- 3.2. Державне регулювання й вдосконалення підтримки підприємництва в Україні
- 3.3. Інфраструктура підприємництва в Україні.
- 3.4. Питання для перевірки засвоєння матеріалу теми

3.1. Правові основи підприємницької діяльності в Україні

Підприємницька діяльність не можлива без відповідного правового забезпечення, яке створює сукупність законів, нормативних та інструктивних актів, які визначають види власності, поняття підприємства і підприємницької діяльності, порядок створення суб'єктів підприємництва, їх реєстрацію та правові й організаційні форми, взаємини між учасникам підприємницької діяльності, систему оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою. Розвиток підприємництва не можливий також і без надання йому певних правових гарантій від держави.

Розвинені країни не потребували спеціального законодавства стосовно підприємництва, оскільки свобода підприємницької діяльності в них формувалася історично, закріплена в конституції, цивільному законодавстві та в інших нормативно-правових актах, що регламентують господарську діяльність. Але в Україні, як і в інших країнах з перехідною економікою, необхідність прийняття спеціальних законів з питань розвитку підприємництва була зумовлена необхідністю створити:

- нову систему відносин власності, зокрема, приватної, що означало необхідність «роздержавлення» економіки України;
- основні елементи ринкової інфраструктури, що сприяють становленню підприємництва.

Окрім спеціального законодавства з забезпечення підприємництва воно також спирається на загальні правові норми і правила, які регламентують порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут продукції, взаємодію з держаними органами, а також агентами підприємницької інфраструктури, такими як банки, біржі, страхові установи, суди, юридичні установи тощо.

Перші кроки в напрямку «роздержавлення» економіки почалися в Україні ще за часів її перебування в складі СРСР, коли 26.05.1988 вперше був прийнятий Закон СРСР «Про кооперацію в СРСР» (№ 8998-XI), яким було визначено зміст *кооперації* та її місця в економіці держави, а *кооператив* отримав статус первинної ланки кооперації як недержавного суб'єкта економічної діяльності. Наступним кроком став прийнятий Президією Верховної

Ради СРСР Указ «Про оренду і орендні відношення в СРСР» (№ 10277-XI від 7.04.1991), яким був покладений старт роздержавленню державної власності в економіці, оскільки дозволяв передачу в *оренду*, тобто, під контроль недержавних суб'єктів – громадян та їхніх об'єднань прав використання майном державних організацій та підприємств.

Подальше роздержавлення вже в незалежній Україні продовжилося на основі прийняття в 1992 році базового Закону України «Про приватизацію державного майна» [11] та поширення й конкретизація його дії в Законах України «Про приватизацію майна державних підприємств» [12], «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» [13], «Про приватизацію державного житлового фонду» [14] та комплекс законодавчих актів стосовно приватизації земельних ділянок створило умови формування приватної власності і сучасної багатоукладної економіки. І хоча сам термін «приватизація» в земельному законодавстві остаточно не визначений і в Земельному кодексі України (ЗКУ) [15] відносини громадян з державою стосовно безкоштовної передачі їм у приватну власність земельних ділянок визначається як «безкоштовна приватизація», рух створення приватної власності в сфері володіння землею постійно посилюється й стримується лише щорічними Постановами Верховної Ради України щодо мораторію на продаж земель сільськогосподарського користування в умовах відсутності дієвого законодавства в сфері ринкового обігу землі.

Отже найважливіше значення прийнятого і діючого в Україні законодавства полягає в створенні фундаменту формування підприємницького середовища й реальних умов розвитку підприємництва як масового виду діяльності людей.

Підприємницька діяльність в Україні регламентується низкою законодавчих актів та урядових рішень, з яких найголовнішими є Господарський Кодекс України [1] і Закон України «Про власність» [16]. Неперевершене значення для дієвості нормативно-правового забезпечення підприємництва в Україні має конституційне закріплення свободи підприємництва. Відповідно до Конституції України (ч. 1 ст. 42) кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [17].

Основним досягненням існуючого законодавства України є, з одного боку, визнання рівнозначності всіх форм власності, а з другого – наділення рівної відповідальністю всіх суб'єктів підприємницької діяльності перед державою, громадянином, законом.

Центральним моментом правового регулювання підприємництва є визначення поняття *суб'єкта* і *об'єкта* підприємницької діяльності.

За законодавством України *суб'єктами* підприємництва можуть бути практично всі громадяни, за винятком категорії людей, яким законодавче ця діяльність заборонена: працівникам міліції, суду, прокуратури, державної безпеки, арбітражу, нотаріату, державної влади та управління, які повинні здійснювати контроль за роботою підприємств (наприклад, у сфері фінансового, податкового контролю тощо). Заборонено займатися бізнесом і людям,

у яких, за рішенням суду, не закінчився строк вироку, а також тим, які мають непогашену судимість [1].

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть виступати громадяни, права яких не обмежені законом, юридичні особи, які володіють різними видами власності, а також громадяни іноземних держав і особи без громадянства – в межах повноважень, встановлених законодавством [1], а саме:

1) власне підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою економічну і юридичну відповідальність (у минулому ця категорія підводилася під визначення капіталістів або простих товаровиробників), а також колективи підприємців і підприємницькі асоціації;

2) індивідуальні та колективні споживачі продукції (робіт, послуг), що пропонуються підприємцями, а також союзи та асоціації споживачів;

3) працівники, які здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній або іншій основі, а також їхні професійні спілки;

4) державні структури у тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод (надання урядом замовлень підприємцям, визначення цін, складу і обсягу пільг при виконанні спеціальних робіт та ін.).

Державні структури можуть мати і непрямий вплив на суб'єктів ділових відносин, виступаючи гарантами здійснення законного бізнесу.

Отже, суб'єктом підприємницької діяльності можуть бути: дрібний власник, робітник, службовець, кооператор, керуючий акціонерним товариством, орендатор, колективи об'єднань, спілок, підприємств, фірм тощо. Загальним для всіх є бажання стати підприємцем, створити свою справу, отримати вигоду, проявивши ініціативу та наполегливість.

Об'єктами підприємницької діяльності виступають всі сфери економічної діяльності, що не заборонені або обмежені законом, а також всі відносини, що виникають між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи дію не тільки підприємців, а й споживачів, найманих працівників, державні структури тощо [1].

До об'єктів підприємницької діяльності відносяться також стосунки, що виникають між співвласниками, власниками і працівниками, керівниками і підлеглими, власниками і трудовими колективами, професійними спілками тощо.

Праця і підприємництво – дві сторони єдиного процесу цілеспрямованої діяльності з виробництва матеріальних і духовних благ. Основні питання взаємин працівників і підприємців урегульовані законодавством України, зокрема, Кодексом законів про працю в Україні, який, на жаль, зберігає багато рис ще неринкової епохи і очікує кардинального оновлення, зокрема, і в цілях покращення умов і правил здійснення підприємництва.

В Україні створено необхідні умови для розвитку підприємництва, серед яких основні:

- наявність прав власності на засоби виробництва, продукт і доход;
- існування ринкового простору, конкуренції як форми існування ринку;

- державна підтримка підприємництва;
- наявність ринкової інфраструктури.

Політичною умовою розвитку підприємництва є стабільність і демократизація суспільного життя. Важливою умовою є наявність відповідного менталітету і сприятливого психологічного клімату серед населення щодо підприємців, що формується паралельно з розвитком ринкових відносин, трансформацією економічної свідомості й поведінки людей. Готовність населення до підприємницької діяльності підвищується з усвідомленням того, що **соціально справедливість** полягає не у зрівняльному розподілі й споживанні, а в наявності рівних можливостей розвитку для кожного. Юридичною основою підприємництва є правова захищеність людини, що здійснює підприємницьку діяльність.

Діюче законодавство України про підприємництво регламентує наступний доволі широкий спектр категорій, що формують правові основи здійснення підприємницької діяльності.

Поняття **права власності** законодавством трактується як сукупність повноважень власника з **володіння, користування і розпорядження** майном.

Володіння – наявність фактичної можливості власника майна впливати на нього безпосередньо. Володіння може бути законним (за правом власності) і незаконним (добутих злочинними діями, привласненням тощо). Незаконне володіння поділяється на добросовісне (коли особа не знала і не могла знати про те, що володіє чужим майном) і недобросовісне (коли особа знала чи повинна була знати про те, що володіння незаконне).

Користування – це право вилучати з речей їхні корисні властивості (наприклад, обробляти землю та отримувати врожай).

Розпорядження – це право визначати юридичну або фактичну долю майна (продавати, дарувати, обмінювати, переробляти, заповідати тощо).

Законодавством України встановлені такі форми власності:

1) **власність народу України** – стосується надр землі, повітряного простору, водних та інших природних ресурсів тощо;

2) **приватна власність** – стосується майнових та особистих немайнових благ конкретної фізичної особи (жилі будинки, транспортні засоби, грошові кошти, цінні папери, результати інтелектуальної творчості, майно споживчого й виробничого призначення);

3) **колективна власність** – стосується майна, що належить певному колективу і є необхідним для його функціонування (майно колективного підприємства, кооперативу, орендного чи акціонерного підприємства, господарського товариства, господарського об'єднання, професійної спілки, політичної партії чи іншої громадської, релігійної організації тощо);

4) **державна власність** – стосується майна, необхідного для виконання державою своїх функцій, наприклад, таких, що торкаються єдиної енергетичної системи, інформаційної систем, зв'язку, транспорту загального користування, коштів державного бюджету тощо).

Державна власність поділяється на *загальнодержавну*, тобто власність цілої держави, незалежно від місця знаходження об'єкту власності, та власність адміністративно-територіальних одиниць (*комунальну*).

Під *господарською діяльністю* підприємця розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, що мають цінову визначеність. Господарська діяльність може здійснюватися й без мети одержання прибутку в формі некомерційної господарської діяльності.

Офіційне визначення *підприємництва* (за статтею 42 Господарського Кодексу) – 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.

Свобода підприємницької діяльності визначена наступним чином:

- 1) підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом;
- 2) особливості здійснення окремих видів підприємництва, зокрема, таких, що підлягають ліцензуванню, а також перелік заборонених видів діяльності, встановлюються виключно законом;
- 3) здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та місцевого самоврядування.

Законодавчо врегульовано також право *вільного вибору* підприємцем виду підприємництва, самостійного формування ним програми своєї діяльності, вільного найму працівників, вибору постачальників і споживачів продукції, встановлення на неї цін тощо.

Встановлено також *відповідальність* суб'єктів підприємництва за невиконання зобов'язань не завдавати шкоди довкіллю, не порушувати права та законні інтереси громадян і їх об'єднань, інших суб'єктів господарювання, установ, організацій, права місцевого самоврядування і держави.

Припинення підприємницької діяльності здійснюється з власної ініціативи підприємця, у разі закінчення строку дії ліцензії, припинення існування підприємця, або на підставі рішення суду у випадках, передбачених законами.

Сучасний стан законодавчого забезпечення розвитку підприємництва в Україні ще далекий від досконалого, саме через те, що:

- законодавча база забезпечення розвитку та регулювання підприємництва в Україні в цілому ще знаходиться на етапі формування;
- недостатні правові гарантії усіх форм власності та захисту приватної власності як основної умови розвитку підприємницької діяльності;
- відсутність єдиної державної політики підтримки підприємництва, зокрема малого, відповідної нормативно-правової бази та дієвого механізму реалізації такої політики.

Основними недоліками правового забезпечення підприємництва в Україні є:

- відсутність єдиної законодавчої стратегії щодо розвитку підприємництва; нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази розвитку підприємництва;
- практична неієвність багатьох правових актів;
- низька дисципліна щодо виконання нормативно-правових документів;
- наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які за бажання можна трактувати по-різному;
- необґрунтованість законодавчих обмежень і вимог, що містяться в окремих нормативно-правових актах;
- наявність правового нігілізму як антиподу правової культури.

Для формування пріоритетних напрямків підприємницької діяльності в Україні і їхньої реалізації недостатньо визначені ролі держави та органів місцевого самоврядування. Це означає необхідність розрізнення пріоритетів державної політики у вирішенні задач, розв'язуваних на державному і регіональному рівнях, чому має посприяти розвиток децентралізації, яка розпочала здійснюватися в Україні останніми роками.

- Нестабільність податкового законодавства і велика кількість податків становлять значніший тягар, ніж сам рівень податкових ставок. Кількість і тривалість перевірок, що здійснюються податковими та іншими фіскальними органами, залишаються надмірними.

- Значною проблемою розвитку підприємництва в Україні є те, що залишається значний ступень його регулювання з боку держави, хоча завдання з його дерегуляції вважаються пріоритетним у роботі кожного українського уряду.

3.2. Державне регулювання й вдосконалення підтримки підприємництва в Україні

Сучасний стан розвитку підприємництва в Україні дозволяє визнати його прихильність до загальних світових тенденцій, але все ж таки на даний час він відстає від провідних країн за його часткою у внутрішньому валовому продукту (ВВП) країни. Для створення умов найбільш ефективного функціонування різних суб'єктів підприємництва, зокрема, підприємств малого бізнесу, визначено можливість застосування двох наступних режимів їхнього оподаткування:

- загального порядку оподаткування;
- спрощеної системи оподаткування.

Підприємствам малого бізнесу надані права ведення чи, навпаки, відмови від реєстраторів розрахункових операцій (РРО), а також вибрати систему оподаткування за єдиним податком (ЄП), як альтернативи загальній системі оподаткування. В Україні створено доволі розвинену інфраструктуру підприємництва, яка завдяки наявності значної кількості проміжних форм опосередковує ділові відносини між підприємцями, найманими робітниками і

тим самим допомагає суб'єктам підприємництва реалізувати свої ділові інтереси.

Але все ж таки суттєвим недоліком залишається відсутність єдиної державної політики підтримки підприємництва, відповідної нормативно-правової бази та дієвого механізму реалізації такої політики. У порівнянні з провідними країнами заходи з державної підтримки підприємництва в Україні, особливо, у формі малих і середніх підприємств (МСП), не порівнянні із здобутками інших країн. Для порівняння приведемо в табл. 3.1 дані щодо підтримки підприємств малого і середнього бізнесу в провідних країнах (у млрд. доларів США) [4].

Таблиця 3.1

Підтримка підприємств малого і середнього бізнесу в провідних країнах (у млрд. доларів США)

Заходи	США	Канада	Японія	Німеччина	Франція	Італія	Великобританія
Підтримка інфраструктури	0,8	0,45	1,64	1,8	1,5	5,05	1,37
Сума кредитів	21,6	22,8	39,9	61,9	9,2	15,2	6,3
Сума гарантій	1,67	3,36	–	–	4,7	–	6,3

У табл. 3.2 покажемо інфраструктуру послуг, що надаються для МСП у провідних країнах світу.

Таблиця 3.2

Інфраструктура послуг для МСП у провідних країнах світу

Заходи	США	Канада	Японія	Німеччина	Франція	Італія	Великобританія
Центри розвитку МСП	1100	521	313	374	600	1200	450
Інформаційні центри	1100	521	13	33	34	50	45
Бізнес-інкубатори	330	186	11	182	216	26	471
Центри просування експорту	20	45	мережа	мережа	26	123	60
Соціальні центри	118	41	186	90	41	–	98

Найбільш популярною мірою державної підтримки малого і середнього підприємництва практично в усіх країнах є надання державних гарантій по кредитах малим і середнім підприємствам, більшість країн мають свої державні гарантійні програми. Для цього використовуються цільові кредити (на-

приклад, на розвиток інновацій), пільгові умови кредитування, мікрофінансування, гарантії по експортних операціях та ін. У Канаді, наприклад, позики й кредитування передбачені для мікрофірм, чисельність персоналу яких не перевищує 10 чоловік. Кредитно-банківська система Сінгапуру, що об'єднує близько 700 різних фінансових організацій, спрямована на обслуговування малого і середнього бізнесу, у Республіці Корея питаннями регулювання малого бізнесу займається 15 організацій, більшість з яких урядові [4].

Наявні дані вказують на визнання фундаментальної ролі МСП у соціально-економічному і політичному житті багатьох країни, досвід яких вкрай необхідний для використання в Україні, особливо такий, що сприяє розвитку саме середнього підприємництва, частка якого в загальній кількості МСП в Україні замала. Недоліком діючої в Україні системи регулювання підприємництва є й те, що, якщо параметри суб'єктів мікропідприємництва, малого бізнесу і великих підприємств встановлено законодавчо, то статус середніх підприємств є невизначеним. Віднесення до нього підприємницьких суб'єктів в Україні здійснюється за остатнім принципом, тобто, до середніх відносяться такі, що не підходять під ознаки мікро-, малих або великих підприємств, тоді як в інших країнах статус середніх підприємств визначений згідно із загальним підхід країн-членів ЄС і відповідають Директивам Європейської комісії [18].

Проведені дослідження показують, що база оподаткування діяльності підприємств, у тому числі і підприємств малого бізнесу, залишається доволі великою, більшою, ніж в провідних країнах [5], хоча й державою здійснено різке зменшення ставки єдиного соціального внеску – до 22%, що створює менше фіскальне навантаження на оплату праці, навіть, ніж у європейських країнах.

У той же час, схема адміністрування податку на додану вартість (ПДВ) зберігається незмінною, а саме такою, що кожне підприємство сплачує частку ПДВ у вигляді податкового кредиту ще на самому початку власного виробничого процесу – при закупівлі сировини та інших закупівельних матеріалів.

Пояснимо суть відмінностей формування бази оподаткування в Україні і європейських країнах. Так, базою оподаткування для підприємств малого бізнесу залишається дохід – D , який згідно з діючим законодавством, визначається як різниця між сумою реалізації продукції, послуг P і собівартістю продукції C : $D = P - C$.

При цьому, будь-які витрати підприємця, що за діючим порядком не відносяться до собівартості, не враховуються у від'ємній частині розрахунку доходу, через що його величина, що підлягає оподаткуванню, збільшується. Це означає, що будь-які витрати, у тому числі і капітального характеру, пов'язані із необхідністю розвивати власне виробництво чи іншу діяльність, здійснюється цілком за рахунок прибутку. У разі його незначної величини, а то й повної відсутності, підприємець повинен постійно докладати власні кошти для підтримки поточної діяльності підприємства.

За цих умов українські підприємці поступово переміщують свій бізнес до західних країн, де до складу витрат, що здійснив підприємець за звітний період, відносять всі витрати, навіть, пов'язані із влаштуванням офісу, або придбанням автомобіля, як це здійснюється, наприклад, в Чехії. Таким чином, підприємці в провідних країнах, хоча й мають більш високі ставки податкового навантаження на свій бізнес, мають кращі умови діяльності, оскільки в натуральному обчисленні вони сплачують менші податки, оскільки база оподаткування для них значно менша.

Цю особливість механізму регулювання підприємницької діяльності фігурально покажемо на рис. 3.1, схеми на якому відображають суттєву різницю в моделях адміністрування оподаткування доходів підприємців в країнах Європи і в Україні.

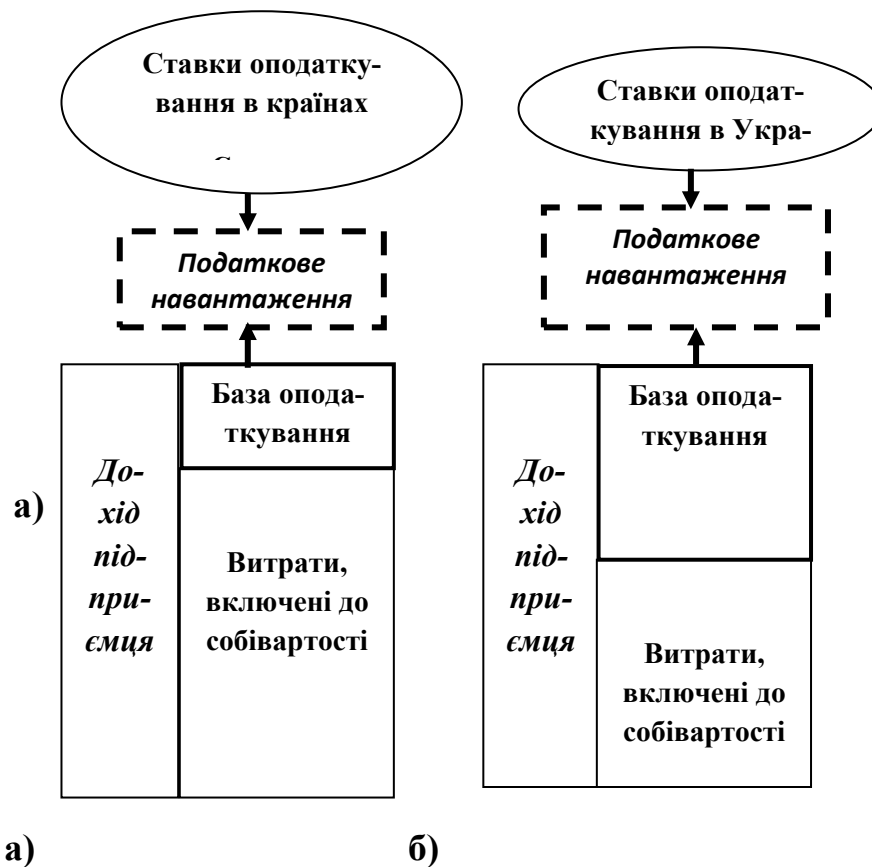


Рис. 3.1. Фігуральне відображення схем оподаткування доходів підприємств малого бізнесу в країнах Європи (а) і в Україні (б)

Суть переваги на даний момент європейської моделі полягає в тому, що більш високі, ніж в Україні, ставки оподаткування в Європі застосовують до відносно меншої бази оподаткування. У зв'язку з цим сама сума податкового навантаження в грошовому вимірі для єдиного прикладу отриманого доходу у двох моделях дає в кінцевому випадку кращий результат для підприємця за європейською моделлю.

Діюче українське законодавство не враховує таких особливостей систем оподаткування доходів підприємств малого бізнесу в країнах Європи, за якими до бази оподаткування за DPFO (український аналог податку на доходи фізичних осіб – ПДФО) не вносять деякі доходи, наприклад:

від продажу будинку, квартири, якщо продавець проживав в ньому не менше двох років;

від продажу іншої нерухомості, якщо час між придбанням і продажем перевищує п'ять років;

від відшкодування по страховці;

від експлуатації малих гідроелектростанцій потужністю до 1 МВт;

від отримання призів вартістю до 10 тис. чеських крон;

від різних видів соціальної допомоги, аліментів, стипендії та ін.

Внаслідок такого підходу дохід підприємця в країнах Європи може бути зменшений на суму витрат, спрямованих на збереження й підтримання доходу, наприклад, наступними двома шляхами.

1. У першому випадку оподатковувана база може зменшуватися на фактичні витрати, тобто такі документально підтверджені витрати, які довелося здійснити для отримання і підтримки доходів.

2. Другий шлях передбачає скорочення бази оподаткування на певний відсоток від доходу, як, наприклад, це здійснюється в Чехії (так званий paušál), де встановлено для різних видів діяльності такі знижки [19]:

сільське господарство – 80%;

ремісництво – 80%;

підприємництво і незалежний бізнес – 40%;

передача і використання авторських прав – 40%;

інші види діяльності – 60%.

Загалом такі (так звані паушальні відрахування) не повинні перевищувати певну суму, яка за 2018 року встановлена [19] для:

сільськогосподарського виробництва, лісівництва, ремісництва – 800 тис. чеських крон;

підприємництва – 600 тис. чеських крон;

здачі в оренду комерційної нерухомості – 300 тис. чеських крон;

незалежної бізнес-діяльності – 400 тис. чеських крон;

отримання рентного доходу – 300 тис. чеських крон та ін.

Отже, перспективи подальшого вдосконалення державного регулювання й підтримки підприємництва в Україні повинні визначатися із урахуванням:

1) створення дієвих механізмів державної підтримки розвитку підприємництва в Україні за аналогією з іншими провідними країнами;

2) необхідності визначення й узагальнення розбіжностей розвитку підприємництва в Україні із світовими трендами;

3) потреби з подальшого пошуку чинників, методів, моделей порівняння інформації щодо підприємництва в Україні та інших країнах;

4) необхідності запропоновувати до законодавчого визначення ознак середніх підприємств, як найбільш актуальних для умов України суб'єктів підприємництва;

5) необхідності запровадження заходів до поступового зменшення податкового навантаження на доходи вітчизняних підприємців як загального напрямку сприяння розвитку підприємництва й підвищення його частки в створенні ВВП України.

3.3. Інфраструктура підприємництва в Україні

• *Поняття інфраструктури підприємництва*

Під *інфраструктурою* підприємництва розуміють комплекс виробничих та невиробничих сфер діяльності, які забезпечують процес та умови діяльності підприємців та підприємств. Інфраструктура сучасного підприємництва – невід'ємний компонент організації її функціонування.

Інфраструктура підприємництва сформувалася в результаті тривалої еволюції ділових відносин між підприємцями, найманими робітниками, споживачами, які пов'язані величезною множиною проміжних форм, що опосередковують устанавлення цих відношень і тим самим допомагають суб'єктам підприємництва реалізувати свої ділові інтереси. Інфраструктура підприємництва в Україні знаходиться в процесі постійного розвитку, вона розширює перелік послуг, що надаються підприємцям. Для максимального використання можливостей підприємницької інфраструктури підприємці повинні бути свідомі її можливостей і основ функціонування.

Інфраструктура підприємництва має дуже складну структуру, різні її сегменти по-різному взаємодіють між собою, що ускладнює її цілісне сприйняття. Для кращого розуміння інфраструктуру підприємництва доцільно представити в розрізі окремих ознак, за якими її можна поділити на такі складові, як:

- безпосередня (близька) і віддалена;
- виробнича й невиробнича;
- підприємницька й непідприємницька.

До *безпосередньої* інфраструктури належить безліч її елементів, що безпосередньо обслуговують, або взаємодіють з підприємцем у сфері банківського обслуговування, кредитування й фінансового забезпечення, оподаткування, страхування, торгового посередництва, виробничого обслуговування та ін. Але не менше значення для підприємця мають і такі елементи *віддаленої* інфраструктури як освіта, законодавство, діяльність національного банку, свободи та права людини, культура та ін.

Поділ на *виробничу* і *невиробничу* сфери оснований на тому, що у виробничій сфері підприємець може одержувати сприяння в технологічному розвитку від інжинірингових і консалтингових компаній, мати необхідні послуги з боку аудиторських фірм, отримувати допомогу в вирішенні виробничих питань за участю аутсорсингових компаній тощо. У *невиробничій* сфері зали-

шаються всі інші послуги і можливості, що виникають у фінансовій сфері, страхуванні, біржовій діяльності, на фондовому ринку та ринку цінних паперів тощо.

Поділ на *підприємницьку* й *непідприємницьку* сфери оснований на тому, що цілісну інфраструктуру підприємництва складають підприємства і організації, частина з яких самі функціонують як підприємницькі, тоді як інші є державними, суспільними, неприбутковими установами тощо. Так, до державних належать податкові, частина фінансових, статистичні органи, тоді як значна кількість суб'єктів є підприємницькими: страхові компанії, банківські та інші кредитні установи тощо. За ознакою спорідненості надаваних послуг виробничому підприємству, підприємцю доцільно уявляти такий секторальний склад інфраструктури підприємництва, як це представлено схемою на рис. 1.6.1.

Найважливішою у складі інфраструктури підприємництва сферою є *фінансово-кредитне обслуговування* підприємств.

Ця сфера обіймає послуги у сферах:

фінансових взаємовідносин з державою;

банківського розрахункового обслуговування;

кредитного обслуговування.



Рис. 3.2. Секторальний склад інфраструктури підприємництва

Для підприємств, що функціонують в формі Акціонерних товариств, важливе значення має *фондовий ринок*, на якому здійснюється продаж і обертанні цінних паперів цих Товариств.

Страховання відіграє важливу захисну роль захисту підприємницької діяльності від непередбачених подій, або при роботі в невизначених умовах,

при великих ризиках втрати прибутку, грошових коштів, майна. Діюча в Україні розвинена система страхування дозволяє гарантувати результати діяльності підприємця при здійсненні будь-яких операцій і стосовно різних видів майна, майнових і фінансових відносин.

Торгове посередництво для виробничої підприємницької діяльності є найважливішим елементом, що сприяє доставці продукції та послуг до їх споживачів, а також дає доступ до закупівель необхідної сировини. До цього сектору інфраструктури підприємництва належать всілякі торгові асоціації, оптові та роздрібні торговельні компанії, *товарні біржі* та також *франчайзингові компанії*, які надають підприємцям можливості працювати, користуючись відомими світовими *брендами*.

У сфері *виробничого обслуговування* інфраструктура підприємництва сприяє просуванню передових технологій, поширенню в діяльності вітчизняних підприємців передових світових брендів стосовно виготовлення нової продукції або надання послуг, створює можливості для ефективної співпраці і кооперації зусиль окремих спеціалізованих виробників.

- **Фінансово-кредитне й страхове обслуговування підприємництва**

Підприємницька діяльність не може відбуватися без відповідної системи фінансових, кредитних, податкових відносин як з державою, так і між учасниками підприємницької діяльності. Всі суб'єкти підприємництва, незалежно від форм власності, знаходяться в порівняно однакових фінансових умовах, що диктуються державою, тобто кожному з них необхідно сплачувати встановлені податки, здійснювати єдиний соціальний внесок (ЄСВ), страхові платежі, акцизи, виплачувати податки в місцеві бюджети та ін. При організації фінансовій діяльності кожного суб'єкта потрібно враховувати специфіку, що впливає з його форми власності. Так, для фінансів орендних підприємств характерний такий специфічний елемент, як система *орендних платежів*.

- **Фінансова інфраструктура.**

Основними елементами фінансової інфраструктури підприємництва є комерційні банки, які здійснюють *розрахункове обслуговування* підприємств – юридичних осіб, а також підприємців, що відкривають розрахункові рахунки в банківських установах. Саме через посередництво банків підприємства розраховуються зі всіма іншими фінансовими інститутами. Також комерційні банки виконують посередницьку роль між різними підприємствами і підприємцями та з власним трудовим колективом, здійснюючи *розрахунково-касове обслуговування* підприємницької діяльності як з метою виплати заробітної плати, так і отримання готівки для здійснення інших розрахунків готівкою відповідно до діючого законодавства.

- **Кредитування.**

У реальних умовах сучасного ринку будь-яке підприємство, або підприємець, відчувають нестачу власних обігових коштів для здійснення своєї діяльності, що зумовлює необхідність у *кредитуванні* підприємницької діяльності. При цьому підприємці потребують різних видів *кредитів*:

короткострокових – на 30, 60, 90 днів;
 середньострокових – наприклад, від 1 до 5 років;
 довгострокових – строком більше 5-ти років.

Окрім звичайних кредитів, які підлягають поверненню в тій же грошовій формі, що й отримані, підприємницькі структури потребують *інвестицій*, тобто вкладень залученого зі сторони капіталу з метою отримання прибутку.

Такі потреби підприємництва формують різноманітні організації *фінансово-кредитного обслуговування*, які здійснюють ті ж самі комерційні банки, інші кредитні установи, інвестиційні фонди, лізингові компанії тощо.

Провідну роль і в цьому процесі відіграють комерційні банки, як найбільш універсальні фінансові установи, що одночасно виконують функції:

розрахунково-касового обслуговування;
 розміщення грошових засобів у діяльність підприємств (у якості кредитування та інвестування) – *активні операції*;
 акумуляції (залучення) грошових засобів у формі депозитів – *пасивні операції*.

При цьому комерційні банки мають і ту перевагу, що в здійсненні своєї діяльності не обмежені взаємодією лише з юридичними особами, а також залучають фінансові ресурси населення. Здійснюючи фінансово-кредитне обслуговування підприємництва банки полегшують перехід фондів від того, хто їх створив, до того, хто готовий їх ефективно витратити. Банк зосереджує фонди, аналізує кредитні можливості, оцінює межі ризику, визначає можливі форми передачі засобів від тримачів фондів до користувачів.

На відміну від банків, кредитні організації та *інвестиційні фонди* і компанії, мають більш цільове призначення й здійснюють лише окремі банківські операції, дозволені законодавством.

Загалом учасники фінансово-кредитного сектору фінансової інфраструктури розділяються на такі групи:

посередники депозитного типу – комерційні банки, ощадні асоціації, спільні ощадні банки, кредитні спілки;
 посередники контрактного типу – страхові компанії, пенсійні фонди;
 інші посередники – спільні фонди, фінансові групи, компанії, брокери і дилери по цінних паперах.

● *Фінансовий ринок.*

Сукупність учасників фінансової інфраструктури створює *фінансовий ринок* України, на якому відбувається купівля-продаж грошей і основна функція якого полягає в наданні підприємцям позикових коштів – *кредитів*. Саме фінансовий ринок дає можливість відкласти сьогоденне споживання, заощадити кошти і направити їх у сферу підприємницької діяльності, що й спонукає підприємців сприяти розвитку фінансового ринку в Україні.

В умовах розвинутого фінансового ринку підприємцю, для обґрунтування договору про одержання кредиту, необхідно банку або іншій кредитній установі лише надати:

- заяву з проханням виділити кредит з указаною сумою і періодом його погашення;
- програму, під яку береться кредит з її економічним обґрунтуванням;
- контракт із клієнтами і механізм його виконання;
- необхідні форми гарантій;
- договір про страхування кредитних операцій.

За користування кредитом підприємець сплачує банкам або іншим кредитним установам відсотки.

- *Фондовий ринок.*

Складовою частиною загального фінансового ринку є *фондовий ринок*, на якому здійснюються емісія, купівля і продаж цінних паперів, без чого неможлива діяльність Акціонерних товариств. У центрі фондового ринку України, що лише розвивається, знаходиться Українська фондова біржа (УФБ), а порядок випуску і обертання цінних паперів здійснюється під наглядом Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). *Українська фондова біржа* – це акціонерне товариство, що зосереджує попит і пропозицію цінних паперів, сприяє формуванню їхнього біржового курсу і здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства України, Статуту і правил фондової біржі. Цінні папери, що обертуються на УФБ, – це грошові документи, що засвідчують право володіння або відношення позики і визначальні взаємовідносини між особою, що випустила цей документ, і його власником. Акціонерні товариства, що зареєстровані як учасники фондової біржі, здійснюють на неї свій *перший публічний продаж* акцій – так зване IPO (від англійського *Initial Public Offering*). Вихід на фондовий ринок і подальші додаткові емісії акцій Акціонерного товариства надають додаткові можливості залучення інвестицій до розвитку його діяльності. Окрім власне *акцій* Акціонерних товариств, на Фондовій біржі передбачено обертання таких видів цінних паперів, як *облігації внутрішньої позики* (ОВП), *облігації підприємств*, *казначейські зобов'язання*, *ощадні сертифікати*, *векселі* тощо.

- *Страхування.*

Важливу нішу в складі інфраструктури підприємництва займає *система страхування*, основною метою якої є страхування ризиків підприємницької діяльності, що, таким чином, підвищує надійність комерційних операцій, здійснюваних підприємцями. Органи страхування створюють грошові ресурси, за рахунок яких вони відшкодовують підприємцям збитки, заподіяні силами природи, техногенними явищами, невизначеними ринковими умовами, недобросовісними діями клієнтів, шахраїв тощо. Страхова система України розвивається, надаючи все більш широкий спектр страхових послуг, таких як захист майна підприємців і їхніх фірм, захист ризиків, пов'язаних з упровадженням нових технологій, страхування будівельно-монтажних, екологічних, комерційних, фінансових, виробничих і інших ризиків, страхування від безробіття, пенсійне страхування тощо. Можливості страхового ринку швидко розширюються, у тому числі, завдяки паралельній роботі державних і не-

державних страхових компаній, серед яких вже виявилися лідери, такі як «Омета Інстер», «Аско», «Паросток», «Саламандра», «Інкомрезерв» та ін.

У своїй діяльності підприємницькі структури повинні постійно мати справу зі страховими компаніями, перш за все, у частині здійснення ними наступних видів страхування:

особисте – страхування життя, у тому числі від нещасних випадків, медичне страхування;

майнове – страхування засобів наземного, повітряного, водяного транспорту; страхування вантажів; інших видів майна; страхування фінансових ризиків;

відповідальності – страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів; інших видів відповідальності;

перестраховання – страхування одним страховиком на визначених умовах умов ризику виконання всіх або частини своїх зобов'язань перед страхувальником в іншого страховика (перестраховальника);

обов'язкові – види страхування, якщо право на їхнє проведення передбачено актами законодавства.

Страхові відношення мають характер звичайних економічних стосунків, у яких беруть участь дві сторони (два суб'єкти).

Одна сторона (суб'єкт) – це страхова компанія, що називається страховиком, яка виробляє умови страхування, пропонує їх своїм клієнтам – юридичним особам (підприємствам, організаціям, установам) і приватним особам. Інша сторона (суб'єкт) даного економічного відношення – це юридичні або приватні особи, названі страхувальниками, які, у разі схвалення умов страхування підписують договір установленної форми – поліс, регулярно вносять по ньому страховику грошові внески.

При настанні страхового випадку (стихійне лихо, нещасний випадок тощо), при якому страхувальнику нанесений збиток (економічний або здоров'я), страховик відповідно до умов договору виплачує страховку (страхову премію, страховий внесок). Сума коштів, що накопичується в страховика, називається страховим (резервним) фондом. При державному страхуванні створенням і використанням цього фонду керує державна система страхових органів. Цей фонд є одним із централізованих грошових резервів держави. При альтернативному страхуванні створенням і використанням страхового резервного фонду керує страхова компанія.

- *Факторингові фірми.*

Доволі частою ситуацією у здійсненні підприємницької діяльності є потреба чекати надходження платежів, тоді як гроші потрібні негайно для проведення фінансових операцій. У такому випадку можна продати борги спеціалізованим установам – *факторинговим фірмам*, що звичайно тісно пов'язані з банками, або належать їм. У результаті подібної операції підприємець, що продає боргові зобов'язання, протягом короткого часу одержує від 70 до 90% суми вимог у виді авансу. Залишкові 10-30% є свого роду гарантійною сумою, що призначається до виплати при одержанні факторинговою фірмою

рахунку на оплату вимог боржником. За ці послуги фірма стягує з бізнесмена визначені відсотки. У основі цих угод лежить договір про *факторинг*, що укладається на певний строк. У рамках цього договору клієнт пропонує факторинговій фірмі купити усі його боргові вимоги до дебіторів. Після перевірки платоспроможності здійснюється угода. З цього моменту до відома дебітора доводиться, що розрахунки він повинний вести не з колишнім клієнтом, а із самою факторинговою фірмою.

Прибігаючи до послуг факторингу, підприємець перетворює майбутній борг у готівку в потрібний момент часу, одержуючи до 80% суми боргу до настання терміну платежу, і тим самим поліпшуючи фінансовий стан підприємства.

- *Товарні біржі.*

Усе більш значну роль у підприємницькій діяльності відіграють *товарні біржі*. Сам термін «*біржа*» (з німецької *Börse* і пізньолатинської *bursa* – гаманець) – означає організований торгівельний майданчик, на якому відбувається оптова торгівля товарами, активами, цінними паперами або валютами у вигляді стандартизованих біржових угод. На біржі укладаються угоди по біржових товарах, в результаті чого утворюється динаміка продажних цін тільки під впливом ринкового попиту та пропозиції, що дає змогу орієнтуватися учасникам ринку та прогнозувати хід торгів в майбутньому.

Біржі – юридичні особи, що забезпечують регулярне функціонування організованого ринку товарів, валют, цінних паперів, похідних фінансових інструментів. Біржа гарантує виконання угод, кожен член біржі проходить процедуру *лістингу*, де перевіряється повністю всі дані про компанію – від фінансової звітності, до моральних якостей керівників і власників. Організаційні особливості функціонування бірж мінімізують ризики щодо невиконання угод та роблять торгівлю на біржі більш зручною та впевненою.

Залежно від активів якими торгує біржа, їх поділяють на:
товарні, зокрема, спеціалізовані, універсальні, ф'ючерсні;
фондові;
валютні.

Більш детально товарні біржі класифікують за:

- а) видами біржових товарів – товарні, товарно-сировинні;
- б) принципами організації – публічні (державні), приватні організації торговців, змішані;
- в) правовим статусом – акціонерні товариства, некомерційні організації;
- г) формою участі торговців у біржових торгах – відкриті, закриті;
- д) асортиментом товарів – універсальні, спеціалізовані;
- ж) роллю та місцем у світовій торгівлі – міжнародні, національні, регіональні;
- з) сферою впливу – центральні, міжрегіональні, регіональні;
- к) видами угод – реальних товарів, ф'ючерсні, опціонні, змішані.

Для забезпечення діяльності підприємців найбільше значення має робота товарних бірж, на яких одні покупають необхідні їм матеріали і товари, а інші, навпаки, продають їх.

Основними рисами біржової торгівлі є:
 приуроченість до певного місця і часу;
 підпорядкованість установленим правилам торгівлі;
 публічність і гласність;
 урегульованість з боку держави і громадськості;
 концентрація попиту і пропозиції за товарами, які реалізуються на біржі.

Окрім прямих торговельних операцій біржі здійснюють:
 організацію біржових зборів для проведення гласних публічних торгів;
 розробку біржових контрактів;
 біржовий арбітраж;
 функції утворення і прогнозування цін;
 хеджування або біржове страхування;
 функція гарантування виконання угод;
 інформаційну функцію.

Сукупність рис сучасних товарних і сировинних бірж робить їх найбільш зручними партнерами підприємців, що працюють у сільськогосподарській сфері і потребують укладення ф'ючерсних контрактів на реалізацію своєї продукції, що має сезонний характер виробництва.

- *Сприяння технічному розвитку підприємництва.*

Таку місію виконує безліч елементів інфраструктури у вигляді *інжинірингових, венчурних, консалтингових* компаній, які сприяють запровадженню в діяльності підприємця нових технологій. Технічного обслуговування здійснюють авторизовані або фірмові *технічні центри* (наприклад, у сфері обслуговування комп'ютерної техніки, або імпортного сільськогосподарського обладнання). Велике значення для розвитку підприємництва має також спільна участь агентів підприємницької інфраструктури у виконанні виробничих задач підприємця на засадах *аутсорсингу*, тобто залучення виробничих можливостей інших суб'єктів, які самі функціонують на засадах підприємництва.

3.4. Питання для перевірки засвоєння матеріалу теми

Надати коротку відповідь в одне-три слова на поставлені питання.

1. Чого стосувалися перші кроки в напрямку «роздержавлення» економіки в Україні ще за часів її перебування в складі СРСР?
2. Які основні приватизаційні закони прийнято в Україні?
3. Яким документом підтверджувалося право громадянина України на отримання частки державного майна?
4. Чим розрізняються такі складові загального *права власності* як *володіння* та *користування*?

5. Що саме надає праву власності така його складова, як *розпорядження*?
6. Які форми власності встановлено Законодавством України?
7. Які форми держаної власності передбачено законодавством України?
8. Назвіть 2-3 форми підтримки приватного бізнесу в передових країнах?
9. Чим відрізняється система оподаткування бізнесу в Європі від України?
10. Що означає поняття «база оподаткування»?
11. Яку роль відіграє оподаткування стосовно підприємництва – фіскальну, чи таку, що підтримує?
12. За якими ознаками підприємництво розподіляють на види?
13. Чому потребує особливої підтримки *середнє підприємництво* в Україні?
14. Хто, окрім громадян, може бути суб'єктом підприємництва в Україні?
15. Що є базою оподаткування за ПДФО?
16. Інфраструктура підприємництва створює для підприємця – ...
17. Охарактеризуйте секторальний склад інфраструктури підприємництва.
18. Які органи й організації відносяться до фінансово-кредитного обслуговування підприємця?
19. Які органи й організації здійснюють торгове посередництво для підприємця?
20. Перелічити декілька видів страхування, що діють в Україні.
21. Яка роль відіграють факторингові фірми в Україні?
22. Які організації сприяють розвитку підприємництва?
23. Що означає абревіатура ІРО для діяльності акціонерного товариства?
24. Яке значення для підприємницької діяльності має кредитування?
25. Для яких видів підприємницьких суб'єктів має особливе значення фондовий ринок

Тема 4. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ІДЕЇ І ПОРЯДОК ЗАПОЧАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СПРАВИ

План

- 4.1. Бізнес-ідея та її роль у започаткуванні підприємницької справи.
- 4.2. Загальний порядок створення та ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності.
- 4.3. Практичне завдання щодо вибору бізнес-ідеї для започаткування власної підприємницької справи.
- 4.4. Вимоги до особистості підприємця

4.1. Бізнес-ідея та її роль у започаткуванні підприємницької справи

Бізнес-ідея – центральне поняття підприємницької справи, хоча й не має єдиного точного визначення. *Бізнес-ідею* можна сформулювати наступними двома способами:

по-перше, бізнес-ідеєю є той спосіб, яким можна вирішити виниклу проблему;

а по-друге, під бізнес-ідеєю розуміють той унікальний продукт чи послугу, які можна пропонувати споживачу, що б він зацікавився нею, і як їх виробити або здійснити, що б отримати прибуток.

У обох випадках бачимо, що бізнес-ідея є загальним засобом вирішення проблем, чи таких, що виникли в діючому підприємстві, чи таких, що пов'язані з пошуком нового предмету діяльності, зокрема, при створенням нового суб'єкту підприємництва. За своїм змістом бізнес-ідеї можуть мати технічну, організаційну, маркетингову, економічну, соціально-психологічну та іншу природу. Отже, першим кроком до формулювання бізнес-ідеї є *уявлення проблеми*, що саме по собі не є автоматичним процесом. Сама проблема дістає свого чіткого формулювання на основі уявлення будь-якої нестачі чого-небудь, наявності «вузького місця», «слабої ланки» в діючому процесі, відставання від конкурентів, втрати позицій, погіршення економічного стану та ін., що дозволяє загальний порядок формування бізнес-ідеї як засобу вирішення проблеми представити у вигляді схеми на рис. 4.1

У якості проблеми, що може трактуватися як нестача, або «вузьке місце» можуть виступати будь-які встановлені факти, наприклад:

- нестача в обладнанні, або, навпаки, недостатність його завантаження;
- відставання якості продукції від продукції конкурентів;
- високі витрати, що роблять продукції неконкурентною на ринку;
- зменшення обсягів продажів продукції;
- низька кваліфікація працівників;
- нестача фінансових ресурсів здійснення діяльності;

нестійкість зовнішнього середовища, що не дозволяє розраховувати на стаке становище підприємства на ринку тощо.

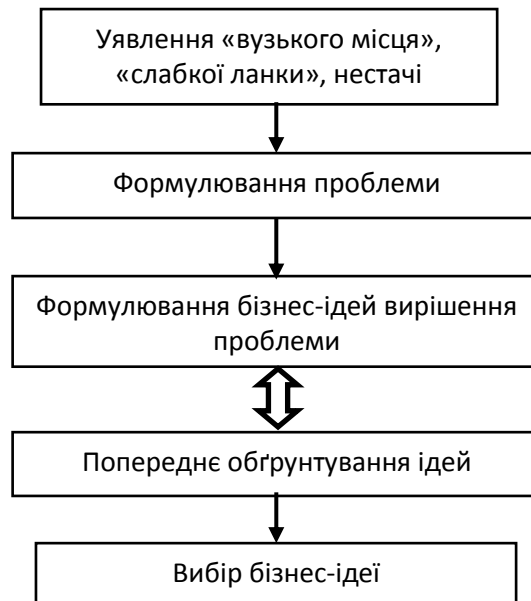


Рис. 4.1. Загальна схема формування бізнес-ідеї як засобу вирішення проблем

У найбільш узагальненому вигляді пошук бізнес-ідеї для діючого підприємства можна представити схемою, приведеною на рис. 4.2.

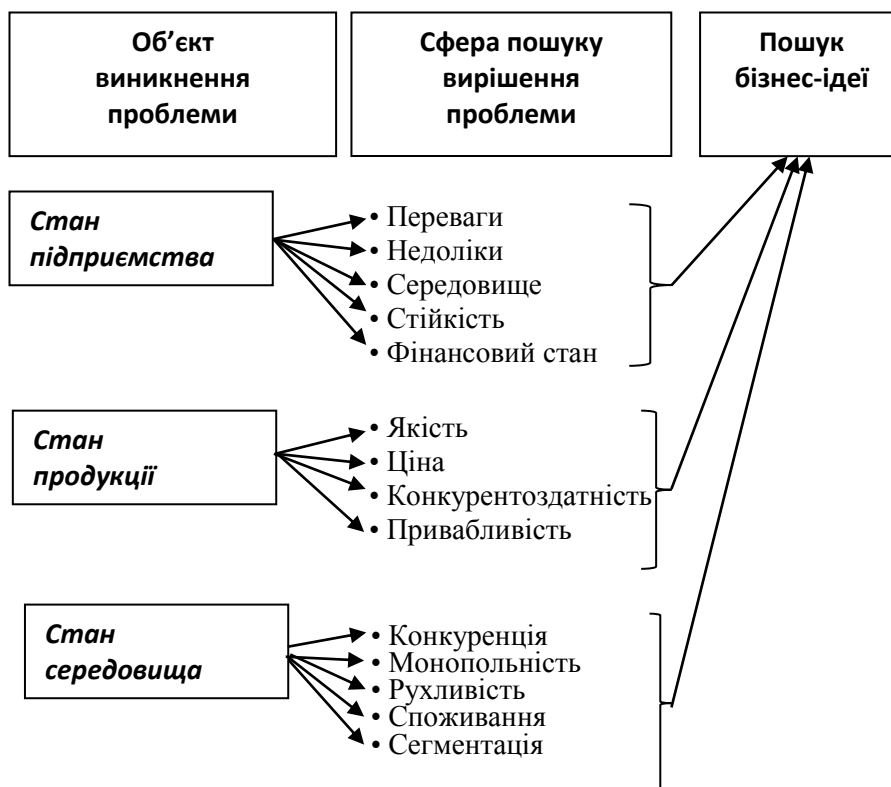


Рис. 4.2. Загальна схема пошуку бізнес-ідеї для діючого підприємства

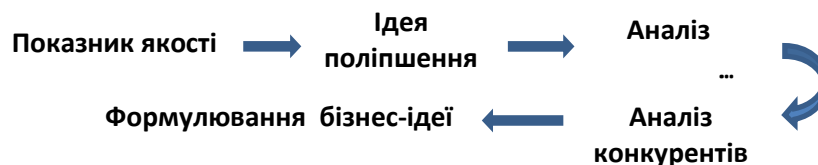
Здебільшого, пошук бізнес-ідеї здійснюється за схемою:



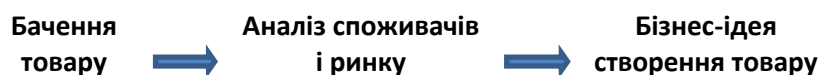
У будь-яких випадках, що не підпадають під приведену на рис. 4.2 схему, пошук бізнес-ідеї може йти наступним шляхом:



У сфері підвищення якості продукції пошук бізнес-ідеї може йти, наприклад, за наступною схемою:



Доволі часто пошук бізнес-ідеї починається з попередньо сформульованого її бачення або образу. Тоді можливі наступні схеми формулювання або уточнення бізнес-ідеї.



Пристаюючи до створення нового суб'єкту підприємництва пошук бізнес-ідеї може відбуватися у наступній послідовності:

- 1) визначення місії створюваного суб'єкту;
- 2) формулювання цілей діяльності підприємства;
- 3) аналіз середовища й можливостей досягнення цілей;
- 4) уявлення виду продукції або послуг;
- 5) формулювання бізнес-ідеї створення підприємства.

Сам процес формулювання бізнес-ідеї створюваної підприємницької справи неминуче проходить цикл, приведений на рис. 1, але в кінцевому рахунку, бізнес-ідея формується у вигляді лаконічної назви підприємницького

суб'єкту, яка відображає найбільш суттєві риси його діяльності. Типові приклади формулювання бізнес-ідей створення суб'єкту підприємництва в сфері виробництва, надання послуг та торгівлі приведемо в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Приклади бізнес-ідей створення суб'єктів підприємництва

Сфера	Приклади бізнес-ідей
Виробнича	<p>Фермерське господарство з вирощування й продажу зернових, соняшника й іншої продукції.</p> <p>Ферма з виробництва й реалізації молочної продукції.</p> <p>Садівництво або городництво для вирощування фруктів і овочів.</p> <p>Вирощування квітів.</p> <p>Птахофабрика.</p> <p>Механізована обробка полів.</p> <p>Будівництво індивідуального житла.</p> <p>Буравлення водяних шпар.</p> <p>Виробництво будівельних матеріалів (цегли, блоків, плитки).</p> <p>Випуск продукції з металопрокату (огорожі, решітки, намети).</p> <p>Лінія з розливу напоїв, соняшникового масла та інших рідин.</p> <p>Деревообробка й виготовлення віконних рам і дверей.</p> <p>Обладнання печей, камінів.</p> <p>Виробництво окремих видів інструментів, інвентарю.</p> <p>Землевпорядні роботи</p>
Надання послуг	<p>Ремонтна майстерня (теле-радіо-, авто-, ремонту квартир).</p> <p>Центр здоров'я (фізичної культури, фіто-послуг).</p> <p>Радіофіковане таксі, транспортне обслуговування громадян.</p> <p>Здача в оренду виробничих площ, устаткування.</p> <p>Монтаж опалювальних систем.</p> <p>Дизайн і ремонт житлових, виробничих та інших приміщень.</p> <p>Автосервіс на замських дорогах.</p> <p>Технічне обслуговування й ремонт автомобілів, шино монтаж.</p> <p>Покрівельні роботи.</p> <p>Автотранспортні вантажні перевезення.</p> <p>Косметичний салон з певним набором функцій.</p> <p>Рекламне агентство (по видах рекламованої продукції, послуг).</p> <p>Приватний дитячий садок (ясла, школа)</p>
Торгівельна	<p>Відкриття магазину.</p> <p>Наметова торгівля продуктами на ринку.</p> <p>Оптова база товарів промислового призначення (по групах товарів).</p> <p>Дрібнооптова й роздрібна торгівля різними товарами.</p> <p>Поставки чаю, кава й іншої подібної продукції.</p> <p>Поставки сировини, металопрокату, устаткування й ін.</p>

Процес формулювання бізнес-ідеї неминуче пов'язаний із аналізом ситуації, у якій знаходиться суб'єкт підприємництва, який бажає створити власну підприємницьку справу при відсутності повного уявлення щодо предмету діяльності, споживачів продукції або послуг, характеру ринку, на якому

передбачається просування результатів своєї праці. Обрії такого аналізу схематично приведено в наступній табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Аналіз ситуації на стадії створення нового суб'єкту бізнесу

Напрямки й етапи	Ціль	Методи	Результати
1. Вибір товару або послуги	Визначити нішу на ринку	Вивчити об'єм продажів і задоволеність попиту (місткість ринку), а також можливість витиснення товару з ринку	Можливий об'єм продажів товару
2. Оцінка дій конкурентів	Визначити можливості конкурентів для заняття даної ніші на ринку	Вивчити роботу аналогічних підприємств: їх технологію, організацію, якість продукції, витрати, постачання, збут, дослідження й інфраструктурні зв'язки	Домінуючий фактор конкуренції
3. Аналіз схеми підприємництва	Визначити необхідні ресурси й можливість їх одержання	Вивчити можливості створення технології або придбання, установки встаткування, його пуску й експлуатації, забезпечення сировиною, матеріалами, приміщеннями, послугами, капіталом	Формування системи вихідних умов і передумов
4. Аналіз загального оточення	Визначити значимість зовнішніх факторів	Вивчити стан державно-політичних, економічних, технологічних і інших факторів. Визначити характер тенденцій їх розвитку й очікувань	Невизначеність або факторів і їх змін

4.2. Загальний порядок створення та ліквідації суб'єкта підприємницької діяльності

Суб'єкт підприємництва може бути створений за рішенням власника майна або вповноваженого ним органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого, або декількох діючих суб'єктів. Суб'єкти підприємництва можуть утворюватися шляхом примусового поділу або виділення одного суб'єкта з іншого за розпорядженням антимонопольних органів відповідно до антимонопольного законодавства України.

Порядок *реєстрації* суб'єкта підприємницької діяльності призначеними органами в Україні має виключно формальний характер без будь-яких елементів надання дозволу, окрім випадків, коли для заняття даним видом підприємницької діяльності необхідно її *ліцензування*.

Кожен суб'єкт підприємництва підлягає державній реєстрації у Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій (ЄДРПО) як юридична

особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом. Відкриття суб'єктом господарювання *філій* (відділень), *представництв* без створення юридичної особи не потребує їхньої державної реєстрації.

Відомості про відокремлені підрозділи суб'єктів підприємництва залучаються до її реєстраційної справи та включаються до Єдиного державного реєстру.

Загальний порядок створення підприємства як юридичний процес в цілому визначається діючим законодавством України, але, у залежності від ступеню вирішення всіх питань, пов'язаних з цілями підприємства, його місцезнаходженням, сферою діяльності та інших процес створення може включати декілька етапів. Так, при створенні підприємства з самого початку, особливо – у підприємницькій сфері – потрібні такі етапи, як: *початковий, підготовчий, реєстраційний і організаційний*.

Для підприємця створення підприємства починається з *початкового* етапу, який, у загальному плані, може включати вирішення питань:

- визначення місії і цілей підприємства;
- вибору сфери підприємницької діяльності;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення стратегії діяльності підприємства;
- пошук партнерів;
- підготовка бізнес-плану;
- обґрунтування й вибір організаційно-правової форми підприємства;
- вибори або призначення керівника підприємства, або уповноваженого за його реєстрацію.

Зокрема, при виборі сфери підприємницької діяльності засновники підприємства повинні враховувати, що відповідно до чинного законодавства України дозволена будь-яка підприємницька діяльність, крім тих її видів, що:

1) дозволені лише державним підприємствам та організаціям (у частині виготовлення і реалізації наркотичних засобів, військової зброї, боєприпасів до неї, вибухових речовин, охорони об'єкти державної власності);

2) дозволені недержавним підприємствам і підприємцям лише за умов отримання ними спеціального дозволу – *ліцензії* (за встановленим переліком).

Потрібно також враховувати можливі обмеження обсягів здійснення певної підприємницької діяльності згідно з *квотами*, що встановлюють Кабінет міністрів України або органи місцевого самоврядування.

Власне *юридичне* створення підприємства включає *підготовчий* та *реєстраційний* етапи.

На підготовчому етапі здійснюються:

- підготовка і складання засновницького договору;
- підготовка і складання статуту підприємства;
- визначення юридичної адреси;
- складання пакета протоколів про наміри співробітництва;
- узгодження роботи з банківськими установами;

- підготовка і затвердження пакета засновницької документації.

Загалом, логіку створення суб'єкту підприємництва можна відобразити наступною схемою, приведеною на рис. 4.3, яка відображає перелік і послідовність прийняття найсуттєвіших рішень, що приводять до розуміння потрібної організаційно-правової форми створюваного підприємства.

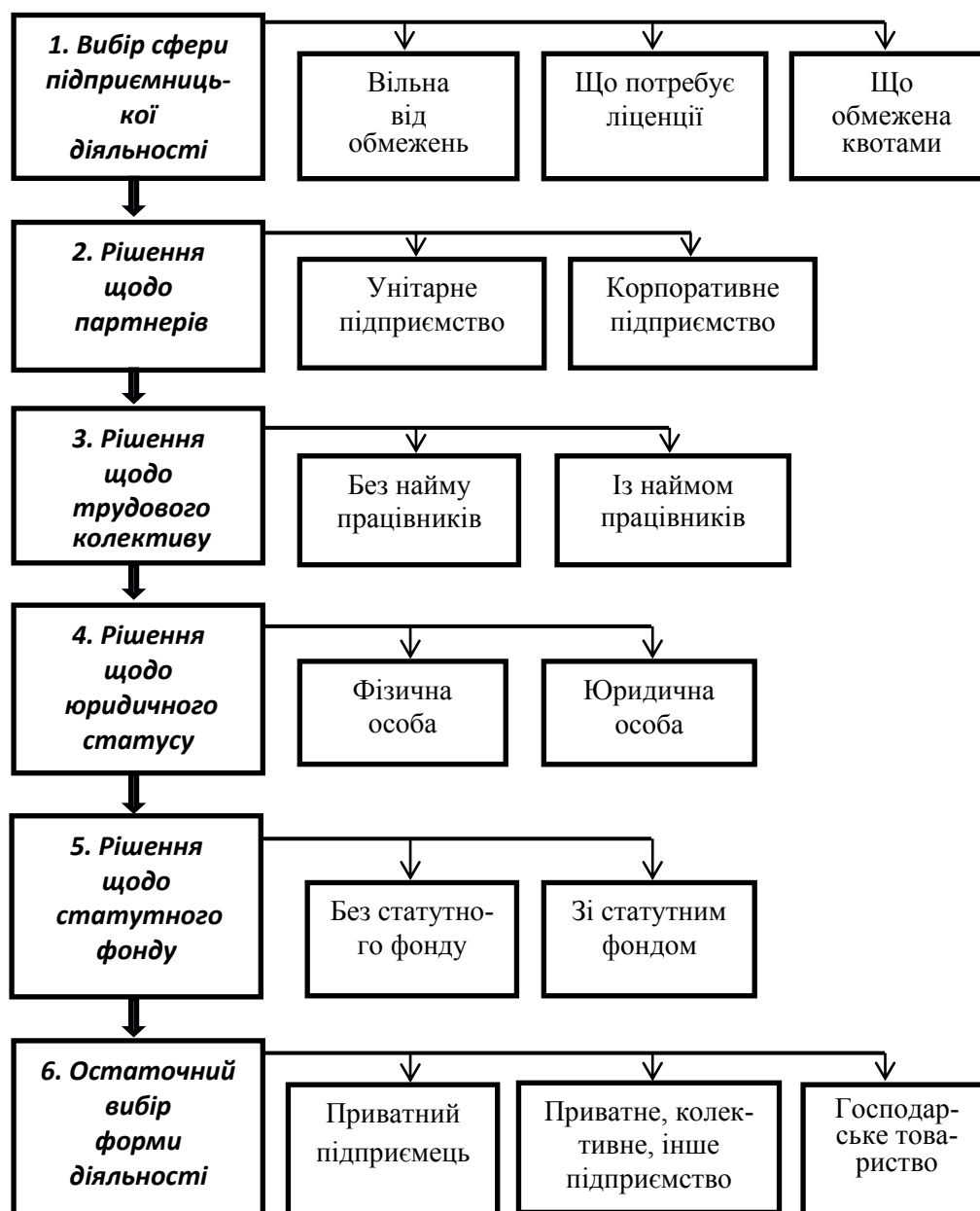


Рис. 4.3. Послідовність прийняття найсуттєвіших рішень щодо створення підприємства

У разі створення не одноосібного підприємства виникають питання щодо розподілу участі осіб, що стають засновниками або членами колективу

створеного підприємства, що потребує закріплення в засновницькому договорі:

- предмету договору;
- зобов'язань засновників (учасників);
- прав і відповідальності засновників та учасників;
- порядку розв'язання суперечок;
- розміру і порядку створення статутного фонду;
- юридичної адреси підприємства.

Реєстрація підприємства здійснюється в такому порядку:

- формування пакета реєстраційної документації;
- внесення необхідної суми до статутного фонду та обов'язкових платежів;
- отримання свідоцтва про реєстрацію;
- отримання ідентифікаційного коду та печатки;
- постановка на облік у статистичному управлінні;
- реєстрація в податковій адміністрації та пенсійному фонді;
- відкриття рахунку в установах банку.

Для реєстрації підприємства до органу, що здійснює реєстрацію суб'єктів підприємництва, надаються такі документи:

- рішення власника майна або вповноваженого органу про організацію підприємства (наприклад, у вигляді *угоди про заснування підприємства*);
- статут підприємства;
- письмове підтвердження юридичної адреси підприємства;
- реєстраційну картку в трьох примірниках, яка одночасно виконує роль заяви засновника про реєстрацію підприємства;
- квитанцію про сплату мита за реєстрацію підприємства;
- нотаріально засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи.

Завершальним етапом створення і реєстрації підприємства є відкриття розрахункового рахунку у відповідному банку за місцезнаходженням новоствореного підприємства, для чого потрібні такі документи:

- заява про відкриття рахунку встановленого зразка;
- копія свідоцтва про державну реєстрацію;
- копія зареєстрованого статуту, засвідчена нотаріально або органом, що здійснює реєстрацію;
- копія документа про взяття підприємства на податковий облік;
- картка зі зразками підписів осіб, яким надане право розпоряджатися рахунком підприємства;
- копія документа про реєстрацію в органах Пенсійного фонду України.

Законодавством урегульований і порядок утворення і реєстрації акціонерних товариств, як приватних (ПрАТ), кількість акціонерів якого не перевищує 100 акціонерів, так і публічних (ПАТ). Цей порядок відображає особ-

ливості, пов'язані зі зобов'язання акціонерного товариства здійснити реєстрацію випуску акцій під час їх створення.

Загалом створення акціонерного товариства шляхом заснування передбачає такі етапи:

- прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про закрите (приватне) розміщення акцій;
- реєстрація Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій;
- присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів;
- укладення з депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій;
- закрите (приватне) розміщення акцій серед засновників товариства;
- оплата засновниками повної номінальної вартості акцій;
- затвердження установчими зборами товариства результатів закритого (приватного) розміщення акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства, а також прийняття інших рішень, передбачених законом;
- реєстрація товариства та його статуту в органах державної реєстрації;
- подання Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій;
- реєстрація Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій, отримання свідоцтва про державну реєстрацію випуску акцій;
- видача засновникам товариства документів, що підтверджують право власності на акції.

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації – за рішенням власника (власників) чи вповноважених ним органів, або за рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання, чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених законодавством, – за рішенням суду.

У разі *злиття* суб'єктів господарювання всі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта, що утворений унаслідок злиття. У разі приєднання одного або кількох суб'єктів підприємництва до іншого суб'єкта до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаних суб'єктів.

У разі *поділу* суб'єкта підприємництва всі його майнові права й обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів, що утворені внаслідок цього поділу. У разі виділення одного або кількох нових суб'єктів підприємництва до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права й обов'язки реорганізованого суб'єкта.

У разі *перетворення* одного суб'єкта підприємництва в інший до новоутвореного суб'єкта переходять усі майнові права й обов'язки попереднього суб'єкта.

Суб'єкт підприємництва *ліквідується*:

за ініціативою його засновників чи власників;

у зв'язку із закінченням строку, на який він створювався, чи у разі досягнення мети, заради якої його було створено;

у разі визнання його в установленому порядку банкрутом, крім випадків, передбачених законом;

у разі скасування його державної реєстрації у випадках, передбачених законом.

Скасування державної реєстрації позбавляє суб'єкт підприємництва статусу юридичної особи і є підставою для вилучення його з державного реєстру, про що утворюється відповідний запис, який здійснюється після затвердження ліквідаційного балансу.

Оголошення про реорганізацію чи ліквідацію господарської організації або припинення діяльності приватного підприємця підлягає опублікуванню в установленому порядку.

● ***Установчі документи суб'єкта підприємницької діяльності.***

Установчими документами підприємства є комплект документів встановленої законом форми, згідно з якими підприємство або інша форма підприємницької діяльності виникають і діють як суб'єкт права. Господарський кодекс України [1] містить перелік актів, які належать до установчих документів у відповідності до кожного виду *суб'єкта господарювання*, а саме:

а) ***рішення*** про його утворення або ***засновницький договір***;

б) у випадках, передбачених законом, – ***статут*** (або ***положення***) суб'єкта господарювання.

Установчі документи в цілому повинні відображати:

найменування суб'єкта господарювання;

мету й предмет господарської діяльності;

юридичну адресу та місцезнаходження суб'єкту;

склад і компетенцію його органів управління і порядок прийняття ними рішень;

порядок формування майна;

розподілу прибутків та збитків;

умови реорганізації та ліквідації суб'єкта.

Засновницький договір містить зобов'язання засновників утворити суб'єкт господарювання, порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання. Статут (положення) затверджується власником майна або іншими органами відповідно до законодавства.

Склад та зміст установчих документів урахує особливості створення та функціонування різних суб'єктів підприємництва. Найбільше регламентовані вимоги до установчих документів *господарських товариств*.

1. Установчим документом повного і командитного товариства є засновницький договір. Установчим документом акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і товариства з додатковою відповідальністю є статут.

2. Установчі документи господарського товариства повинні містити відомості про його вид, перелік обов'язкової інформації для установчих документів, а згідно з особливістю з їхнього функціонування – склад **засновників** або **учасників**, склад і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, включаючи перелік питань, з яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів.

3. Статут акціонерного товариства, окрім відомостей, зазначених у п. 2, повинен містити також відомості про види **акцій**, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань з викупу акцій.

4. Статут товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), окрім відомостей, зазначених у п. 2, повинен містити відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів.

Статутом може бути встановлено порядок визначення розміру часток учасників залежно від зміни вартості майна, внесеного як вклад, та додаткових внесків учасників.

5. Засновницький договір *повного і командитного товариства*, крім відомостей, зазначених у п. 2, повинен визначати розмір частки кожного з учасників, форму їхньої участі в справах товариства, розмір, склад і порядок внесення ними внесків. Стосовно вкладників командитного товариства в засновницькому договорі вказуються тільки сукупний розмір їх часток у майні товариства та розмір, склад і порядок внесення ними вкладів.

6. Найменування господарського товариства повинно містити зазначення виду товариства, для повних товариств і командитних товариств – прізвища (найменування) учасників товариства, які несуть додаткову відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном, а також інші необхідні відомості. Найменування господарського товариства не може вказувати на належність товариства до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування.

7. До установчих документів можуть бути включені також відомості щодо інших умов діяльності господарського товариства, які не суперечать закону. Якщо в установчих документах не вказано строк діяльності господарського товариства, воно вважається створеним на невизначений строк.

Зміст установчих документів господарських товариств регулюється також Законом України «Про господарські товариства» [2].

Крім обов'язкових, до установчих документів можуть включатися положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, про особливості членства (щодо колективних підприємств, кооперативів), про раду підприємства (порядок її створення, склад, компетенцію), про інші органи, які реалізують повноваження трудового колективу (раду трудового колективу, профспілковий комітет) тощо.

4.3. Практичне завдання щодо вибору бізнес-ідеї для започаткування власної підприємницької справи

Мета завдання. Метою виконання завдання є одержання навичок аналізу й формування підприємницької ідеї.

Порядок виконання завдання.

Вступна частина. Причинами, що спонукують почати власну справу, часто є життєві обставини, різні переломи в житті. З розвитком ринкових відносин в Україні створені умови для ведення власного бізнесу, успіх якого багато в чому визначається якістю або ефективністю прийнятої до реалізації підприємницької ідеї. Велика кількість людей є потенційними підприємцями, що перебувають у пошуку запальної підприємницької ідеї. Гарна підприємницька ідея є ядром будь-якої установчої власної справи, корисної є всяка спроба її пошуку.

Активізація пошуку ідей. Для активізації формування підприємницької ідеї доцільно використовувати світовий досвід створення успішних підприємств, посилаючись на наступні джерела успішних підприємницьких ідей.

1. Розпізнавання нової тенденції. Бізнес-ідея може виникнути на основі вчасного розпізнання нових віянь, що відбуваються в структурних змінах в Україні.

2. Обслуговування ненасичених ринків. Бізнес-ідея може базуватися на виявленні й покритті дефіцитів у сфері споживчих товарів, засобів виробництва й обслуговуванні.

3. Використання технічних розробок у нових сферах їхнього використання може стати бізнес-ідеєю створення підприємницького суб'єкту.

4. Копіювання успішних концепцій. Цей підхід виправданий тим, що в різних галузях і країнах є чимало бізнес-ідей, що вже підтвердили свій успіх, але залишаються актуальними.

5. Впровадження нових ідей у старі галузі. Нерідко успішну бізнес-ідею можуть дати раніше відомі або старі концепції в нових умовах їхнього застосування.

6. Відрив від конкурентів за допомогою спеціалізації. Бізнес-ідея може виникнути на основі спеціалізації діяльності, коли клієнтові надаються більш якісні товари або послуги більш вузькій номенклатурі.

7. Виявлення нових ніш на ринку. Бізнес-ідея може полягати у виявленні нових ніш для діяльності, які завжди мають місце навіть на насичених ринках.

8. Обхід конкурентів. Бізнес-ідея може полягати в забезпеченні більш ефективної роботи на ринках, гнучкої цінової політики та ін.

Враховуючи рекомендації п. 4.1 необхідно вибрати і обґрунтувати бізнес-ідею для започаткування на її основі власної підприємницької справи, представивши її опис у вигляді наступної табл.

Таблиця 2.2

Розвиток підприємницької ідеї (приклад)

Підприємницька ідея	Ремонтна служба мікрокомп'ютерів
Мінімальний капітал	5 тис. грн.
Середній початковий капітал	60 тис. грн.
Можливі джерела капіталу	Власні кошти
Приблизний прибуток до відрахування податків	120 тис. грн. у рік
Потенціал зростання	Доволі значний
Характеристика ринку	Зростаючий ринок
Фактори ризику	Постачання запчастинами
Можливість роботи за сумісництвом	Немає
Галузь перебуває в стадії	Швидкої експансії
Особливо підходить для	Засновників з досвідом техобслуговування комп'ютерів
Потреба в приміщенні	Оренда виробничого будинку
Необхідність у фахівцях високої кваліфікації	3-5 чоловік, у т.ч. з вищою технічною освітою – 1-2 особи
Необхідність навчання працівників	Платні курси

4.4. Вимоги до особистості підприємця

Підприємництво, за своїм визначенням, поєднує дві суперечливі тези:

- 1) намагання досягти вагомих матеріальних результатів
- 2) наявність певних ризиків не отримати очікуваного результату, навіть, з важкими матеріальними втратами.

Отже, з одного боку, успіх, якого досягли багато підприємців, а з другого – гіркий досвід підприємців, потерпілих невдачу у своїй підприємницькій діяльності, визначає важність рішення, яке кожен потенційний підприємець повинен вирішити щодо доцільності влаштування власної справи. Тим більше, що в більшості випадків від успіху такого починання залежить не

тільки благополуччя самого підприємця, але й доля його близьких. Тому ухвалення рішення про участь у бізнесі повинне бути продуманим і обґрунтованим.

Отже, перед кожною людиною, яка починає власну підприємницьку справу виникають немало питань, зокрема, два найважливіших:

1) чи є в неї продуктивна підприємницька ідея, яка зможе забезпечити успіх започаткованої справи?

2) достатньо в неї твердого бажання й навіть мужності, інших особистих якостей, необхідних для створення успішної підприємницької справи?

Базуючись лише на цих двох питаннях можна визначити, що існує чотири типи початкової ситуації для потенційного підприємця і відповідні напрямки допомоги, якої вони потребують, як це відображено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Початкова ситуація для підприємця при започаткуванні ним власної справи

Ситуація	Відповідь на питання		Зміст потрібної допомоги підприємцю
	<i>перше</i>	<i>друге</i>	
1	Так	Так	Організаційне сприяння започаткуванню власної справи
2	Ні	Так	1. Допомога з визначенням підприємницької ідеї. 2. Організаційне сприяння започаткуванню власної справи
3	Так	Ні	1. Навчальна, можливо, й соціальна підготовка з адаптуванню до підприємницької діяльності. 2. Організаційне сприяння започаткуванню власної справи (у разі успішного виконання п.1)
4	Ні	Ні	1. Навчальна, можливо, й соціальна підготовка з адаптуванню до підприємницької діяльності. 2. Допомога з визначенням підприємницької ідеї (у разі успішного виконання п.1). 3. Організаційне сприяння започаткуванню власної справи

У якості засновника підприємницької справи людина сам визначає мету й шляхи розвитку справи, відповідає за невдачі й, у випадку успіху, самостійно розпоряджається прибутком. Для підприємця важливі такі особисті якості, як рішучість, витримка, розсудливість, виваженість, працездатність й активність, як і здатність опановувати спеціальні знання, проявляти такт у спілкуванні зі співробітниками, партнерами й клієнтами, здатність до планування й керівництва діяльністю підприємства, почування ситуативних змін на ринку. Має значення також майновий стан засновника, наявність зав'язків, особистих знайомств і можливості одержувати додаткові фінансові ресурси. Потенційному підприємцю доцільно провести тест з самооцінки своїх особистих якостей підприємця шляхом підготовки щирих відповідей на запитання, представлені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Тест для оцінки якостей підприємця

Особисті якості підприємця	Сила прояву якості				
	1	2	3	4	5
1. Воля (мотив) для започаткування власної справи					
2. Рішучість у здійсненні задуманого					
3. Ініціативність у частині вибору, а при необхідності й зміни напрямків підприємницької діяльності					
4. Гнучкість, моторність у зв'язку зі змінами на ринку					
5. Комерційна кваліфікація					
6. Технічна кваліфікація					
7. Економічна кваліфікація					
8. Здатність до навчання					
9. Здатність керувати людьми					
10. Розумова працездатність					
11. Здатність до фізичних навантажень					
12. Здатність до витримки й холоднокровного прийняття рішень у «стресових» ситуаціях					
13. Комунікабельність					
14. Мобільність (можливості й легкість переміщень)					
15. Здатність до творчості, нетрадиційних рішень					
16. Самооцінка майнового стану					
17. Можливості залучати фінансові ресурси					
18. Готовність до компенсації втрат, збитків					
19. Можливість нести матеріальну відповідальність перед партнерами, клієнтами, колегами					

Відповіді у формі умовних знаків проставляються в графік, що відображають ступінь виразності кожної якості людини, що відображає профіль підприємця. Оцінка проводиться за п'ятибальною шкалою, яка відображає:

- 1 бал – майже не виражена дана якість;
- 2 бали – слабо виражена дана якість;
- 3 бали – середньо виражена дана якість;
- 4 бали – добре виражена дана якість;
- 5 балів – сильно виражена дана якість.

Середнє значення оцінки автотестування (у межах від 1 до 5) допоможе визначитися стосовно:

- власної готовності до зайняття підприємництвом;
- сильних і слабких сторін особистості підприємця;
- програми самовдосконалення в плані підготовки до підприємництва;
- ухвалення власного рішення про доцільність для себе особисто займатися підприємницькою діяльністю.

Тема 5. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО СТВОРЕННЯ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

5.1. Організаційні передумови започаткування власної підприємницької справи.

5.2. Обґрунтування організаційно-правової форми створюваного суб'єкта підприємницької діяльності.

5.3. Особливості створення суб'єктів підприємництва в торговельно-постачальницькій і посередницькій сфері.

5.4. Практичне завдання з розробки дерева цілей діяльності створюваного суб'єкта підприємництва

5.1. Організаційні передумови започаткування власної підприємницької справи

Визначення цілей підприємницької діяльності.

Будь-яка соціально значима діяльність характеризується її цілеспрямованістю. У ринковому середовищі кожний суб'єкт підприємницької діяльності самостійно формує свої цілі, виходячи з конкретних тільки для нього умов. При визначенні цілей діяльності, враховуються чинники, що відображають вплив зовнішнього середовища (наприклад, конкуренція), та такі, що виникають у процесі внутрішнього розвитку підприємства. Процес визначення цілей включає усвідомлення місії (бачення, філософії) підприємства, встановлення стратегічних цілей діяльності, визначення конкретних цілей (завдань) діяльності, розробку планів досягнення цілей. Будь-яка загальна мета підприємства розкладається на більш прості, які, у кінцевому випадку, трансформуються в конкретні завдання для кожної сфери діяльності, окремого виконавця, як це показано на рис. 5.1.

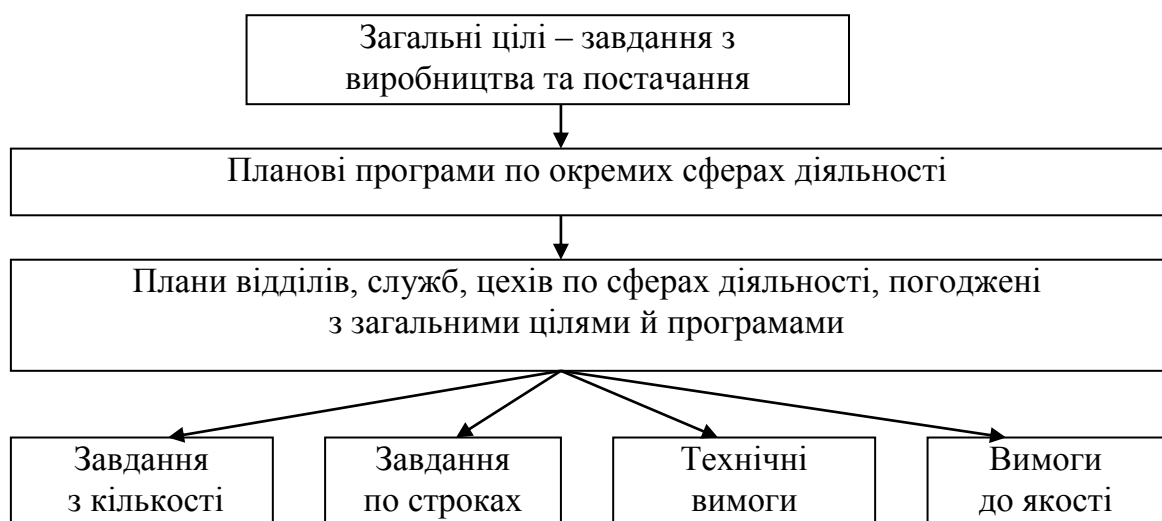


Рис. 5.1. Схема вертикально-горизонтального розкладання цілей

Різноманітність цілей діяльності підприємства можна представити у вигляді їх загальної типології, наведеної в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Типологія цілей діяльності підприємств

Ознака	Види цілей					
	Склад	Одиничні	Двоєдині	Триєдині	Множинні	
Складність	Прості			Складні		
Здійсненність	Бажані	Можливі	Неможливі	Ймовірні	Досяжні	
Якість - кількість	Якісні		Кількісні		Якісно-кількісні	
Конкретність	Бачення	Місії	Сценарії	Завдання	Показники	Значення
Стабільність	Постійні		Тимчасові		Змінні	
Інтеграція	Загальні	Частки	Місцеві	Локальні	Індивідуальні	
Своєчасність	Майбутні		Поточні	Минулі		
Важливість	Стратегічні		Тактичні		Оперативні	
Тривалість	Довгострокові		Середньострокові		Короткострокові	
Сумісність	Що доповнюють			Взаємовиключні		
Взаємодія	Несуперечливі		Суперечливі		Конфліктні	

Організація процесу створення підприємства.

Успішність створюваного підприємства в значній мірі залежить від належної *організації* процесу його відкриття. Організація як *процес* визначає взаємодію елементів у часі, тобто тривалість, послідовність їхньої дії, тоді як організація як *система* відображає взаємодію між різними елементами у просторі, за їхнім функціональним призначенням тощо. При організації процесу створення підприємства бажано визначити для кожного етапу відповідальних осіб та строки виконання кожного етапу, наприклад, у вигляді наступної табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Організація процесу створення підприємства

Етап створення підприємства	Відповідальні	Строки виконання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка бізнес-ідеї та визначення доцільності власної підприємницької справи. 2. Розробка бізнес-плану створення підприємства. 3. Юридичне створення підприємства. 4. Формування статутного фонду. 5. Набір працівників. 6. Закупівля, монтаж і запуск обладнання. 7. Облаштування приміщень, виробничих ділянок, робочих місць 8. Закупівля сировини та інших матеріалів. 9. Налаштування коопераційних зв'язків та торгівельної мережі. 10. Початок виробничого процесу 		

Аналіз конкурентного середовища.

Ніяка, сама найкраща бізнес-ідея в конкурентному середовищі не може реалізуватися без урахування ситуації на ринку продажу продукції. При розробці маркетингового розділу бізнес-плану необхідно проаналізувати конкурентне середовище створюваного підприємства, визначивши його **цільовий ринок** певними ознаками, актуальними для того конкретного регіону, міста, навіть вулиці або кварталу, де передбачається споживання продукції або послуг створюваного суб'єкту підприємницької діяльності, як, наприклад, це показано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Принцип визначення цільового ринку споживання продукції підприємства (показано заливкою)

КАТЕГОРІЯ СПОЖИВАЧІВ				
Кінцеві Населення за ознаками	Переробники та користувачі			Ознака перероблення чи користування
	Підп- риємці	Підприємства		
		Малі	Середні й великі	
Чоловіки, жінки				Як сировина або покупні матеріали
Родини				Як допоміжні матеріали
Молодь				Як обладнання
Діти та інші				Для матеріального стимулювання
				Як послуга

Помічені в табл. 5.3 сірим поля визначають сегменти ринку споживання продукції створеного суб'єкту підприємництва всіма видами споживачів – як населення, так і підприємств, або інших підприємців. Пусті ж поля вказують на ті сегменти споживачів, які не охоплені продукцією чи послугами підприємства. Необхідно визначити перелік конкурентів на ринку споживання, з метою послаблення впливу яких бажано визначити власний сегмент ринку, або такий, на який вплив конкурентів найменший. Так, при розташуванні торгівельної точки (у певному кварталі чи вулиці) бажано врахувати її рівне віддалення від конкурентів, наприклад, за територіальною ознакою, як це схематично показано на рис. 5.2.

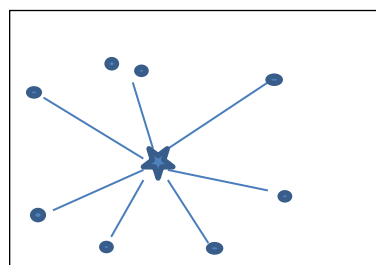


Рис. 5.2. Схема розташування торгівельної точки (зірка) у рівному віддаленні від конкурентів (у вигляді кіл)

Конкурентні переваги підприємця.

Потрібно чітко визначитися стосовно очікуваних переваг створюваного підприємства над конкурентами, або, навпаки, його відставання від них за певними ознаками за схемою, приведеною в табл. 5.4. Лише урахувавши сумарні переваги або відставання створюваного підприємства від діючих конкурентів можна приймати кінцеве рішення стосовно доцільності ставати на даний ринок.

Таблиця 5.4

Переваги (+) та недоліки (–) створюваного підприємства у порівнянні з конкурентами

Ознаки підприємства	+	–	Напрямки усунення недоліків
1. Наявність цільового ринку	X		
2. Наявність угод на закупівлю продукції		X	Намагання скласти угоди на постачання продукції
3. Наявність постачальників	X		
4. Кваліфікація працівників		X	Пошук фахівців
5. Наявність власного транспорту	X		
6. Віддаленість від споживачів		X	Перенесення торгової точки або складу ближче до споживачів
7. Достатність капітальних вкладень та ін.	X		

Необхідний висновок стосовно доцільності входити до даного конкурентного середовища підкріплюється також аналізом переваг та недоліків власної продукції у порівнянні з показниками найкращого зразка аналогічної продукції або послуги конкурентів, що функціонують, або можуть з'явитися на споживчому ринку, на якому передбачає свою діяльність підприємець. може бути здійснено у вигляді табл. 5.5. Порівняння продукту або послуги, що передбачено виробляти в створюваному новому підприємстві, бажано здійснювати в більш-менш формалізованій формі, наприклад, у вигляді наступної табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Порівняння продукту створюваного підприємства з продукцією конкурентів (прийнятою за 100%)

Показник продукту створюваного підприємства	% до зразка	Заходи з покращення продукції
1. Відповідність потребам споживачів	90	
2. Надійність у споживанні	120	
3. Простота експлуатації	80	
4. Ремонтні властивості	110	
5. Строк експлуатації	90	
6. Зовнішній дизайн	85	
7. Якість упаковки	80	
8. Легкість придбання та ін.	100	

Доцільним є також порівняння продукції створюваного підприємства з конкурентами за співвідношенням ознак *ціни* та *якості* за принципом, відображеним на рис. 5.3, на якому вироби або послуги конкурентів розміщено у координатах ціни і якості у вигляді кіл. Бажано, щоб точка розташування продукції створюваного підприємства, показана зіркою, розташовувалася нижче тренду співвідношення *ціни-якості*, позначеного штриховою лінією.

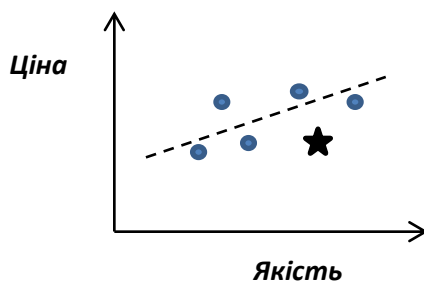


Рис. 5.3. Розташування продукції підприємства (зірка) нижче тренду конкурентів (кола) за співвідношенням ціна-якість

Бажано завчасно визначитися *профілю* й *спеціалізації* створюваного підприємства. *Профіль* підприємства визначається його призначенням до обслуговування певної частки ринкових потреб, яка формує конкретну *стратегічну зону господарювання* (СЗГ) для створюваного підприємства. Ця зона господарювання (СЗГ) може виокремлюватися з цілого ринку споживання на основі визначення параметрів характеристики видів продукції та послуг. *Спеціалізацію* створюваного підприємства слід розуміти як доцільне обмеження переліку видів продукції та послуг, що бере на себе підприємства у межах визначеної СЗГ. Вибір профілю нового підприємства здійснюється з урахуванням наявності конкурентів, що співпрацюють з даною СЗГ, як це представлено за схемою, приведеною на рис. 5.4.

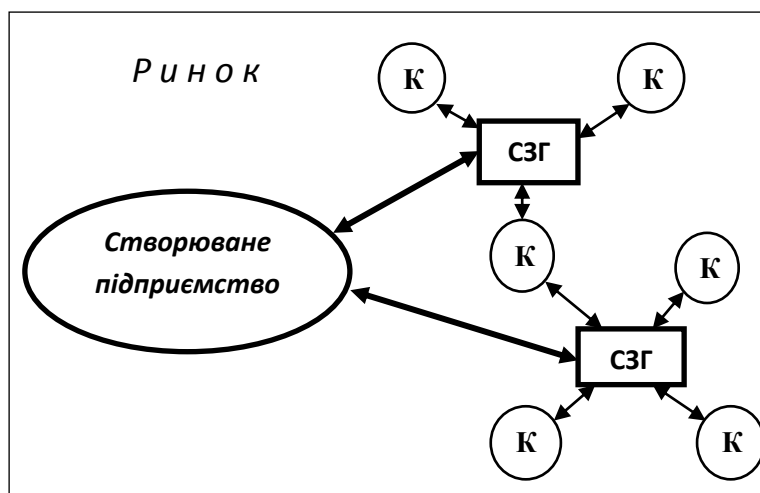


Рис. 5.4. Схема взаємодії створюваного підприємства зі стратегічними зонами господарювання (СЗГ) на ринку з урахуванням конкурентів (к)

Умови ціноутворення.

Центральним питанням успішного просування продукції будь-якого підприємства є обґрунтування її справедливої ціни, що потребує організації певних обстежень ринку споживання продукції та послуг за цінами на них, які пропонують конкуренти. Пошук справедливої ціни для створюваного підприємства повинен здійснюватися в межах категорій, показаних схематично на рис. 5.5.

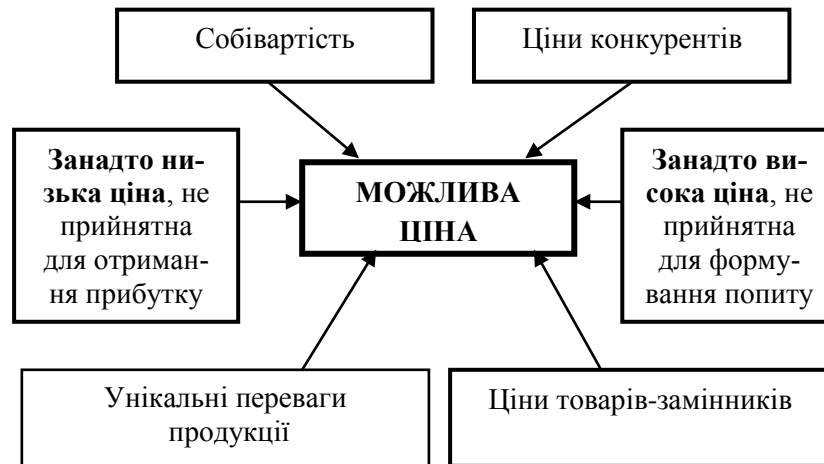


Рис. 5.5. Технологічні межі встановлення цін на власну продукцію

При досягненні завдання завоювання максимальної частки ринку, підприємство змушене встановити мінімальну ціну. Це призведе до короткочасного зниження прибутку, але надалі збереження частки ринку може забезпечити компенсацію цих втрат за рахунок зниження вартості транзакцій на ринку, які тим більші, чим менше частка підприємства на ринку. При визначенні рівня ціни враховуються також такі фактори, як ціни конкурентів і товарів-замінників і наявність у товарів унікальних достоїнств.

5.2. Обґрунтування організаційно-правової форми створюваного суб'єкту підприємницької діяльності

Різноманітність *організаційно-правових форм* суб'єктів підприємництва формує певні їхні особливості, які мають значення для подальшої роботи підприємця й враховуються при створенні ним нового суб'єкта.

- Одним з перших питань, що постають перед підприємцем при визначенні організаційно-правової форми створюваного підприємницького суб'єкта, є вирішення дилеми, пов'язаної з вибором форми діяльності як *юридичної особи*, або *фізичної особи* підприємця.

Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, що впливають на особистий вибір підприємця. Коло міркувань стосовно вказаного вибору обертається навколо декількох питань.

- По-перше, це питання, що стосуються *взаємовідносин* з покупцями продукції та споживачами послуг майбутнього виробника, зокрема, з *платниками*, або *не платниками* податку на додану вартість (ПДВ).

Статус приватного підприємця без створення юридичної особи має певні переваги щодо *готівкового розрахунку* за продану продукцію та виконані послуги, але, лише в разі їх споживання громадянами, а не юридичними особами. Якщо ж діяльність створюваного суб'єкту спрямована на обслуговування підприємств та інших споживачів – юридичних осіб, то розрахунки можуть здійснюватися:

по-перше, переважно в безготівковій формі;

а по-друге, з урахуванням особливостей сплати юридичними особами ПДВ.

Треба враховувати, що придбання юридичною особою продукції виробника, що не є юридичною особою, а отже – платником ПДВ, є економічно не вигідним покупцеві. Покупець – платник ПДВ, розраховується з державою стосовно сплати даного податку *ПДВспл* в порядку, що визначається наступною формулою:

$$ПДВспл = ПЗ - ПК = Ст.пдв * Д - Ст.пдв * З, \quad (5.1)$$

де *ПЗ*, *ПК* – податкове зобов'язання та податковий кредит покупця;

Ст.пдв – ставка ПДВ;

Д – дохід від реалізації продукції;

З – вартість закупівель та сплати послуг сторонніх організацій.

При закупівлі продукції або сплаті послуг фізичній особі, що не є платником ПДВ, у від'ємній частині формули (1.7.7) ставка сплати ПДВ дорівнює нулю. Отже, покупець не отримає відшкодування частки витрат від закупівель продукцію від не платника ПДВ. Таким чином сума сплати даного податку для покупця – *ПДВспл* становить:

$$ПДВспл = Ст.пдв * Д - 0 * З. \quad (5.2)$$

Таким чином, вказана дилема для підприємця вирішується у такій спосіб:

1) при продажу продукції та виконанні послуг переважно населенню – доцільним є статус підприємця без юридичної особи;

2) при постачанні продукції або наданні послуг юридичним особам – більш доцільним є прийняття статусу юридичної особи.

Але, приведена формула потребує коректування з урахуванням того, що закупівля сировини та інших матеріалів самим підприємцем у юридичних осіб обмежується, оскільки розрахунки з постачальниками – юридични-

ми особами потребують переважно безготівкової форми через банківські рахунки. Отже, джерелами постачання сировини і матеріалів для фізичної особи залишаються лише такі ж фізичні особи.

• Другим за важливістю питанням є порядок розрахунків з державою згідно з податковим законодавством. Перевагою фізичної особи є можливість користуватися спрощеним порядком оподаткування. Але лише підприємці 1-ї і 2-ї груп сплачують стабільну ставку Єдиного податку (ЄП) на рівні 10 або 20 мінімальних заробітних плат. При кількості найманих працівників більше 10 підприємець вже повинен сплатити ЄП у розмірі 3 або 5 % від свого доходу. За формою ці умови наближають оподаткування підприємців 3-ї групи с юридичними особами, але за ставкою оподаткування, на перший погляд, більш придатні, оскільки юридичні особи сплачують ПДВ за ставкою 20% та ще й податок на прибуток за ставкою 18%.

Але, з іншого боку, сплата ПДВ юридичною особою здійснюється за формулою (7.7), а саме, з різниці між доходом від продажу продукції та сумою матеріальних витрат, тоді як ЄП підприємця 3-ї групи сплачується з усього обсягу доходу. Очевидно, що переваги сплати ЄП для підприємця зменшуються, якщо в структурі його продукції значну частину займають матеріальні витрати.

Так, межу, коли обтяження оподаткуванням стає однаковим для підприємця 3-ї групи та юридичної особи, можна встановити математично, користуючись наступною рівністю:

$$\text{Ст.єп} * D = \text{Ст.пдв} (D - M) + \text{Ст.п} * P, \quad (5.3)$$

де Ст.єп – ставка Єдиного податку;

Ст.пдв – ставка ПДВ;

Ст.п – ставка оподаткування прибутку;

D – доход від реалізації продукції;

M – матеріальні витрати;

P – прибуток.

Якщо не враховувати податок на прибуток, який є доволі незначним, бо більшість підприємств закінчує звітний рік з нульовою рентабельністю або на рівні 2-3 відсотків, то формулу (7.9) можна переформулювати таким чином, що б визначити ту долю матеріальних витрат M в доході D , при якому сума податку для підприємця і юридичної особи співпадає, а саме:

$$M / D = (\text{Ст.пдв} - \text{Ст.єп.}) / \text{Ст.пдв.} \quad (5.4)$$

Якщо врахувати діючі на 2019 рік ставки податків:

Ст.єп = 0,05 (5% при включенні до Єдиного податку ПДВ);

Ст.пдв = 0,2;

розрахуємо граничну частку матеріальних витрат у складі доходу, коли податки підприємця 3-ї групи і юридичної особи однакові:

$$M / D = (0,2 - 0,05) / 0,2 = 0,75. \quad (5.5)$$

Рівність (1.7.11) означає, що в разі, якщо доля матеріальних витрат у складі доходу вища за визначену, податок юридичної особи нижче, ніж підприємця.

• Продемонструємо це прикладом.

Нехай дохід підприємця-фізичної особи і підприємства – юридичної особи склав 400 тис. грн. Матеріальні витрати у сумі загального доходу становлять 350 тис. грн. (що характерно, наприклад, для торговельних підприємств), прибуток підприємства – 10 тис. грн. При діючих ставках ПДВ = 20% і оподаткуванні прибутку на рівні 18% маємо:

1) сума єдиного податку підприємця 3-ї групи = $0,05 * 400$ тис = 20 тис. грн.

2) сума податків юридичної особи = $0,2 (400-350) + 0,18*10 = 10 + 1,8 = 11,8$ тис. грн.

• Аналогічно можна визначити поріг переваги оподаткування Єдиним податком підприємців 3-ї групи, що є платниками ПДВ. У такому разі сплата ПДВ для підприємця і юридичної особи однакова, а колізія виникає між тим, що:

1) підприємець сплачує ЄП за ставкою 3% від суми всього доходу (після сплати ПДВ);

2) юридична особа сплачує 18% від суми отриманого прибутку (також після сплати ПДВ).

У даному разі вибір більш прийнятної форми діяльності залежить від рентабельності діяльності, визначеної через частку прибутку у сумі загального доходу.

Таке рішення впливає з наступного рівняння, при якому сума податків підприємця і юридичної особи рівні:

$$Ст.єп * D = Ст.п * П. \quad (5.6)$$

Після переформатування рівності визначимо граничну частку прибутку у загальному обсязі доходу:

$$П / D = Ст. єп. / Ст. п. \quad (5.7)$$

При діючих ставках для даних категорій підприємництва: $Ст.єп = 0,03$ і $Ст.п = 0,18$ маємо:

$$П / D = 0,03/0,18 = 0,167, \text{ або } 16,7 \%.$$

Тобто, податки на рівні 3 %, що сплачує підприємець, менші лише, якщо прибуток перевищує частку у 16,7 % від суми доходу (без ПДВ). При ни-

жчій прибутковості діяльності, ніж 16,7%, оподаткування підприємця вище, ніж юридичної особи.

- При розгляді альтернативи вибору організаційно-правової форми створюваного суб'єкта порівняно з формою господарського товариства, слід урахувати перевагу *приватного підприємництва*, як і *приватного підприємства*, щодо відсутності суворої вимоги створення *статутного фонду*.

Узагалі законодавством встановлено обов'язковість внесення засновником (засновниками) вкладу (вкладів) до статутного фонду юридичної особи в розмірі згідно з частиною 4 статті 24 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» №755-IV від 15.05.2003р. Ця процедура створення Статутного фонду повинна підтверджуватися довідками з банку про відкриття рахунку для формування статутного фонду Господарського товариства і ступеня його створення на момент його відкриття. Що ж стосується приватного підприємства, то статутний фонд тут може створюватися за будь-яким розміром і в порядку, визначеному самими його засновниками.

- При організації *господарського товариства* предметом міркувань його учасників при виборі його конкретної організаційно-правової форми є врахування тої міри відповідальності, а отже, й залежних від неї втрат у разі понесення покарання за здійснену товариством шкоду третій особі. Вибір робиться з того, що при заснуванні *Товариства с обмеженою відповідальністю* (ТОВ) можлива міра покарання пропорційна вкладу учасників в Статутний фонд товариства, але за обсягом матеріальної відповідальності обмежена сумою внеску кожного учасника. У разі створення *Повного товариства* кожний його учасник несе вже повну міру матеріальних втрат (у разі прийняття на себе відповідальність за виконання певного вироку) також пропорційно своїм внескам до його статутного фонду. У разі неможливості досягти згоди стосовно розподілу матеріальних втрат у разі настання такої юридичної відповідальності, перед учасниками залишається вибір форми *Командитного товариства*, яка допускає для окремих його учасників лише участь коштами та іншим майном без вимоги понесення будь-якої матеріальної відповідальності за негативні наслідки діяльності командитного товариства в цілому.

- При вирішенні підприємцем питання щодо участі в діяльності Акціонерного товариства (АТ) слід враховувати таке важливе обмеження, як відсутність прав засновника або акціонера на повернення або відчуження своєї частки внеску до Статутного фонду АТ у її первинному матеріальному чи грошовому стані, оскільки вважається, що такі внески здійснюються безповоротно в обмін на акції. У цілому це підвищує ризик участі в діяльності АТ порівняно з неакціонерними формами господарських товариств, у яких право повернення кожним учасником свого первісного внеску до їх Статутних фондів залишається назавжди.

У той же час, підприємницька діяльність у формі Акціонерного товариства є найбільш здатною до залучення інвестицій, що здійснюється законода-

вчо встановленим шляхом чергової емісії акції і розміщення їх на фондовому ринку країни, або, навіть, на зарубіжних фондових біржах.

- У разі високого ризику втрати майна, зокрема, спеціального і дорогого обладнання, при виборі організаційно-правової форми підприємницької діяльності підвищується значення вибору форми *Орендного підприємства*, або запровадження лізингу стосовно необхідного обладнання, що, в обох випадках, надає можливості підприємцю використовувати необхідне майно без його купівлі, або шляхом поступової сплати в разі його придбання.

5.3. Особливості створення суб'єктів підприємництва в торговельно-постачальницькій і посередницькій сфері

При створенні суб'єктів підприємництва в торговельній і постачальницькій сфері перед підприємцем відкриваються широкі можливості вибору виду своєї діяльності з наступних варіантів здійснення діяльності:

- як суто торговельної в у оптовій, роздрібній, або оптово-роздрібній формі;
- як суто посередницької між постачальниками (продавцями) і покупцями;
- як поєднаної торговельно-посередницької діяльності.

Отже, у торговельній і виробничій сфері підприємець може виконувати низку таких важливих функцій, як сприяння виробникам у реалізації своєї продукції, викупляти продукцію для подальшого продажу її роздрібним торговцям або кінцевим споживачам, здійснювати власне торговельну діяльність у різноманітних формах, або надавати посередницькі послуги в різних сферах потреб підприємців.

Торговельне підприємництво.

Торгове посередництво, як функція підприємницької інфраструктури, дозволяє будь-якому підприємцю або підприємству, що діють у виробничій сфері, перекласти основний тягар щодо каналів збуту та продажу своєї продукції чи послуг перекласти на спеціалізовані торговельні організації, що створили розвинену мережу оптово-роздрібною торгівлі. Сучасна торговельна мережа надає можливості виробникам скористатися послугами широкого спектру оптових фірм, роздрібних магазинів, універмагів, супермаркетів і гіпермаркетів, виставочних залів, торговельних клубів тощо.

При цьому мережа торговельних підприємств і магазинів сама реформується у напрямку надання спеціалізованих послуг сучасному споживачеві з урахуванням його різних споживчих уподобань і рівня матеріального достатку. С цією метою власне мережа магазинів представлена такими різними типами, як:

- звичайні магазини (універмаги, універсами, супермаркети), розраховані на масового покупця звичайних товарів;

- великі магазини економ-класу (дискаунти), зокрема, що входять до міжнародних корпорацій «Фуршет», «Auchan» та інших, які спрямовані на збільшення торгового обороту шляхом дисконтування роздрібних цін;

- елітні магазини з підвищеними цінами, спрямовані на продаж специфічної продукції, у тому числі – виробленої звичайними підприємцями (наприклад, у сфері виробництва меблів);

- спеціалізовані торговельні фірми, як наприклад, мережа будівельних магазинів «Епіцентр»;

- заклади, що здійснюють продаж з наданням документального підтвердження сплати ПДВ, що дозволяє відшкодувати витрачені суми податкового кредиту, що накопичується при закупівлі, як, наприклад, це здійснює мережа гіпермаркетів ТОВ «Метро кеш енд керрі Україна».

Отже, майбутньому підприємцю доводиться вибрати власне місце в певній ланці торговельно-постачальницьких мереж, або в посередницькій діяльності.

Посередницька діяльність в торговельній сфері.

Залежно від того, чи перебирає посередник право власності на товар, а також від чийого імені він діє, можна виділити чотири типи посередників:

дилер (діє від свого імені, за свій рахунок);

дистриб'ютор (діє від чужого імені, за свій рахунок);

комісіонер (діє від свого імені, за чужий рахунок);

агент, брокер (діє від чужого імені, за чужий рахунок).

Визначимося з термінологією щодо суб'єктів каналу розподілу та виконуваними ними функціями. Зазначимо принагідно, що оптові торговці можуть виконувати всі або окремі функції оптової торгівлі.

Дилер придбає товар за договором поставки і стає власником продукції після оплати поставки. Після виконання умов договору поставки стосунки між дилером і фірмою-виробником припиняються. Спеціалізується на реалізації переважно товарів тривалого користування, що потребують значних обсягів сервісу, який здійснює сам дилер і його партнери.

Дистриб'ютор – посередник, який отримує право збувати товари фірми-виробника на певній території у визначений термін. Дистриб'ютор не є власником товару, а лише отримує право продажу товару, Якщо це передбачено угодою, дистриб'ютор може діяти від свого імені.

До оптових торговців належать також *джобери* – посередники, які скуповують невеликі оптові партії товару для швидкого перепродажу (наприклад, книжки).

Комісіонер – посередник, який укладає угоду про поставку від свого імені, але не є власником товару й працює за рахунок фірми-виробника. Комісіонер має склади, забезпечує зберігання товару. Форма винагороди комісіонера – відсоток від суми проведеної операції або різниця між ціною, призначеною комітентом, і ціною реалізації. (Комітент – особа, яка видає комісіонерові доручення про укладання угоди від імені комісіонера, але за рахунок комітента.)

Агент (простий посередник) – посередник, який є юридичною особою і представляє інтереси певних виробників при збуті їхніх товарів, укладаючи угоди від імені та за рахунок принципала. Розмір винагороди агента визначає принципал (наприклад, як відсоток від суми укладеної угоди). Агенти можуть мати різний статус: працювати з обмеженнями (приміром, на умовах консигнації), обслуговувати тільки одну фірму або тільки певних споживачів.

Збутові агенти звичайно працюють на основі агентських угод.

Агентська угода – це угода, що укладається між фірмою та її збутовим (торговим) агентом з невизначеним терміном дії й правом розірвання в обумовлений термін.

Розрізняють:

угоду з наданням виняткового права – агентська угода, що обумовлює право торгового посередника бути єдиним постачальником указанного товару на території, яку він обслуговує;

угоду без надання виняткового права – залишає за постачальником право визначати декількох посередників, які постачають на ринок його товари.

Брокер – це фірма або окремих незалежний торговий посередник, що виконує посередницькі функції при укладанні угод на продаж товару, який не переходить в його власність.

Брокер «зводить» продавця та покупця, укладаючи угоду на комісійній основі. Йому надаються спеціальні повноваження для укладення угоди, і він повинен діяти суто в межах цих домовленостей. Договірних відносин немає, брокер не укладає договору купівлі-продажу з жодною із сторін. Брокер лише домовляється про умови угоди, але не закуповує товари від свого імені й не відповідає за них. Здебільшого через його руки не проходять партії товарів, крім зразків, які він бере в тимчасове користування для обслуговування клієнтів. За послуги брокер отримує комісійну винагороду (брокеридж) – відсоток від вартості проданих товарів або обумовлену суму за кожен одиницю проданого товару.

Комівояжер – службовець підприємства, який займається пошуком клієнтів, чий обсяг повноважень регулюється керівництвом фірми або регіональним керівництвом, якому підпорядкований комівояжер (у разі, якщо він діє на території, віддаленій від місця розташування фірми).

Збутові філії – організуються великими підприємствами, основною функцією яких є швидка поставка продукції.

Крім зазначених вище, слід назвати інші типи посередників.

Маклер – посередник, який представляє інтереси обох сторін і займається пошуком можливостей для укладання угоди.

Торгові представники – посередники, які є юридичними особами, що укладають угоди й ведуть справи кількох фірм. Винагорода торговельних посередників залежить від обсягу збуту продукції. На відміну від комівояжерів торговельний представник діє самостійно.

Торгові синдикати організуються шляхом виведення відділу збуту зі структури фірми. Доцільність залучення оптової та роздрібної торгівлі до розподілу визначається певними ринковими, конкурентними та іншими умовами, в яких діє фірма, особливостями цільового ринку, товару та можливостями фірми.

Торгові дома – це великі оптово-роздрібні фірми, які займаються не тільки торговельно-посередницькою діяльністю, а й інвестуванням капіталу у виробництво, здійснюючи складування, страхування продукції тощо.

У діяльності зі збуту продукції повинно досягати чіткої взаємодії функцій оптової та роздрібної торгівлі. *Оптова* торгівля – діяльність, пов'язана з продажем товарів та його перепродажу чи комерційного використання по всій торговельній мережі, окрім остаточний продаж кінцевому споживачеві. *Роздрібна* ж торгівля передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам, які купують їх для особистого вжитку. Саме це і відрізняє роздрібну торгівлю від оптової.

При цьому торговельна діяльність збагачується за рахунок багатьох форм новітньої торгівлі, такі як: прямий маркетинг, продаж «один на один», продаж «один багатьом», у формі торгівлі по телефону, за допомогою телевізора, поштою – «директ-мейл», за допомогою візитів торговельних агентів, у мережі ІНТЕРНЕТ та ін.

- *Лізинг.*

Сучасні умови підприємництва в Україні надають підприємцям особливих можливостей діяльності в сфері матеріального постачання при нестачі вільних коштів поза межами кредитування. Однією з форм такої діяльності є *лізинг*. Зазвичай лізинг трактується як довгострокова оренда машин і устаткування і він не є «банківською операцією». Сучасне значення лізингу, що здійснюють лізингові компанії відрізняється тим, що майно, що передається підприємцю одночасно з повним правом його володіння. Основна схема здійснення лізингу, представлена на рис. 5.7.

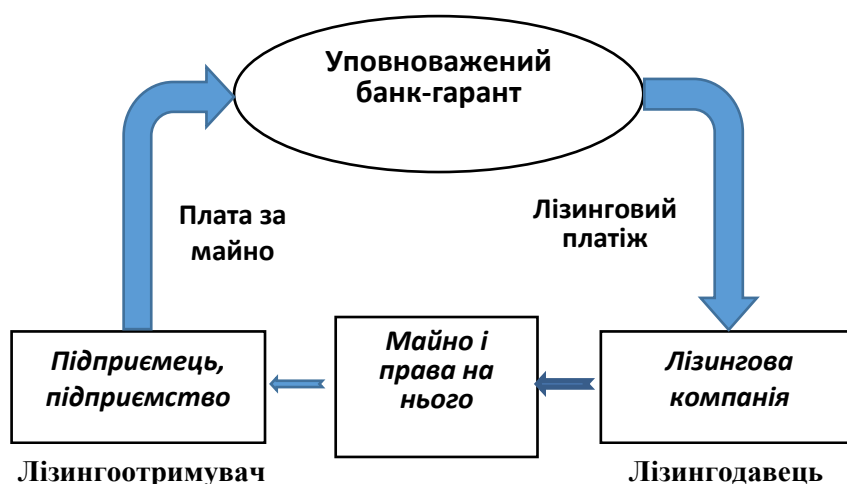


Рис. 5.7. Схема лізингової діяльності

У лізингу відбувається взаємодія трьох сторін лізингових угод:

- 1) лізингової компанії – *лізингодавця*, що передає певне майно для використання підприємницькому суб'єкту;
- 2) підприємця або підприємства – *лізингоотримувача*, який отримує майно із розстрочкою оплати за нього через уповноважений банк;
- 3) уповноваженого банку, який гарантує здійснення лізингової угоди протягом встановленого терміну.

Для підприємця – лізингоотримувача фінансові умови такого придбання майна у розстрочку може бути значно вигіднішими за будь-які умови прямого грошового кредитування.

При цьому лізингові операції є взаємовигідними всім учасникам. Так, компанія – лізингодавець реалізує продукцію або товари значної цінності, прямий продаж яких є практично неможливим. Уповноважений банк, за те, що бере на себе частку фінансової відповідальності (так звана уступка права), отримує обумовлену частку платежів, що надходять від покупця як сплату за отримане майно (так звану *цесію*). Підприємець – лізингоотримувач, звичайно, задоволений, отримавши необхідне устаткування з великою розстрочкою плати за нього.

Форми надання лізингових послуг дуже різноманітні, то ж включають і пряму оренду стосовно транспортних засобів, устаткування і технології, ліцензій, ноу-хау, програмних засобів та ін. У такому разі вартість лізингу утворюється з регулярних платежів, що складаються з *амортизації* і *відсотка* за послуги. В умовах конкуренції лізинг дає можливість вижити дрібним, середнім і значним підприємствам, що потрапили у важкий фінансовий стан.

Підприємець, у залежності від своїх потреб і фінансового становища, має можливість вибрати найбільш привабливішу форму лізингу з наступних.

Лізинг із неповною сплатою – угода, що укладається на термін, менший, чим повне фізичне зношування устаткування. Прикладом такого лізингу служить *оперативний лізинг*, коли зобов'язання лізингодавця, крім фінансування покупної ціни устаткування, включають і зобов'язання з обслуговування, ремонту, технічного консультування лізингоодержувача.

Лізинг із спеціальним обслуговуванням – угода, при якій лізингодавець приймає абсолютну відповідальність за ремонт, обслуговування й інші зобов'язання, пов'язані з правом власності.

Лізинг із повною оплатою – форма лізингу, що укладається на термін, рівний циклу життя машин або устаткування, при якому лізингодавець одержує повну покупну вартість устаткування протягом базового періоду.

Роздільний лізинг – форма фінансового лізингу, коли лізингова фірма фінансує частину операції, являючись власником майна і зберігаючи за собою право власності. Інша частина фінансових засобів забезпечується позиками банку або іншого позикодавця.

Поворотний лізинг – угода, коли власник продає майно лізинговій фірмі, а потім бере його в оренду на умовах фінансового лізингу.

- *Франчайзинг.*

У справі широкого залучення до підприємництва нових верств населення відіграє значну роль освоєння виробництва нових товарів, послуг, запровадження новітніх технологій, які вже знайшли широке застосування у світі. Таку роль відіграє *франчайзинг* – це вид комерційної концесії, спеціальний вид економічних відносин між ринковими суб'єктами, коли одна сторона відносин (*франчайзер*) надає другій стороні – підприємцю (у якості *франчайзі*) за певну плату (*роялті*) право на ведення певного виду бізнесу, з використанням необхідних для цього обладнання, організації, товарних знаків, брендів та інших прав діяти від імені франчайзера, що саме й складає предмет так званої *франшизи*.

У спрощеному розумінні франчайзинг – це оренда торгового знаку, марки або бренду. В умовах, коли прискорений розвиток підприємництва є нагальною соціально-економічною задачею для України, широке застосування франчайзингу в змозі забезпечити створення значної кількості нових підприємств. Загальну схему здійснення франчайзингової діяльності покажемо на рис. 5.8.

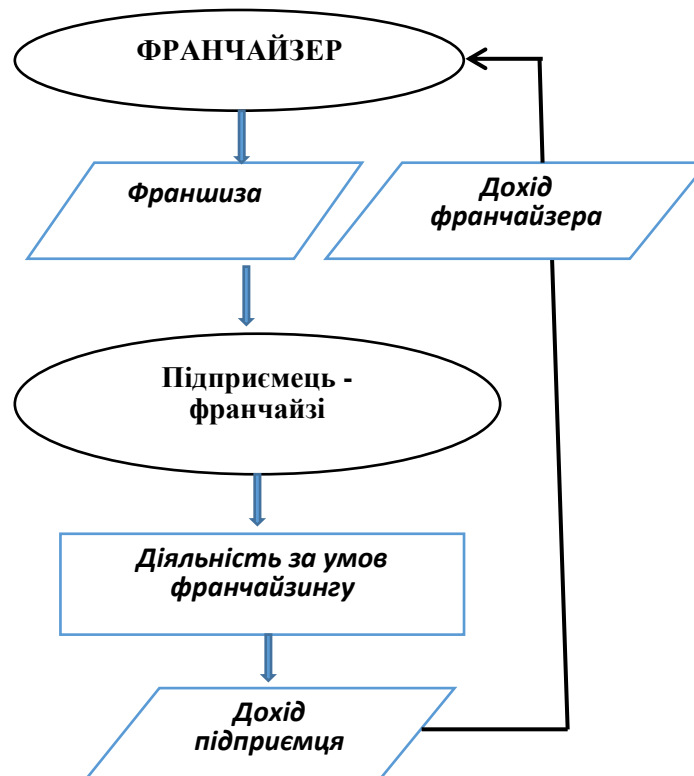


Рис. 5.8. Схема франчайзингу

5.4. Практичне завдання з розробки дерева цілей діяльності створюваного суб'єкта підприємництва

Рекомендації з розробки дерева цілей діяльності підприємства.

При розробці дерева цілей треба враховувати, що можливе виникнення конфліктів між окремими цілями, джерелами яких є використання в процесі їх реалізації одних і тих же самих об'єктивно лімітованих фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Попередження виникання конфліктів цілей або їх подолання ще на стадії побудови системи цілей потребує спеціального розгляду з цього питання всіх видів стосунків, що виникають між частковими цілями в системі діяльності підприємства, і найголовніші з яких проілюструємо, використовуючи наведений на рис. 5.9 типовий фрагмент «дерева» цілей підприємства.

Відповідно до методології, що застосовується, «дерево» цілей частково відповідає строгому визначенню поняття «дерева» з теорії графів, а саме основним вимогам зв'язного орієнтованого графа, вершини якого є цілями різного ступеня деталізації, а ребра – зв'язками між ними. Ці зв'язки полягають в тому, що для виконання деякої цілі (вершини графа) необхідно виконати підлеглі їм цілі (тобто вершини).

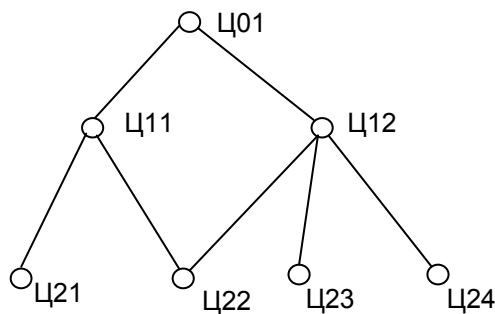


Рис. 5.9. Типовий фрагмент «дерева» цілей підприємства

Під «зв'язністю» графа розуміється, що його не можна розбити хоча б на дві повністю незалежні друг від друга системи цілей. «Орієнтованість» означає, що для двох зв'язаних між собою елементів Ц11 та Ц21 (рис. 5.9) правильно тільки одне твердження: «для виконання мети Ц11 необхідно виконати мету Ц21».

Специфіка «дерева» цілей проявляється в таких його властивостях, які строго не впливають із теорії графів, у зв'язку з чим цілі можуть бути:

компліментарними, при яких заходи щодо досягнення однієї цілі одночасно ведуть до досягнення іншої;

конкуруючими, коли заходи щодо досягнення однієї мети приводять до зниження ступеня досягнення іншої мети;

індиферентними, коли досягнення однієї мети ніяк не впливає на досягнення іншої.

Відносно побудови «дерева» цілей це означає, що:

1) одна й та ж вершина може бути підвершиною декількох вершин (як підвершина Ц22 на рис. 5.9), тобто одна й та ж дія може вимагатися для реалізації різних цілей більше високого рівня;

2) для реалізації будь-якої вершини може бути необхідно і досить виконання лише частини її підвершин (альтернативної групи), наприклад, як для цілі Ц12 на рис. 5.9 у випадку, як би цілі Ц23 та Ц24 були альтернативними. Тобто, існують різні способи досягнення однієї і тієї ж цілі.

На предмет безконфліктності розглядаються наступні відносини між окремими підцілями загального «дерева» цілей:

підпорядкування (для реалізації мети Ц01 необхідне здійснення цілей Ц11 та Ц12, які є цілями-засобами);

спільного підпорядкування, при якому цілі Ц23 та Ц24 є частинами однієї й тієї ж більш глобальної мети Ц12;

ієрархічності, тобто цілі вищого порядку відображають найбільш загальні прагнення, тоді як цілі середнього рівня визначають завдання відносно певних форм організації діяльності підприємства, а цілі нижнього рівня регламентують використання окремих елементів діяльності.

Завдання 1. Розробка дерева цілей діяльності чи створення суб'єкта підприємництва.

Зміст завдання. Для будь-якого суб'єкта підприємництва необхідно розробити дерево цілей його створення або функціонування за прикладом, наведеним для на рис. 5.10 і в табл. 5.6 (на прикладі пошивного підприємства). Головною метою діяльності даного підприємства було встановлено одержання прибутку на основі ефективного використання виробничо-технічного потенціалу з метою забезпечення розвитку підприємства, добробуту акціонерів і членів трудового колективу, задоволення потреб ринку в продукції, роботах і послугах, надаваних суспільством.

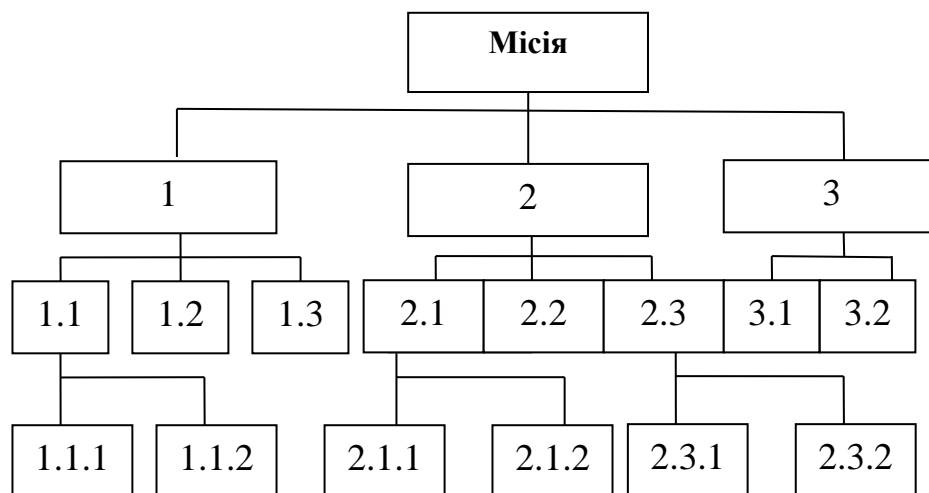


Рис. 5.10. Дерево цілей діяльності пошивного підприємства

Таблиця 5.6

Найменування цілей діяльності пошивного підприємства

№ рівня	№ мети	Найменування мети
1	1	Максимізація прибутку.
	2	Розвиток кадрового потенціалу.
	3	Забезпечення конкурентоздатності
2	1.1	Збільшення обсягів продажів.
	1.2	Проведення маркетингових досліджень.
	1.3	Збільшення ринкової вартості акцій.
	2.1	Поліпшення умов роботи.
	2.2	Підвищення заробітної плати.
	2.3	Підвищення кваліфікації.
	3.1	Збільшення асортиментів продукції.
	3.2	Підвищення якості продукції
	3	1.1.1
1.1.2		Збільшення виробництва продукції.
2.1.1		Краще встаткування робочих місць.
2.1.2		Поліпшення санітарно-побутових умов.
2.3.1		Відрядження по обміну досвідом.
2.3.2		Навчання на курсах підвищення кваліфікації

Тема 6. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План

- 6.1. Основні положення з організації виробничих процесів у діяльності підприємця.
- 6.2. Рекомендації з варіювання структурою та тривалістю виробничих циклів.
- 6.3. Рекомендації зі складання загального графіку виконання замовлення підприємцем.
- 6.4. Практичні вправи й завдання

6.1. Основні положення з організації виробничих процесів у діяльності підприємця

Поняття процесу діяльності підприємця.

Під процесом діяльності розуміється розгорнута в часі послідовність різного роду дій, спрямованих на одержання запланованих результатів.

Процес діяльності підприємця є складним за своєю побудовою. У складі виробничого процесу виділяють:

суто технологічний процес, який безпосередньо відображає послідовність операцій фізико-геометричного перетворення первісної сировини у готову продукцію;

виробничий процес, який відображає послідовність взаємин людей із матеріальними та іншими елементами при виготовленні продукції й виконанні послуг;

трудоий процес, який відображає послідовності властиво трудових операцій, виконуваних людиною;

управлінський процес, який охоплює всю сукупність взаємин елементів і учасників діяльності в їх устремлінні к досягненню поставлених цілей тощо.

Виділений у складі діяльнісного процесу трудовий процес може виконуватися як машиною без участі людини, так і машиною за участю людини, у тому числі – і вручну.

Стосовно предмета діяльності виробничі процеси в діяльності підприємця підрозділяють на *основні, допоміжні й обслуговуючі*.

До *основних* відносять процеси безпосереднього виготовлення продукції або виконання послуг на поставку. *Допоміжні* процеси охоплюють виготовлення продукції внутрішнього споживання (наприклад, інструментів) або такої продукції, без якої неможлива поставка основної (наприклад, тара й упакування). До *обслуговуючих* відносять процеси, без яких неможливе здійснення основних і допоміжних (наприклад, забезпечення теплом, контроль якості та ін.).

• Серед питань організації виробничого процесу найважливішими для підприємця є визначити:

перелік і тривалість операцій виробничого процесу;

послідовність і взаємодію операцій з метою створення ефективного виробничого процесу;

схему транспортних потоків у виробничому процесі, а також при закупівлі сировини і реалізації продукції.

Порядок формування виробничого циклу.

Порядок визначення структури виробничого циклу.

Розуміння структури й тривалості виробничого циклу є найважливішим завданням для підприємця, який повинен вільно трансформувати елементи виробничого процесу в структуру виробничого циклу, що продемонструємо прикладом елементарного процесу видачі майстром виробничого завдання і його виконання робітником-верстатником. Даний процес включає такі складові:

1) видача-одержання завдання;

2) налагодження верстата;

3) виконання роботи за участю верстатника;

4) виконання роботи без особистої участі верстатника (тобто в автоматичному режимі);

5) здача готової продукції до відділу контролю якості.

У здійсненні наведеного процесу приймають участь наступні елементи: майстер, який видає завдання (М); документація, яка містить вимоги до завдання (Д); робітник-верстатник (Р); верстат (В); заготовки, які підлягають обробці (З); інструмент та інше технологічне оснащення (І); налагоджувальник верстату (Н); відділ контролю якості готової продукції (Я). Участь цих елементів у приведеному процесі покажемо у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Участь елементів системи в процесі діяльності об'єкта (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь							
	М	Д	Р	В	З	І	Н	Я
1. Видача-одержання завдання	X	X	X					
2. Налагодження верстата				X		X	X	
3. Виконання роботи верстатником			X	X	X	X		
4. Робота в автоматичному режимі				X	X	X		
5. Здача готової продукції			X		X			X

Представимо графіком на рис. 6.1 послідовність виконання даного процесу й сполучені з ними періоди участі різних елементів процесу на осі часу.

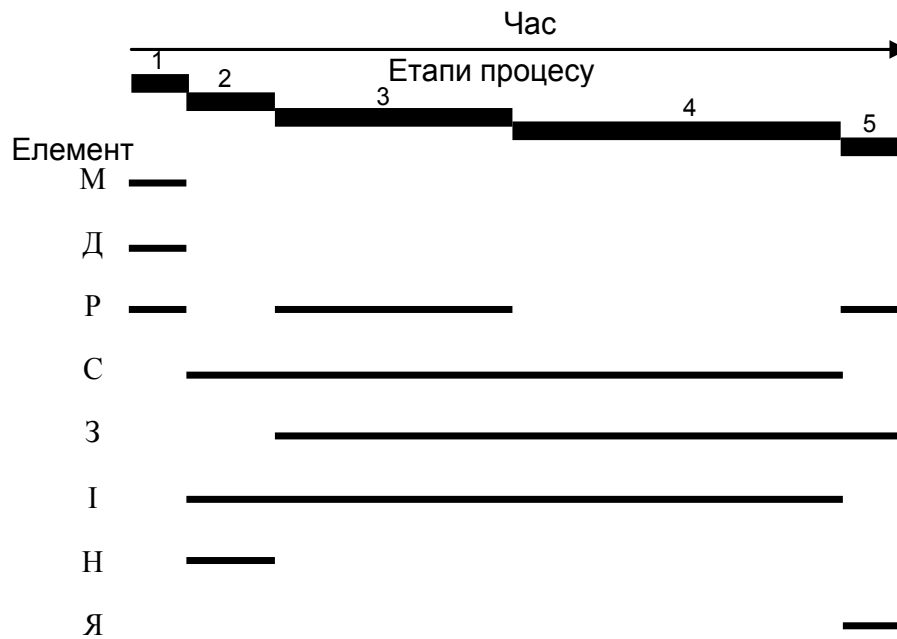


Рис. 6.1. Графік процесу й участь у ньому елементів діяльності

Графік на рис. 6.1 показує послідовність виконання п'яти етапів, які називають *операціями*, та участь в них визначених елементів виробничого процесу.

• Під виробничою *операцією* вважається частина робіт, виконувана *одним* виконавцем на *одному* робочому місці над *одним* виробом, або групою – *партією* виробів одного найменування.

Тривалість, або *штучний час* операції – $T_{ш}$ встановлюється на основі технічно обґрунтованих норм або шляхом прямого спостереження, так званого «фотографування».

Потребує визначення розмір *партії*, тобто, кількості виробів, що одночасно обробляються на даній операції. Для спрощення виробничого процесу розмір партії виробів на всіх операціях слід приймати однаковим.

Тривалість обробки партії виробів на операції $T_{оп}$ залежить від норми штучного часу $T_{ш}$:

$$T_{оп} = T_{ш} * n, \quad (6.1)$$

де n – величина партії виробів у штуках.

На операціях з найбільшою тривалістю доцільно ставити декількох працівників, тобто, запроваджувати *паралельну організацію* процесу, що в цілому скоротить загальний цикл виготовлення виробу.

Загальна тривалість циклу виготовлення виробу $T_{заг}$ має велике значення, оскільки відкладає початок продажу продукції, а через це потребує значних оборотних коштів для здійснення виробничого процесу без отримання доходів від реалізації продукції. Тривалість виробничого циклу, зокрема, має вирішальне значення для ведення бізнесу у в сільському господарстві при вирощуванні, у будівництві, виконанні довготривалих монтажних робіт та ін. На рис. 6.2 схематично відображений цикл виробничого процесу, що складається з 7 операцій, виконуваних 12-ю робітниками.

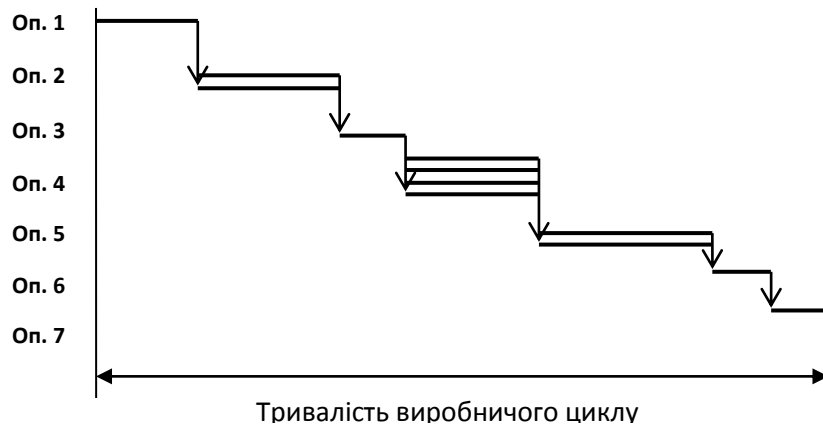


Рис. 6.2. Структура циклу виробничого процесу з 7-ми операцій

З метою вирівнювання тривалості різних виробничих операцій для отримання більш ритмічного процесу в цілому на окремих операціях можуть ставитися більша кількість виконавців, як це показано здійснено на операціях 2, 4 і 6 показано на рис. 6.1 процесу. Для скорочення тривалості виробничого циклу обробки предметів партіями, партію можна підрозділяти на частки – передавальні партії – які можна передавати на іншу операцію не дочекавшись виконання робіт над всією партією. Таку паралельну організацію виробничого процесу, приведеного на рис. 6.1, покажемо на рис. 6.3, де партія на найбільш тривалих 2-й, 4-й і 5-й операціях розділена на дві передавальні партії.

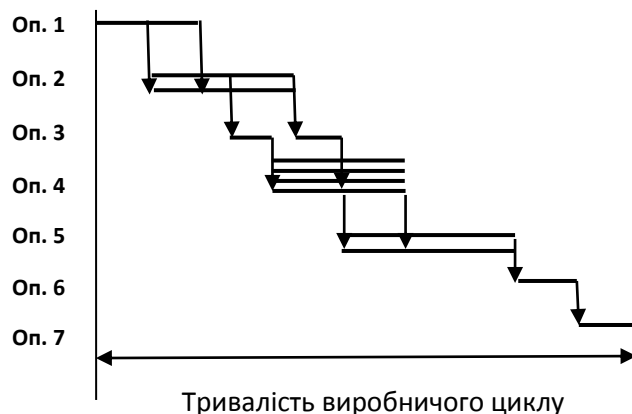


Рис. 6.3. Структура циклу виробничого процесу при паралельній організації

Як демонструє приведений приклад, при паралельній організації виконання операцій загальна тривалість операцій скорочується.

При визначенні тривалості виробничого циклу підприємцю слід враховувати, що календарна тривалість циклу більше за його робочу тривалість через наявність неробочих днів, перерв усередині робочого дня та ін.

Перерви робочого процесу.

Під перервами розуміють всілякі очікування предметами виконання операцій через різні причини. Виділяють такі види перерв як: *календарні*, *режимні*, через *комплектність*, *серійність*, *партійність*, а також через *організаційну неузгодженість*.

Календарні перерви формуються наявними вихідними днями, святами тощо, *режимні* – неробочими змінами та перервами між змінами. Очікування через *комплектність* виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом. Перерви через *серійність* виникають у зв'язку з необхідністю предметом чи партією предметів чекати, коли звільниться робоче місце, зайняте виконанням попередньої роботи. Перерви через *партійність* відображають очікування кожного оброблюваного предмету в партії до моменту, поки ще до нього не дійшла черга, а також вже після його обробки, поки не закінчиться обробка всієї партії. Перерви через *організаційну неузгодженість* пов'язані із розбіжністю фактичного ходу процесу від того, який передбачений його організацією.

Під тривалістю циклу розуміють тривалість календарного періоду від початку до завершення циклу. У складі циклу можна виділити тривалість виконання всіх операцій – тривалість робочої частини циклу й сукупну тривалість перерв. Тривалість усього циклу може не визначатися алгебраїчною сумою тривалості робочої частини й перерв, оскільки в розрахунок приймаються періоди, які не перекриваються робочою частиною циклу й перерв.

Порядок визначення тривалості циклу ілюструє схема на рис. 6.4.

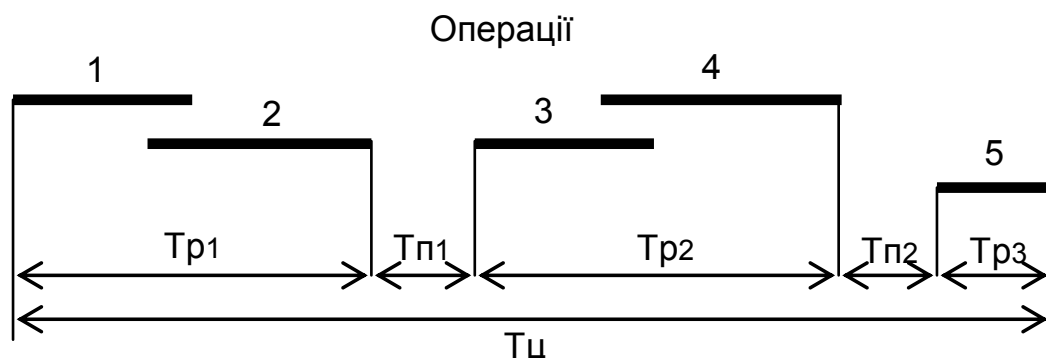


Рис. 6.4. Схема визначення тривалості циклу виробничого процесу з перервами

Комбінація складу операцій і перерв формує безліч структур процесів:
 з багатьма циклами й одноциклові;
 прості й складні;
 одно- й багатопредметні;
 одно- й багатоопераційні;
 масові, у вигляді партій та одиничні;
 послідовні, паралельні, паралельно-послідовні й змішані.

Таким чином, загальна тривалість циклу $T_{\text{ц}}$ включає тривалості робочих періодів $T_{\text{р}}$ та перерв $T_{\text{п}}$, час яких не перекривається іншими, тобто:

$$T_{\text{ц}} = \sum T_{\text{р}} + \sum T_{\text{п}}. \quad (6.2)$$

Тривалість циклів діяльності має важливе економічне й організаційне значення. Скорочення тривалості циклів є постійним завданням організації процесів та турботою керівництва будь-якого підприємства. Організаційне значення скорочення тривалості циклів полягає в тому, що вона визначає тривалість відповідних процесів виробництва, впровадження нового, постачання, виходу на ринок, від яких залежить кінцева ефективність діяльності суб'єкта.

Економічне значення тривалості циклу для підприємця полягає в тому, що від неї залежить величина потрібних капітальних вкладень у здійснення даної діяльності. Так, величина потрібного оборотного капіталу $K_{\text{об}}$ у залежності від тривалості циклу T визначається добутком суми необхідних щодня оборотних коштів – $Об$ на тривалість циклу в днях:

$$K_{\text{об}} = Об * T, \quad (6.3)$$

де щоденна потреба оборотних коштів $Об$ встановлюється розподілом суми річних витрат $З$ на кількість днів у році $Д$ з урахуванням коефіцієнта готовності $K_{\text{г}}$ (менше 1):

$$Об = З/Д * K_{\text{г}}. \quad (6.4)$$

6.2. Рекомендації з варіювання структурою та тривалістю виробничих процесів

Подолання диспропорцій завантаження різних ділянок підприємства.

Проблема організації виробничих процесів в діяльності підприємця виникає з багатьох причин, з яких найважливішою є неможливість, або обмежені можливості узгодити виробничу потужність цілого підприємства і його підрозділів з продукцією, яку необхідно виробити за певний період.

Під ***виробничою потужністю*** підприємства (або будь-якого його підрозділу) розуміють кількість продукції, яку можна виробити із використан-

ням наявного обладнання при раціональному його використанні. Якщо вимірювати виробничу потужність ($ВП$) певної ділянки (ланки) підприємства кількістю робочих часів роботи обладнання, наприклад, за місяць то її можна порахувати наступним чином:

$$ВП = \Phi_e * K_{об}, \quad (6.5)$$

де Φ_e – ефективний фонд роботи одиниці обладнання за місць з урахуванням кількості робочих змін на добу, годин;

$K_{об}$ – кількість наявних одиниць обладнання.

Очевидно, що загальний обсяг обробки продукції в робочих годинах (так звана трудомісткість – $T_{сум}$) у даному підрозділі протягом місяця не може перевищити його виробничу потужність, тобто:

$$T_{сум} < ВП. \quad (6.6)$$

У разі ж перевищення трудомісткості робіт добової виробничої потужності, коли:

$$T_{сум} \geq ВП_d, \quad (6.7)$$

потрібна компенсація, яка здійснюється понаднормовою роботою чи іншими заходами.

Наведені нерівності виникають через те, що при одночасному виготовленні різної продукції не можливо повністю завантажити кожну одиницю обладнання рівномірно кожного робочого дня і, таким чином, використати всю наявну виробничу потужність. Це означає неминучі втрати підприємця, який вимушений утримувати обладнання, яке повністю не може бути завантажено протягом робочого дня. У інших випадках, трудомісткість робіт, виконуваних даного дня, може перевищувати наявну виробничу потужність, що потребує для її виконання роботу поза робочий час.

Породження таких наслідків неузгодженості виробничої потужності і трудомісткості продукції покажемо схемою на рис. 6.5, на якому виробничу потужність відображає ордината, а поточний робочий час – абсциса наведеного квадранту координат.

Схема на рис 6.5 відображає черговість обробки п'яти виробів А, Б, В, Г, Д, яка породжує простої не повністю завантаженого обладнання, показані сірим кольором, а в разі обробки виробу В, навпаки, нестачу наявної виробничої потужності, відмічену штриховкою.

Отже, задачею організації виробничого процесу для підприємця є максимальне зменшення негативних наслідків указаної неузгодженості виробничої потужності і трудомісткості робіт, тобто, покращення пропорційності виробничих процесів.

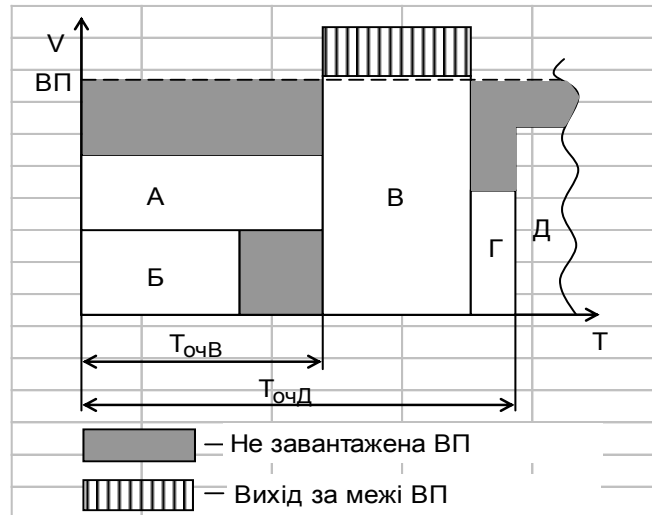


Рис. 6.5. Виникнення диспропорцій у використанні виробничої потужності підрозділу при випадковому потоці обробки виробів:

А,Б,В,Г,Д – замовлення; $T_{очВ}$, $T_{очД}$ – періоди очікування початку виконання замовлень В і Д.

Задача покращення пропорційності виробничого процесу вирішується шляхом варіювання так званого «фронту робіт», під яким розуміють кількість робітників, що одночасно приймають участь в виконанні однієї роботи. У результаті цього може змінюватися конфігурація заданого обсягу виконання робіт з будь-якого замовлення в площині координат: «фронт робіт з виконання даного замовлення f – період виконання замовлення T ».

Для кожної роботи необхідно знайти таку конфігурацію, яка найбільш зручна для «упакування» простору « $f - T$ » таким чином, що би виробнича потужність використовувалася максимально, без значного його недовантаження, що показано схемою на рис. 6.6.

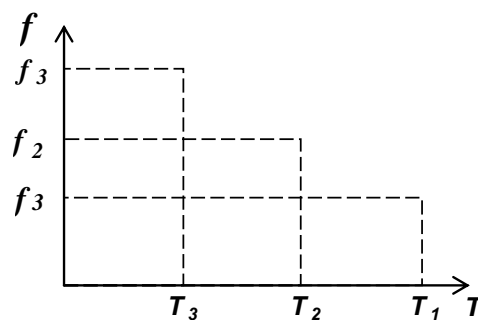


Рис. 6.6. Варіювання виконання замовлення за величиною фронту робіт (f) і тривалістю періоду виконання T

Умовою такого варіювання є збереження рівності обсягу робіт на виконання кожного замовлення при будь-якому варіанті його перетворення:

$$f_1 * T_1 = f_2 * T_2 = f_3 * T_3. \quad (6.7)$$

Практично це здійснюється за рахунок зміни в межах наявних можливостей кількості поставлених для виконання робіт виконавців. У механічній обробці, наприклад, це пов'язане з можливим діапазоном зміни числа паралельно працюючих верстатів, що виконують одне замовлення. У ливарному виробництві – з можливістю налагодження декількох ливарних машин на однотипну продукцію, або, навпаки, з можливістю їх налагодження на одночасне виконання різних замовлень.

Перерви, які виникають у використанні обладнання в одному процесі, визначають наявність резерву їх використання в інших процесах, що вимагає комбінаторного підходу до балансування завантаження кожного елемента шляхом зіставлення виробничої потужності (ВП) підрозділу й обсягів робіт по різних виробках.

Регулювання виконуваних робіт за параметрами «фронт робіт – тривалість циклу», окрім пошуку більш вдалої черговості виконання робіт, доповнюється можливостями застосування організації паралельних процесів, що здійснюється наступними способами, застосовуваними як окремо, так і спільно:

- 1) частковим (у межах технічних можливостей) сполученням у часі виконання послідовних процесів і операцій;
- 2) збільшенням фронту робіт у межах наявних обмежень;
- 3) запровадженням різних видів руху партій оброблюваних предметів.

У цілому це завдання відноситься до забезпечення пропорційності виробничих процесів.

Покращення пропорційності виробничих процесів шляхом змінювання послідовності обробки предметів.

Проілюструємо схемою на рис. 6.7, як випадкова черговість обробки предметів породжує нерівномірність завантаження обладнання або підрозділів підприємства.

Варіювання структурою циклів обробки предметів за методикою, що відображає рис. 6.6, допомагає досягти більшої пропорційності завантаження окремих підрозділів протягом виробничого циклу.

Комплексною характеристикою, яка відображає варіант структури циклу за показниками «фронт робіт f – період виконання замовлення $T_{ц}$ », є показник так званої ***щільності*** виробничого циклу $p_{ц}$, яка вимірюється відношенням суми робочих періодів циклу $\sum T_p$ у робочих годинах до його загальної тривалості $T_{ц}$ у календарних годинах:

$$p_{ц} = \sum T_p / T_{ц} \text{ роб. год/календ год.} \quad (6.8)$$

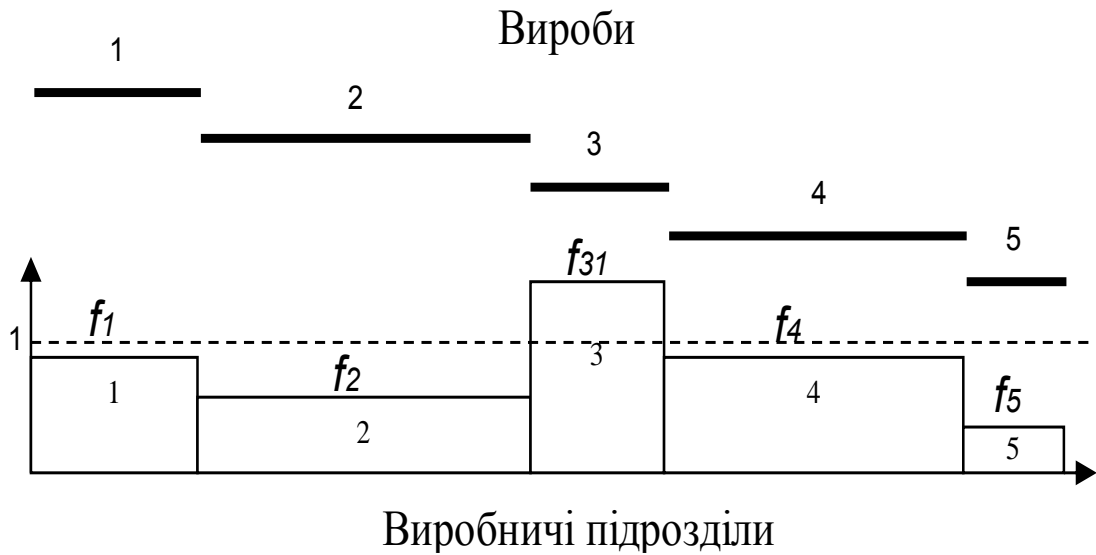


Рис. 6.7. Схема породження нерівномірного завантаження підрозділів у процесі виготовлення продукції:
 f_1, f_2, f_3, f_4, f_5 – фронт робіт по кожному з п'яти підрозділів

Тобто, *щільність* виробничого циклу показує, скільки робочих годин вироблення даного продукту вміщується в одну календарну годину.

Стискання циклів підвищує їх щільність, тоді як розтягування – зменшує. Із щільністю циклу співвідноситься фронт робіт, якій забезпечує виконання замовлення протягом заданого періоду. Варіювання тривалістю циклу і його щільністю надає комбінаторні можливості організації процесів із пропорційною участю в ньому різних елементів – підрозділів, робочих місць і устаткування. Проілюструємо схемою на рис. 6.8 принцип розтягування та стискання циклів замовлень А,Б,В,Г для вирівнювання завантаженості підрозділів, у яких здійснюється виконання робіт.



Рис. 6.8. Варіювання структурою циклів та їхньою *щільністю* для забезпечення пропорційного завантаження обладнання або підрозділів

Варіювання структурою і тривалістю циклів виготовлення партій предметів шляхом застосування різних видів руху партій.

У разі наявної постійності виробничої програми продукції пропорційність виробничого процесу можна досягати шляхом застосування різних видів організації обробки партій предметів, серед яких виділяють три теоретичні види організації: **послідовна, паралельна і послідовно-паралельна.**

Послідовна організація обробки партій предметів.

Схему послідовної організації обробки партій предметів представимо схемою на рис. 6.9.

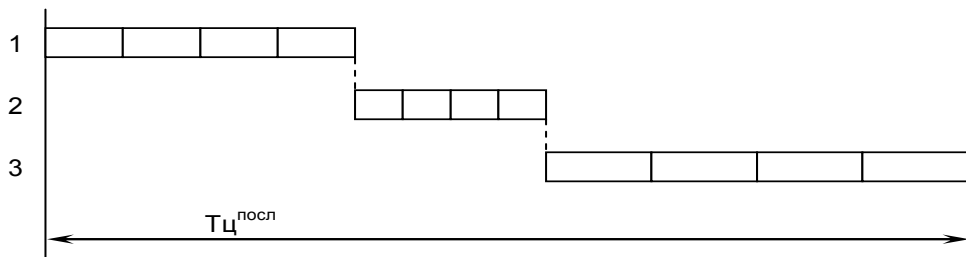


Рис. 6.9. Схема послідовної організації обробки партії предметів

Тривалість циклу послідовного процесу розраховується аналітично в такий спосіб:

$$T_{ц}^{посл.} = n * \sum t_{ui}, \quad (6.9)$$

де t_{ui} – норма часу виконання i -ї операції;

n – кількість предметів у партії.

Паралельна організація обробки партій предметів.

Схему паралельного виду руху партій предметів представимо на рис. 6.10.

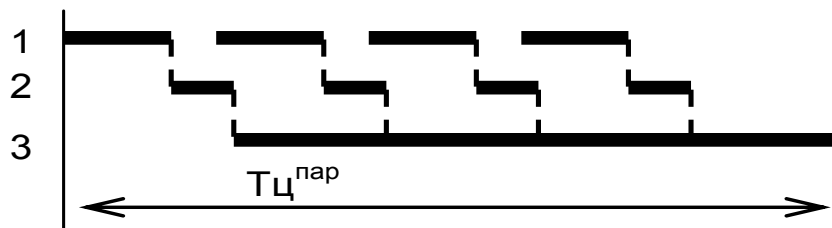


Рис. 6.10. Схема паралельної організації обробки партії предметів

Аналітично тривалість циклу паралельного процесу розраховується:

$$T_{ц}^{парал.} = n * t_{u \max} + p * (\sum t_{ui} - t_{u \max}), \quad (6.10)$$

$$T_{ц}^{парал.} = n * t_{u \max} + p * \sum_i t_{ui} - p * t_{u \max}$$

або

$$T_{ц}^{парал.} = (n - p) * t_{и max} + p * \sum_i t_{иi},$$

де p – передатна партія; чим менше p , тим короче цикл.

Паралельно-послідовний вид руху партії оброблюваних предметів.

Схему паралельно-послідовної організації обробки партій предметів покажемо на рис. 6.11.

Тривалість перекриття для кожної пари суміжних операцій складає:

$$\tau = (n - p) * t_{и min}, \quad (6.11)$$

де $t_{и min}$ – тривалість (час виконання) операції, що є найменшою для даної пари суміжних операцій.

Таким чином загальна тривалість циклу при паралельно-послідовному виді руху розраховується:

$$T_{ц}^{пар.-посл.} = T_{ц}^{посл.} - \sum_{i=1}^{k-1} \tau_i, \quad (6.12)$$

де k – кількість операцій.

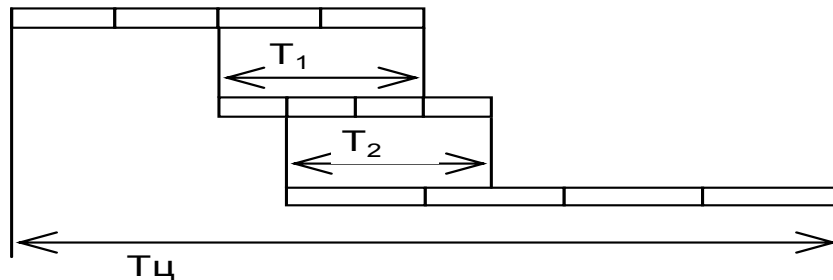


Рис. 6.11. Схема паралельно-послідовної організації обробки партії предметів

Тобто, загальна формула розрахунку тривалості паралельно-послідовного циклу наступна:

$$T_{цn-n} = n \sum_{i=1} t_{иi} - (n - p) \sum t_{иiкор}. \quad (6.13)$$

де $t_{иiкор}$ – час виконання найбільш короткої операції з пари двох суміжних операцій.

Широкі можливості варіювання структурою та тривалістю циклів застосуванням різних форм організації обробки партій предметів та фронту виконання робіт на окремих операціях проілюструємо прикладом на рис. 6.12, який циклу обробки партії з 60 предметів на чотирьох операціях за різними варіантами:

- а) застосування послідовного руху;
- б) застосування змішаного руху: послідовного з першої на другу операцію й далі – паралельного з передатною партією з 20 предметів;
- в) застосування паралельно-послідовного руху з передатною партією з 10 предметів;
- г) застосування паралельного руху з передатною партією з 6 предметів;
- д) застосування паралельного руху з передатною партією з 6 предметів з підключенням паралельних трьох робочих місць на 3-й операції.

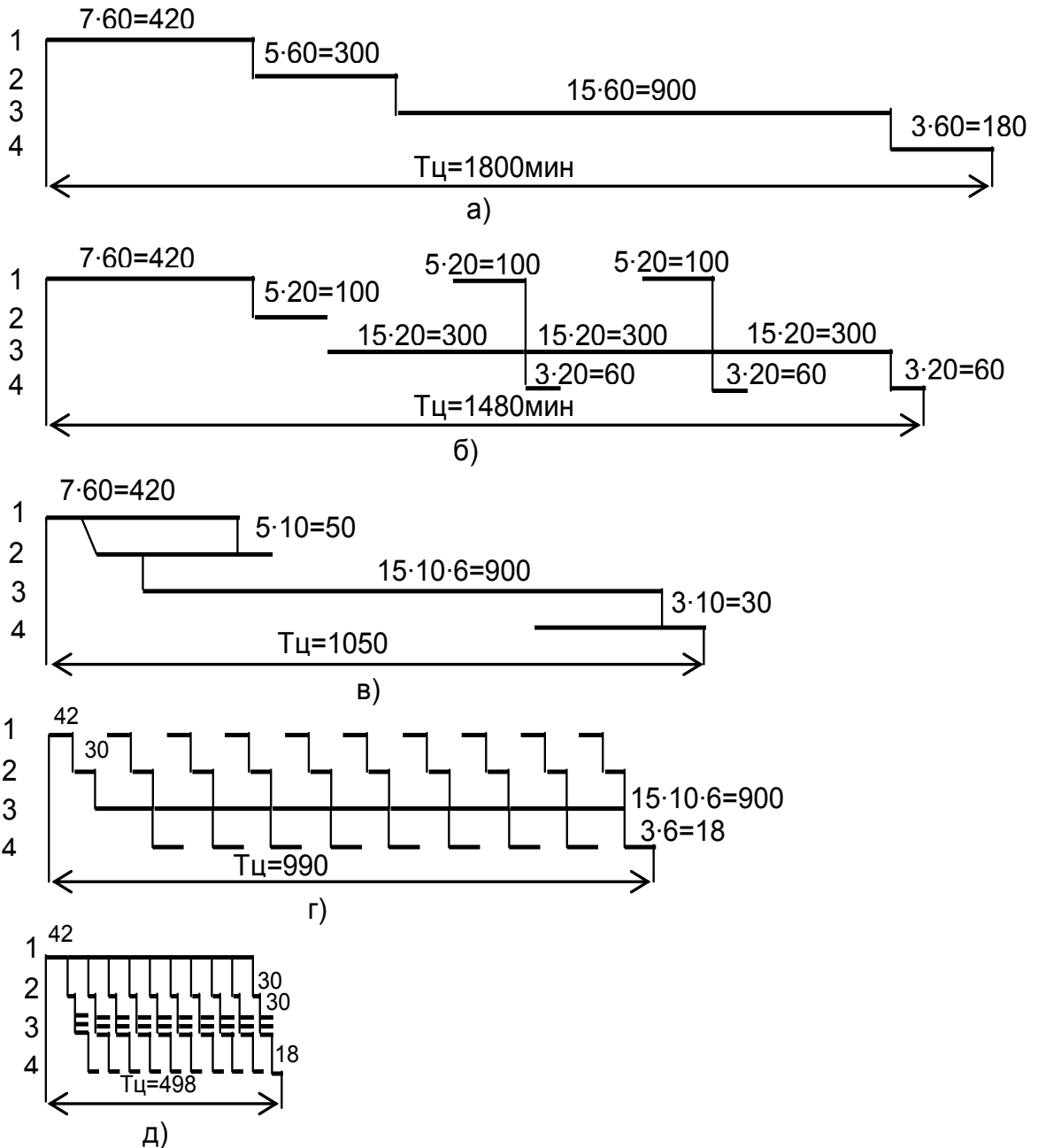


Рис. 6.12. Варіанти циклу обробки однієї і той же партії предметів за різними формами організації обробки партії предметів

Норми часу виконання операцій наведеного процесу складають: 1-а операція – 7 хвилин; 2-а операція – 5 хвилин; 3-тя операція – 15 хвилин; 4-та операція – 3 хвилини.

Тривалість циклів, наведених на рис. 4.7, розрахована:

$$\text{а) } T_y^{носл.} = n * \sum t_{ui}, \quad (6.14)$$

де t_{ui} – норма часу виконання i -ї операції; n – кількість предметів у партії;

$$\text{б) } T_{ц}^{зміш} = t_{ш1} * n + n * t_{ш max} + p (t_{ш2} + t_{ш4}), \quad (6.15)$$

де $t_{ш max}$ – максимальний час із операцій процесу;

p – передатна партія;

$$\text{в) } T_y^{нар.-носл.} = T_y^{носл.} - \sum_{i=1}^{k-1} \tau_i, \quad (6.16)$$

де k – число операцій; $\tau = (n - p) * t_{ш min}$,

де $t_{ш min}$ – тривалість операції, найменша для даної пари суміжних операцій;

$$\text{г) і д) } T_{ц}^{нар} = n * t_{ш max} + p (\sum t_{шi} - t_{ш max}). \quad (6.17)$$

Формування розкладу виготовлення продукції із найменшою тривалістю загального циклу.

Формування розкладу виготовлення продукції із найменшою тривалістю загального циклу є важливим завданням для підприємця, що здійснює виробничу діяльність. Одним з методів побудови раціонального розкладу виготовлення продукції є пошук раціональної черговості запуску в роботу позицій номенклатурного плану.

Побудова потрібної черговості повинна оцінюватися певними критеріями. Одним з таких критеріїв може бути ступінь завантаження обробного устаткування:

$$K_3 = \frac{\sum t_{раб.}}{\Phi_э}, \quad (6.18)$$

де $\Phi_э$ – ефективний фонд часу;

$\sum t_{раб.}$ – робочий період.

Другим критерієм може бути коефіцієнт змінності роботи встаткування $K_{зм}$, який відображає, скільки цілих змін протягом доби в середньому використовується обладнання:

$$K_{зм.} = \frac{\text{Кіл - ть відпрацьованих устаткуванням станко - змін за добу}}{\text{Кіл - ть наявного устаткування}}. \quad (6.19)$$

Інші критерії, застосовувані при складанні розклади:

1) мінімальна тривалість сукупного циклу;

- 2) мінімальний час очікування обробки предметів;
- 3) мінімальні витрати часу на переналагодження встаткування;
- 4) безумовне виконання строків поставки продукції й ін.

Наявність значних резервів скорочення виробничих циклів за рахунок їх внутрішньої гармонізації шляхом підбору вдалої черговості їх обробки покажемо схемою на рис. 6.13, на якому приведено два конверсійні варіанти обробки двох партій деталей А і Б за трьома операціями. Варіанти відрізняються лише послідовністю запуску партій у виробництво, за першим варіантом – послідовністю Б-А, а за вторим – А-Б.

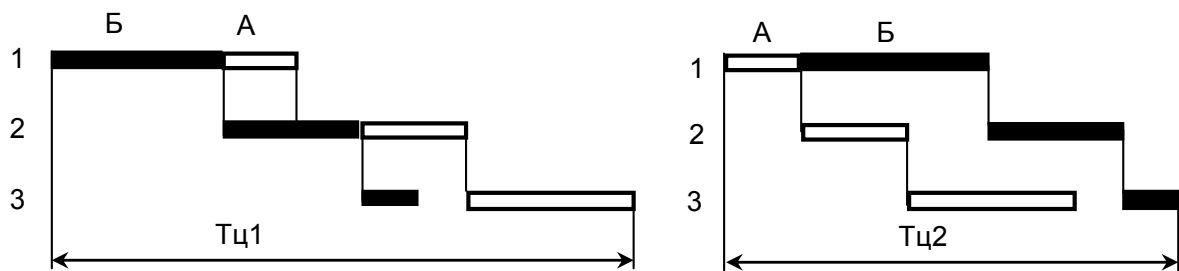


Рис. 6.13. Два варіанти структури циклу обробки парій деталей А і Б за трьома операціями при двох варіантах послідовності їхнього запуску

При значній складності пошук вдалості черговості обробки деталей може здійснюватися з використання комп'ютерної техніки. Практичне застосування теорії розкладів до визначення черговості обробки партій предметів полягає в зменшенні внутрішніх диспропорцій у завантаженні виробничих підрозділів і робочих місць, неминучих при випадковому потоці замовлень. Цим одночасно досягається максимальне використання устаткування й мінімальна сукупна тривалість процесу виготовлення всієї номенклатури замовлень.

Рекомендації з оцінки ритмічності виробничих процесів.

До актуальних питань організації виробничого процесу для підприємця є забезпечення **ритмічного** ходу виробництва. Доцільно використовувати будь-який показник ритмічності ходу процесів, наприклад, у вигляді коефіцієнту ритмічності $K_{ритм}$, який вираховується за наступною формулою:

$$K_{ритм} = \frac{\sum B_{ф}, \text{ але не більше плану}}{\sum B_{пл}}, \quad (6.20)$$

де $B_{ф}$ – фактичний обсяг виконання робіт в окремому календарному періоді, але не вище запланованого;

$\sum B_{ф}$ – сума фактичних обсягів виконаних робіт не вище запланованого за кілька періодів;

$B_{пл}$ – плановий обсяг робіт по кожному періоді.

Визначення параметрів багатостаночної організації робочих місць в діяльності підприємства.

Зміст багатостаночної організації полягає у здійсненні роботи одного робітника (оператора) одночасно із декількома одиницями устаткування. Багатостаночна організація обумовлена необхідністю більш повного завантаження операторів протягом зміни. Порядок сполучення операцій визначається при розробці стандарт-плану роботи лінії. При її організації враховується:

технологічна подібність професій, які сполучаються (наприклад, токар-розточник, фрезерувальник-стругальник та ін.);

ідентичний рівень кваліфікації;

можливість раціональної організації праці й відпочинку та ін.

Умовою застосування багатостаночної організації на операціях, де паралельно зайняті декілька одиниць устаткування, є перевищення тривалості частини операції, виконуваної без участі оператора, автоматично – $t_{авт}$ над тривалістю частини операції, виконуваної за участю оператора (час зайнятості – $t_{зан}$):

$$t_{авт} > t_{зан} . \quad (6.21)$$

Зона багатостаночного обслуговування $C_{ми}$ (кількість верстатів, що обслуговуються одночасно) визначається:

$$C_{ми} = \left[\frac{t_{авт}}{t_{зан}} + 1 \right], \quad (6.22)$$

де квадратні дужки символізують операцію відкидання дробу (тобто округлення до цілого в меншу сторону).

Порядок побудови графіка роботи при багатостаночному обслуговуванні наведений схемою на рис. 6.14.



Рис. 6.14. Графік багатостаночної організації робочих місць

6.3. Рекомендації зі складання загального графіку виконання замовлення підприємцем

Складання календарного графіка процесу.

Порядок складання календарного графіка пояснимо на прикладі календарної організації процесу технічної підготовки й виготовлення серії з 10 виробів.

Тривалість кожного з процесів T визначається розрахунком:

$$T = O / f, \quad (6.23)$$

де O – обсяг робіт даного виду в нормо-годинах;

f – фронт робіт з кожної операції.

Структуру календарного графіка (без календарних дат виконання конкретних процесів у підрозділах підприємства) представимо на рис. 6.15.

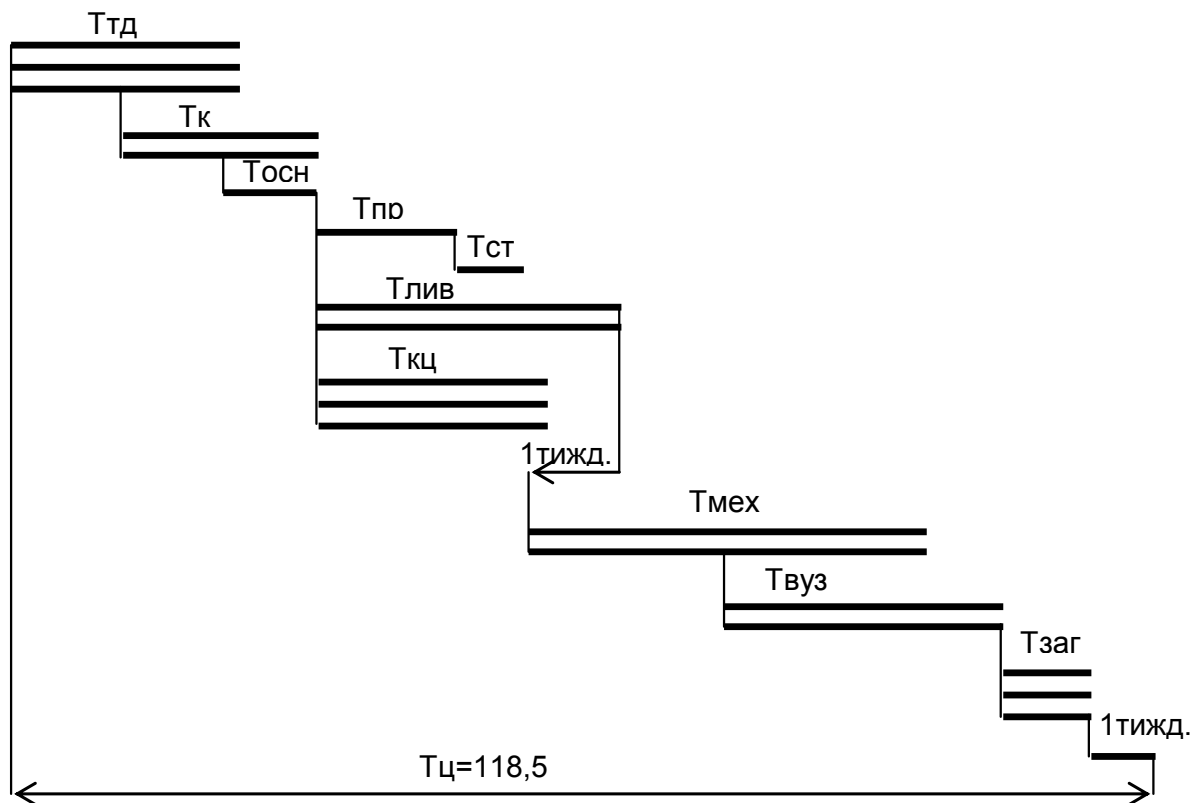


Рис. 6.15. Структура загального календарного графіку виконання замовлення

На рис. 6.15 визначено: $T_{тд}$ – цикл технологічної підготовки; T_k – цикл конструкторської підготовки; $T_{осн}$ – цикл проектування ливарного оснащення й штампів; $T_{пр}$ – цикл проектування верстатних пристосувань і інструмента; $T_{ст}$ – цикл проектування складальних стендів; $T_{лив}$ – цикл виробництва в ливарному цеху; $T_{кц}$ – цикл виробництва в ковальському цеху; $T_{мех}$ – цикл виробництва в механічному цеху; $T_{вуз}$ – цикл вузлового складання; $T_{заг}$ – цикл загального складання.

Основні розрахункові параметри циклу й календарні обмеження наведемо в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Розрахункові параметри циклу технічної підготовки й виконання виробничого замовлення

Процес	Фронт робіт	Обсяг робіт, годин	Тривалість процесу, днів	Календарні обмеження щодо початку процесу
Технологічне проектування (ТП)	3 бюро, 20 осіб	4000	$4000:(20*8)=25$	
Конструювання	2 бюро по 6 осіб	3000	$3000:(2*6*8)=31$	Із середини циклу ТП
Матеріальне забезпечення				До початку виробничих робіт
Виготовлення оснастки, у тому числі: а) ливарне оснащення й штампи – 40 % часу; б) пристосування й різальний інструмент – 40% часу; в) складальні й контрольні стенди – 20% часу	18 осіб	5000	$5000:(18*8)= 35$ 14 14 7	У першу чергу У другу чергу У третю чергу
Ливарне виробництво	2 дільниці по 6 осіб у 2 зміни	3500	$3500:(2*6*2*8)= 18$	Одразу після отримання оснастки
Ковальні роботи	3 дільниці по 5 осіб у 2 зміни	4000	$4000:(3*5*2*8)= 17$	Одразу після отримання оснастки
Механічна обробка	2 дільниці, 15 осіб	6000	$6000:(2*15*8)=25$	За тиждень до завершення ливарних робіт
Складальні роботи, у тому числі: а) вузлові – 60% б) загальні – 40%	2 бригади з 10 осіб додатково 5 осіб	8000	$8000*0,6/2*10*8 = 30$ $8000*0,4/(2*10*8 + 5*8) = 16$	
Контрольний			1 тиждень	

Тривалість загального циклу на рис. 6.15 склала 118,5 робочих днів проти суми тривалості робочих періодів, яка складає 203,7 днів. Таким чином середня щільність циклу $p_{ц}$ дорівнює: $p_{ц} = 203,7 / 118,5 = 1,72$.

Це означає, що завдяки паралельній організації на кожний календарний день циклу виконано робіт обсягом 1,72 робочих днів.

Варіативність циклів проходження продукцією цехів доповнюється варіативністю організації процесів обробки партій предметів, що регламентується вибором певної організації руху предметів, під чим розуміється порядок сполучення в часі послідовно виконуваних процесів відповідно до першого способу паралельності.

6.4. Практичні вправи й завдання

1. Практичні вправи з використання різних видів руху партій оброблених предметів.

1. Визначити тривалість і зобразити графік виробничого циклу обробки партії деталей в 25 шт. при послідовному русі по 4-х операціях при обробці тільки в першу зміну (режим двозмінний). Трудомісткість операцій наступна:

Операція	1	2	3	4
Норма часу, годин	0,2	0,1№	0,15	1

2. Визначити тривалість і зобразити графік виробничого циклу обробки партії деталей в 40 шт. при паралельному русі по 4-х операціях. Розмір передатної партії – 10 деталей. Трудомісткість операцій наступна:

Операція	1	2	3	4
Норма часу, хвилин	5	№	16	10

3. Визначити тривалість і зобразити графік виробничого циклу обробки партії деталей в 40 шт. при паралельно-послідовному русі по 5-ти операціях. Величина транспортної партії – 8 деталей. Трудомісткість операцій наступна:

Операція	1	2	3	4	5
Норма часу, хвилин	№	20	0,2№	5	12

4. Визначити тривалість і зобразити графік виробничого циклу обробки партії деталей в 60 шт. по 4-х операціях, якщо рух з 1-ой на 2-у операцію – послідовний, з 2-ої на 3-ю – паралельний передатними партіями по 10 деталей, з 3-ої на 4-у – паралельно-послідовний. Трудомісткість операцій наступна:

Операція	1	2	3	4
Норма часу, хвилин	10	24	0,2№	8

5. Партія деталей в 20№ штук обробляється паралельним способом по декількох операціях. На скільки відсотків зміниться тривалість циклу обробки деталей, якщо поштучну передачу деталей замінити передатними партіями по 10 шт.? Сума норм часу обробки деталі – 90 хв, у тому числі норма самої тривалої операції – 30хв.

6. Технологічна частина становить 80% тривалості виробничого циклу виготовлення партії деталей. На скільки відсотків зменшиться тривалість виробничого циклу, якщо тривалість технологічної частини скоротиться на 50%?

7. При виконанні ремонтних робіт у приміщенні, де 48 кімнат:

1-а бригада проводить підготовчі роботи у 2-х кімнатах кожні три дні;

2-а бригада проводить фарбування по 3 кімнати в день.

При якій кількості підготовлених кімнат і у який момент часу повинна підключитися 2-а бригада, що б закінчити весь ремонт максимально одночасно?

2. Завдання: побудувати послідовність обробки партій деталей з найменшою загальною тривалістю циклу.

Вихідні дані. На трьох верстатах (токарьському, свердлильному й шліфувальному) обробляються чотири партії деталей: А, Б, В і Г, що запускаються в будь-якій послідовності. Трудомісткість операцій наведена в табл. 6.3. Вид руху партій деталей прийняти послідовним.

Завдання: Побудувати графіки й визначити сукупну тривалість циклу виготовлення 4-х партій деталей для альтернативних двох варіантів черговості запуску й визначити, яка послідовність деталей забезпечить найменшу загальну тривалість циклу обробки деталей.

Таблиця 6.3

Норми часу виконання операцій обробки 4-х партій деталей по трьох операціях

Операція	Д е т а л ь			
	А	Б	В	Г
Токарна	5	10	40+№	20
Свердлильна	10	40	20	5
Шліфувальна	30+№	5	5	2
Розмір партії	50	20	20	30

3. Завдання: побудувати графіки циклів обробки однієї й тієї ж партії предметів за різними варіантами організації руху.

Приклад представлення вихідних даних для формування індивідуального завдання наведемо у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Приклад представлення вихідних даних для формування індивідуального завдання

Варіант	Тривалість операцій, хвилин				Величина партії, шт.
	1	2	3	4	
1	10	15	30	6	60
2	15	30	28	12	120
3	30	20	15	8	36
4	20	10	24	10	72
5	10	5	30	26	54
6	12	12	24	15	72
7	42	6	12	25	90

8	25	20	30	12	96
9	16	24	8	15	84
10	15	30	12	24	90
11	12	18	15	30	120
12	20	15	12	27	72
13	30	20	6	12	60
14	39	18	8	15	48
15	20	10	8	30	54

Графік будується за схемою, наведеною на рис 6.12, за наступних умов організації обробки партій предметів:

- а) застосування послідовного руху для всіх операцій;
- б) застосування змішаного руху: послідовного з першої на другу операцію й далі – паралельного з трьома передатними партіями;
- в) застосування паралельно-послідовного руху з шістьма передатними партіями;
- г) застосування паралельного руху з шістьма передатними партіями;
- д) застосування паралельного руху з шістьма передатними партіями і з підключенням паралельних трьох робочих місць на операції з найбільшою тривалістю.

4. Питання й завдання для перевірки засвоєння матеріалу теми.

1. Дати визначення різним значенням терміну «організація».
2. Які взаємопов'язані значення терміну організація стосуються до діяльності підприємства?
3. У чому різниця організації діяльності як системи та процесу?
4. Визначить поняття виробничого процесу.
5. Чим відрізняється виробничий процес від трудового процесу?
6. Що відображає структура будь-якого виробничого процесу?
7. При обробці предметів партіями з'являються перерви в оброблювальному циклі кожного предмета, називані перервами через.....(перелічити 2-3 причини)
8. Перерви в оброблювальному циклі партії предметів, які виникають з причини очікування звільнення робочого місця від попередньої партії, називають перервами через...
9. Дати поняття циклу процесу.
10. Назвіть складові виробничого процесу.
11. Назвати види перерв у здійсненні виробничих процесів.
12. Назвати ознаки виробничої операції.
13. Як називається частка управлінського процесу, що аналогічна виробничій операції?
14. Яке економічне значення має скорочення тривалості циклу процесу?
15. Що означає паралелізм як інструмент скорочення тривалості циклів?
16. Що означає фронт робіт?

17. Що означає поняття «щільність» циклу?
18. Що означає рух партій оброблюваних предметів?
19. Що є ознакою партії предметів?
20. Будь-який діяльний процес складається з операцій і ...
21. Операція означає частку процесу, що здійснюється при незмінності наступних трьох його складових: 1 – ; 2 – ; 3 – ...
22. Перехід партії предметів діяльності з однієї операції на іншу називають... предметів.
23. Чим характеризується послідовний рух партій предметів?
24. Які переваги та недоліки характерні для послідовного руху партій предметів?
25. Чим паралельний вид руху партій предметів відрізняється від послідовного?
26. Які переваги та недоліки характерні для паралельного руху партій предметів?
27. Чим паралельно-послідовний вид руху партій предметів відрізняється від паралельного?
28. Назвати методи варіювання структурою і тривалістю циклу процесу.
29. Що означає «передатна» партія?
30. Послідовний вид руху предметів діяльності означає передачу їх з операції на операцію цілими ...
31. При збільшенні кількості передатних партій при паралельному виді руху цикл подовжується або скорочується?
32. Чим відрізняється паралельно-послідовний вид руху предметів від паралельного?
33. Одночасне виконання операцій обробки партії предметів на різних робочих місцях становить суть принципу ...

Тема 7. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ

План

- 7.1. Особливості організації процесів торгівельної діяльності.
- 7.2. Організація безперервного товарного потоку.
- 7.3. Організація просування товарів на ринках споживання
- 7.4. Організація комунікацій із споживачами і покупцями

7.1. Особливості організації процесів торгівельної діяльності

У торгівельній діяльності перед підприємцем стоять завдання організувати наступні характерні процеси:

1) процес роздрібної торгівлі: закупівля товарів – транспортування на склад фірми – зберігання на складі – пропозиція товарів до продажу – відпуск товару покупцеві – розрахунки за товар;

2) процес доробки товарів: закупівля вихідних товарів (матеріалів) – транспортування до складу – зберігання – доробка до готової продукції – пропозиція до продажу – відпуск продукції покупцеві – розрахунки за продукцію;

3) процес оптового постачання товарів: закупівля товарів – транспортування до складу фірми – зберігання – укладення договору з оптового постачання – транспортування до покупця – оформлення продажу товарів.

Для ефективної організації торгівельних процесів підприємцю необхідно точно визначитися стосовно всіх, хто приймає участь у їх здійсненні. Взагалі, у здійсненні наведених процесів можуть прийняти участь такі підрозділи підприємства:

- відділ постачання – ВП;
- транспортний відділ (гараж) – Г;
- склад – С;
- торговий зал – ТЗ;
- торгівельний відділ – ТВ;
- каса – К;
- виробничий цех – Ц;
- відділ договорів – ВД;
- супервайзер – СУП.

За аналогією із виробничими торгівельні процеси також потребують визначення стосовно їхньої структури, тривалості окремих операцій і загального процесу в цілому.

Участь підрозділів у виконанні окремих операцій регламентується або статутом, або штатним розкладом, який встановлено на підприємстві. Але, навіть при відсутності чіткої регламентації виконавців кожного процесу, таке призначення відповідальних осіб може здійснюватися самим підприємцем,

або призначеною ним особою в порядку оперативного керівництва торговельною діяльністю.

Приклади регламентації виконавців торговельних процесів приведено в табл. 7.1, 7.2 і 7.3.

Таблиця 7.1

Участь підрозділів фірми у процесі роздрібної торгівлі (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь					
	ВП	Г	С	ТЗ	ТВ	К
1. Закупівля товарів	X					
2. Транспортування на склад фірми		X				
3. Зберігання на складі			X			
4. Пропозиція товарів для продажу				X		
5. Відпуск товару покупцеві					X	
6. Розрахунки за товар						X

Таблиця 7.2

Участь підрозділів фірми у здійсненні процесу виготовлення і продажу напівфабрикатів (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь						
	ВП	Г	С	Ц	ТЗ	ТВ	І
1. Закупівля матеріалів	X						
2. Транспортування на склад фірми		X					
3. Зберігання на складі			X				
4. Доробка товарів				X			
5. Пропозиція продукції для продажу					X		
6. Відпуск продукції покупцеві						X	
7. Розрахунки за продукцію							X

Таблиця 7.3

Участь підрозділів фірми у здійсненні процесу оптової торгівлі (відзначене X)

Етап процесу	Елементи, що беруть участь				
	М	Г	С	ВД	СУП
1. Закупівля товарів	X				
2. Транспортування на склад фірми		X			
3. Зберігання на складі			X		
4. Укладення договорів з постачання товарів				X	
5. Транспортування до покупця		X			
6. Оформлення продажу товару					X

З урахуванням елементів підприємства, що приймають участь у здійсненні торговельної діяльності, визначаються із структурою і тривалістю тор-

гівельних процесів, яка має велике значення для організації діяльності всіх підрозділів підприємства.

Значна тривалість процесів призводить до затоварення підприємства, потребує значних витрат на оплату товарів, що знаходяться в продажу, знижує прибутки і взагалі ефективність роботи підприємницької фірми. При визначенні тривалості циклів основних торгівельних розраховується тривалість окремих етапів, які складаються з певних операцій, як це приведено в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Розрахунки тривалості етапів операцій торгівельних процесів

Етап	Операція	Тривалість у календарних днях	
		операції	етапу
1. Закупівля товарів і матеріалів	1. Укладання договорів з закупівлі або з отримання чергової партії товарів	1	6
	2. Вирішення питань з оплати	5	
2. Транспортування на склад фірми, або покупцеві (у середньому)	3. Вантажно-розвантажувальні роботи	1	4
	2. Транспортування (у дві сторони)	3	
3. Зберігання на складі	1. Оформлення прийому товарів	0,5	7
	2. Зберігання, у середньому	4	
	3. Оформлення відпустки товарів до торговельного залу	1	
	4. Доставка товарів до торговельного залу	0,5	
4. Пропозиція товарів до продажу	1. Викладання товарів для продажу	1	10
	2. Тривалість пропозиції товару в середньому	9	
5. Відпуск товарів покупцеві	Відбір, виваження, упаковка	0,05	0,05
6. Розрахунки за товар	Включаючи черговість до кас	0,05	0,05
7. Виготовлення напівфабрикатів	У середньому	1	1
8. Укладання договорів з оптового продажу	1. Пошук оптового покупця, у середньому	5	10
	2. Укладання договору, у середньому	5	
9. Оформлення продажу	Комплекс операцій передачі-отримання товару, оформлення документів, здійснення оплати, у середньому	1	1

Представимо графіками на рис. 7.1-7.3 послідовність виконання етапів кожного з розглянутих процесів із визначенням загальної тривалості їх циклів у календарних днях.



Рис. 7.1. Графік і тривалість циклу процесу роздрібного продажу



Рис. 7.2. Графік і тривалість циклу виготовлення і продажу власної продукції



Рис. 7.3. Графік і тривалість процесу оптового продажу в торгівельній фірмі

Тривалість циклу основних торгівельних процесів визначає якість діяльності підприємства, зокрема, за такими ознаками:

1) якщо тривалість циклів більше відповідних показників для підприємств-конкурентів, то фірма пізніше виходить зі своїми пропозиціями на ринки, втрачаючи темп підтримки обсягу продажів;

2) чим більше тривалість циклів, тим більше потреба підприємства в обігових коштах, які визначаються за формулою:

$$\text{Об} = \text{Тдн} * \text{Тц}, \quad (7.1)$$

де Тдн – денний товарооборот у грошовому вимірі;

Тц – тривалість циклу процесу в днях.

Наприклад, якщо денна виручка в середньому складатиме 250 тис. грн., у тому числі – продукцією власного виробництва – 30 тис. грн, а середній на день оптовий продаж товарів – 25 тис. грн., то загальна потреба в обігових коштах для підприємства відповідно до приведених вище графіків дорівнює:

$$\text{Об} = (220 * 28) + (30 * 29) + (25 * 32) = 7830 \text{ тис. грн.}$$

7.2. Організація безперервного товарного потоку

Організація матеріального потоку для здійснення безперервної діяльності. Умовою здійснення будь-якої діяльності за визначеним календарним графіком є забезпечення безперервного матеріального потоку, тобто, наявності на момент початку кожної операції та впродовж її виконання необхідної кількості тих предметів, над якими здійснюється дана операція.

У виробничому процесі це повинні бути оброблювані предмети (напів-фабрикати), які можуть надходити або зі складу, або з попередньої операції, або в так називаному **оборотному заділі** оброблюваних предметів. У торгівельній діяльності її безперервність потребує наявного на складі відповідного **оборотного запасу** товарів. Очевидно, що в разі відсутності необхідного оборотного заділу або запасу наступна операція – з обробки партії предметів, або продажі певних товарів не можуть здійснюватися.

У цілому задачі забезпечення безперервного матеріального потоку предметів для обробки або товарів для продажу розглядає так називана **теорія запасів і заділів**. Оскільки кількість предметів або товарів на початок здійснення операції є кінцевою – $Z_{\text{поч}}$, то подальше здійснення операції призводить до зменшення наявного запасу або заділу до їхнього повного використання, тобто, до нуля – $Z_{\text{кін}} = 0$. Порядок використання оборотного заділу проілюструємо схематично на рис. 7.4.

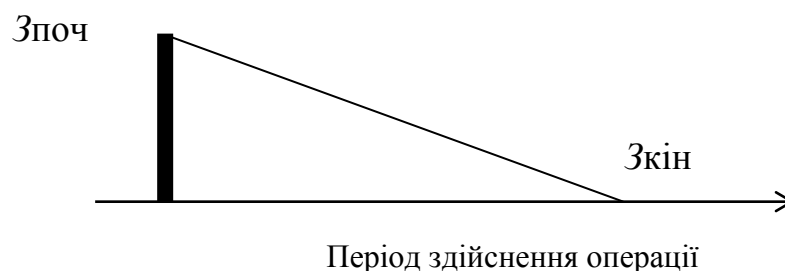


Рис. 7.4. Порядок використання початкового оборотного заділу (запасу)

Сама наявність початкового заділу оброблюваних предметів або запасу товарів з'являється в результаті:

- а) виконання попередньої операції обробки даної партії предметів;
- б) постачання певної кількості товарів до початку їхнього продажу.

Оскільки, як виконання попередньої виробничої операції, так і постачання товарів, що теж є попередньою операцією, здійснюються в часі, то забезпечення безперервності матеріального потоку потребує однієї обов'язкової вимоги, а саме, що би попередня операція скінчилася:

або до початку наступної операції;

або пізніше початку наступної операції, але не настільки, що би нестача оборотного заділу (запасу) заважила би виконанню наступної операції безперервно, тобто з призупиненням для очікування поповнення оборотного заділу (запасу).

Порядок здійснення наступної операції безперервно в залежності від її взаємодії з попередньою проілюстровано схемою на рис. 7.5 а) і б).

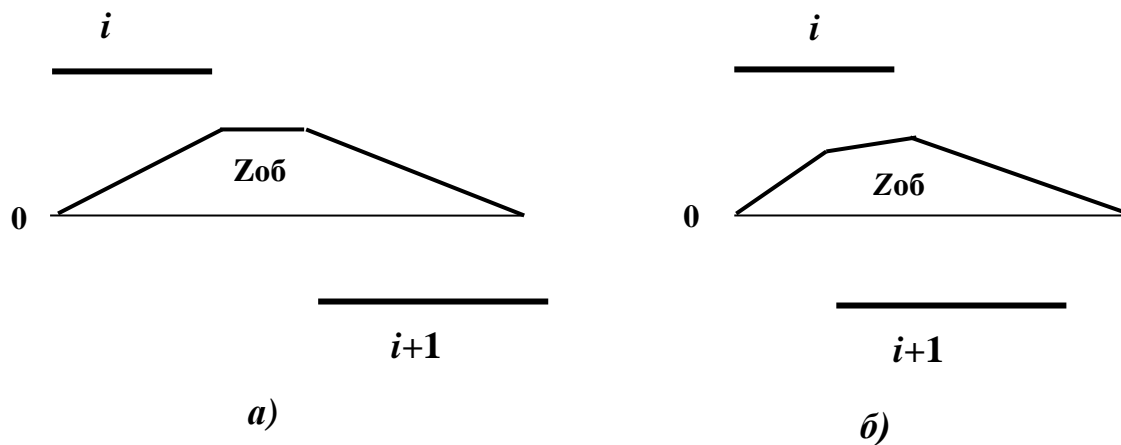


Рис. 7.5. Порядок безперервного здійснення наступної операції:

а) у разі початку наступної операції після закінчення попередньої операції;

б) у разі початку наступної операції раніше закінчення попередньої, але не настільки, що би процес призупинявся.

У разі ж, якщо здійснення попередньої операції відбувається із затримкою, то оборотний заділ (запас) може бути використаний раніше закінчення попередньої операції, набравши, таким чином, умовно від'ємного значення. Отже, утворення позитивного, або від'ємного оборотного заділу (запасу) залежить від порядку взаємодії суміжних операцій у часі, який задається структурою циклу. Наявність від'ємного оборотного заділу (запасу) призводить до переривання матеріального потоку й неможливості безперервного виконання процесу.

Порядок утворення від'ємного оборотного заділу (запасу) продемонстровано графіком на рис. 7.6.

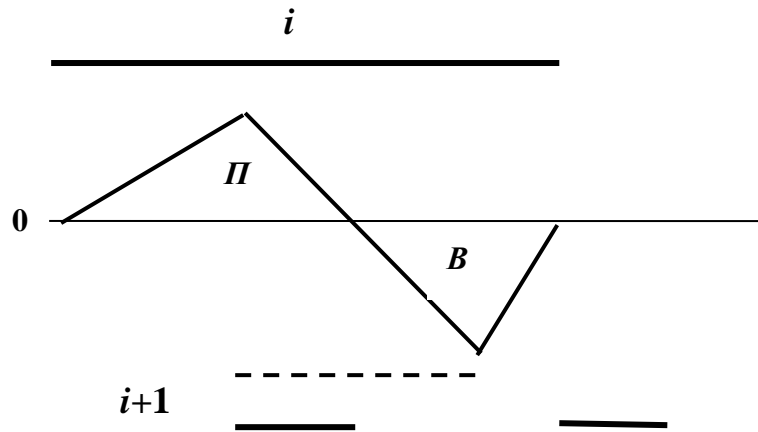


Рис. 7.6. Порядок створення від'ємного оборотного заділу (запасу), що призводить до уривчастості здійснення наступної операції:

- i – попередня операція;
- $i+1$ – наступна операція;
- П – позитивний заділ (запас);
- В – від'ємний заділ (запас);
- теоретичне виконання наступної операції;
- _____ фактичне уривчасте виконання наступної операції.

Очевидно, що для забезпечення безперервної діяльності необхідно розраховувати наявність початкової величини оборотного заділу (запасу), що здійснюється за наступною методикою.

Порядок розрахунку початкової величини оборотного заділу (запасу).

Порядок розрахунку й побудова графіку зміни оборотного заділу між двома суміжними операціями наступний:

1. Період обороту лінії розділяється на відрізки, що відображають зміну характеру взаємодії встаткування на двох суміжних операціях.

2. Для кінця першого періоду визначається величина оборотного заділу за формулою:

$$Z_{ij}^1 = 60 \cdot T_1 \cdot \left(\frac{c_i}{t_{u1}} - \frac{c_j}{t_{u2}} \right), \quad (7.2)$$

де T_1 – тривалість першого періоду в годинах; c_1, c_2 – кількість устаткування на i -ї (попередньої) та j -ї (наступної) операціях протягом періоду сполучення; t_{u1} і t_{u2} – норма часу на i -ї (попередньої) та j -ї (наступної) суміжних операціях.

3. Отримана величина відкладається на ординаті в точці закінчення першого періоду нагору або донизу залежно від отриманого результату: + (позитивний) або – (негативний заділ). За аналогією проводиться розрахунок для кожного наступного періоду. Величина розрахованого заділу відкладається щораз від точки величини зачепила на кінець попереднього періоду.

5. Якщо хоча б в одному випадку епюра заділів опускається нижче нульової лінії, провадиться реформування епюри шляхом перенесення нульової лінії на рівень максимальної величини негативного заділу. При цьому всі позитивні величини заділів збільшуються на цю ж величину. Загальний графік зміни заділів показаний на рис. 7.7.

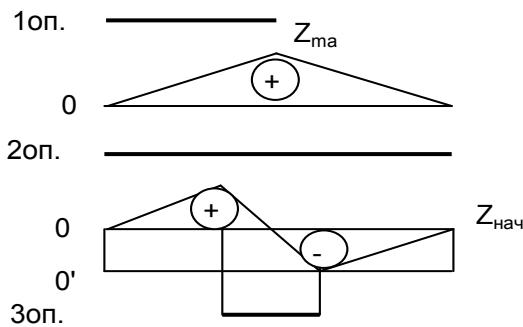


Рис. 7.7. Принцип утворення оборотного заділу в виробництві

Величина оборотного заділу (Z_{ij}) визначається залежно від періоду сполучення двох суміжних операцій T_c , тривалість якого визначається в межах варіативності структур циклів процесу. При зміні варіанту сполучення двох суміжних операцій відповідно й змінюється максимальна (Z_{\max}) та початкова ($Z_{\text{поч}}$) величини створюваного позитивного чи негативного заділу, що відображає графік на рис. 7.8.

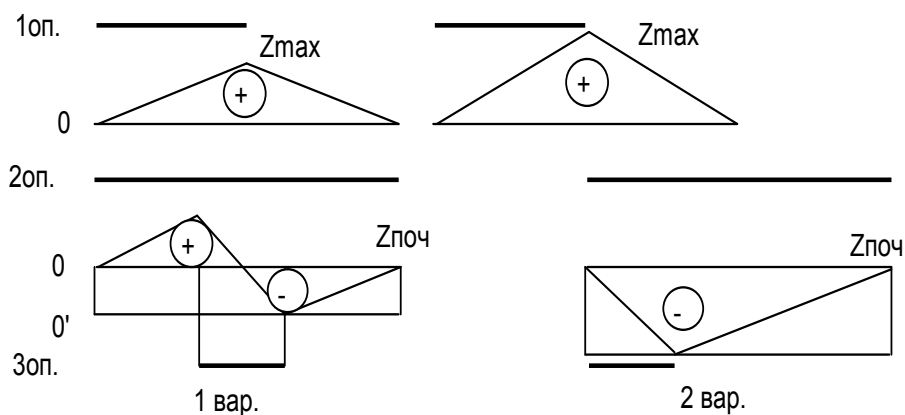


Рис. 7.8. Варіативність утворення позитивного, негативного та початкового заділу залежно від варіанту сполучення суміжних операцій

Організація підтримки запасів товарів.

До числа найважливіших організаційних рішень слід віднести ті, що стосуються управління матеріальними запасами в процесі діяльності створю-

ваного підприємства. Згідно з формулою (7.1) середня денна вартість запасів сировини, матеріалів, готової продукції впливає на обсяг потрібних оборотних капітальних коштів, без яких неможлива діяльність підприємства. Очевидно, що завезення сировини, вихідних матеріалів та товарів для продажу здійснюється певними партіями, які задовольняють потреби на певну кількість робочих днів. Чим більше партія завезення матеріалів, тим більше середня денна вартість запасів матеріалів $Z_{дн}$. З іншого боку, зменшення партій завезення матеріалів збільшує кількість транспортних партій, а отже, збільшує транспортні витрати $V_{тр}$. Загальний характер змінювання цих витрат показаний на рис. 7.9.

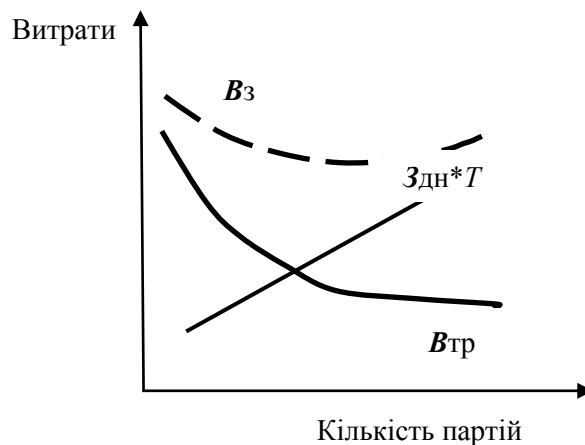


Рис. 7.9. Характер змінюваності витрат у залежності від кількості партій завезення матеріалів і товарів:

$Z_{дн}$ – середні денні витрати; T – період зберігання; $V_{тр}$ – транспортні витрати на протязі періоду зберігання матеріалів; V_z – загальні витрати.

Загальні витрати на протязі періоду зберігання складають:

$$V_z = V_{тр} + Z_{дн} * T. \quad (7.2)$$

Отже, користуючись приведеною на рис. 7.9 моделлю підприємство, ураховуючи наявні можливості транспортування матеріалів, величини їхніх партій визначаються із раціональною схемою завезення матеріалів.

При визначенні середньої денної вартості сировини, інших матеріалів і товарів враховують, що їхня кількість протягом періоду зберігання зменшується від максимуму – у день завезення, до мінімуму – перед черговим завезенням, а також можливу наявність певного страхового запасу. Отже, наприклад, якщо прийнятий строк зберігання в 10 днів, то характер змінюваності запасу в штуках по кожній позиції сировини, матеріалів чи товарів буде мати характер, показаний на рис. 7.10.

Відповідно до схеми, приведеній на рис. 7.9, середня денна вартість запасів лише однієї позиції сировини, матеріалів або товарів $Z_{дн.i}$ складе:

$$Z_{дн.i} = Ci * (Z_{ш.мах.} + Z_{ш.мін})i / 2 + Z_{стр.i} , \quad (7.3)$$

де i – індекс конкретної позиції матеріального зберігання;
 Ci – ціна одиниці матеріального зберігання;
 $Z_{ш.мах.}$, $Z_{ш.мін}$ – максимальна й мінімальна кількість запасу по даній позиції матеріального зберігання;
 $Z_{стр}$ – кількість страхового запасу по даній позиції зберігання.

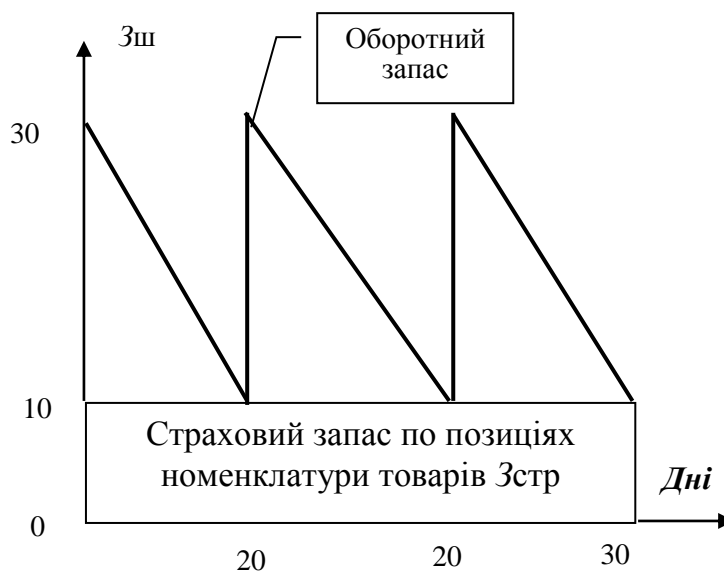


Рис. 7.10. Характер змінюваності денного запасу матеріалів у штуках ($Z_{ш}$)

7.3. Організація просування товарів на ринках споживання

План просування товарів та послуг на локальних ринках.

Ефективність будь-якої розробленої маркетингової стратегії не може бути досягнута без конкретних заходів просування товарів та послуг на локальних ринках, де фактично відбувається розповсюдження продукції підприємства. Серед найважливіших питань ефективного просування товарів і послуг підприємства є уявлення *каналу збуту*, під яким розуміють сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єктові право власності на конкретні товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача. Існують декілька причин того, що підприємство-виробник звертається за допомогою посередників у справі реалізації своєї продукції, зокрема, деякі з них приведено на рис. 7.11.

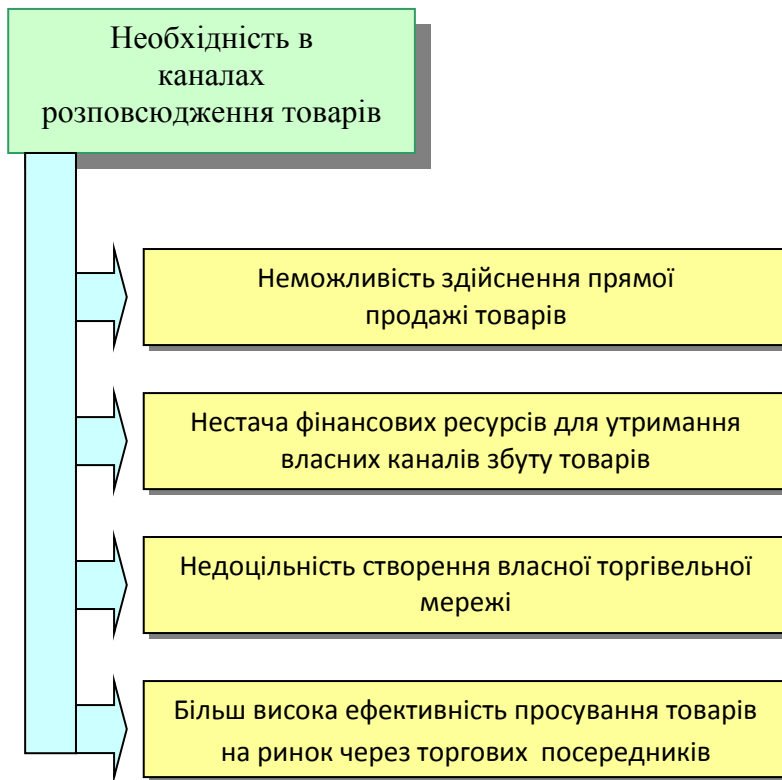


Рис. 7.11. Основні причини, що спонукають підприємство-виробника на користування мережею каналів збуту

Проектування в підприємцем каналів збуту стосується визначення таких їхніх параметрів як *довжина* й *ширина*.

Довжина каналу збуту – це кількість учасників збуту або посередників у всьому збутовому ланцюжку.

Виділяють:

канал нульового рівня: «виробник – споживач»;

однорівневий канал: «виробник – роздрібний торговець – споживач»;

дворівневий: «виробник – оптовий торговець – роздрібний торговець – споживач»;

канал трьох рівнів: «виробник – оптовий торговець – дрібний оптовий торговець – роздрібний торговець – споживач» і так далі.

Ширина каналу збуту – це кількість незалежних учасників збуту на окремому етапі збутового ланцюжка. Потребує обґрунтування система каналів просування товарів, урахувуючи, що нульовий канал збуту – *прямий маркетинг* – зазвичай використовується при поставці виробів промислового призначення, найчастіше – юридичним особам. Необхідність використання посередників і подовження каналів збуту повинна бути обґрунтована певними обставинами, до яких відносять:

- *горизонтальний* характер ринку, на якому є безліч споживачів у кожному секторі економіки, що вимагає створення потужної збутової мережі;

- *географічно* розкиданий ринок збуту, коли прямі контакти зі споживачами є неможливими;
- необхідність частих термінових поставок невеликих партій товару, для чого краще використовувати склади й можливості спеціалізованого підприємства з оптової торгівлі;
- висока вартість утримання власної мережі просування товарів.

Далі підприємцем визначається організація *руху товарів*, як сукупності заходів з планування, здійснення й контролю переміщення товарів і послуг від виробника до споживача, включаючи засоби транспортування, перевантаження, зберігання, оформлення документів, характер контактів зі споживачами тощо. При цьому формулюють цілі системи руху товарів на основі вивчення потреб клієнтів, досвіду передових компаній та діючої пропозиції конкурентів з метою забезпечити своєчасну доставку товару, готовність поставачальника задовольнити потреби клієнта, прийняти назад дефектні товари та ін. При розробці системи руху товарів, яка би забезпечила досягнення поставлених цілей з допустимими, а то й і з мінімальними витратами, надаються відповіді на конкретні питання, що стосуються взаємовідносин підприємства-виробника і споживача його продукції, а саме:

- як працювати із замовниками і обробляти замовлення?
- де зберігати товарні запаси?
- які необхідні обсяги товарних запасів у місцях їхнього зберігання?
- яким чином відвантажувати й транспортувати товари?

Складові програми просування продукції схематично відобразимо рис.

7.12.

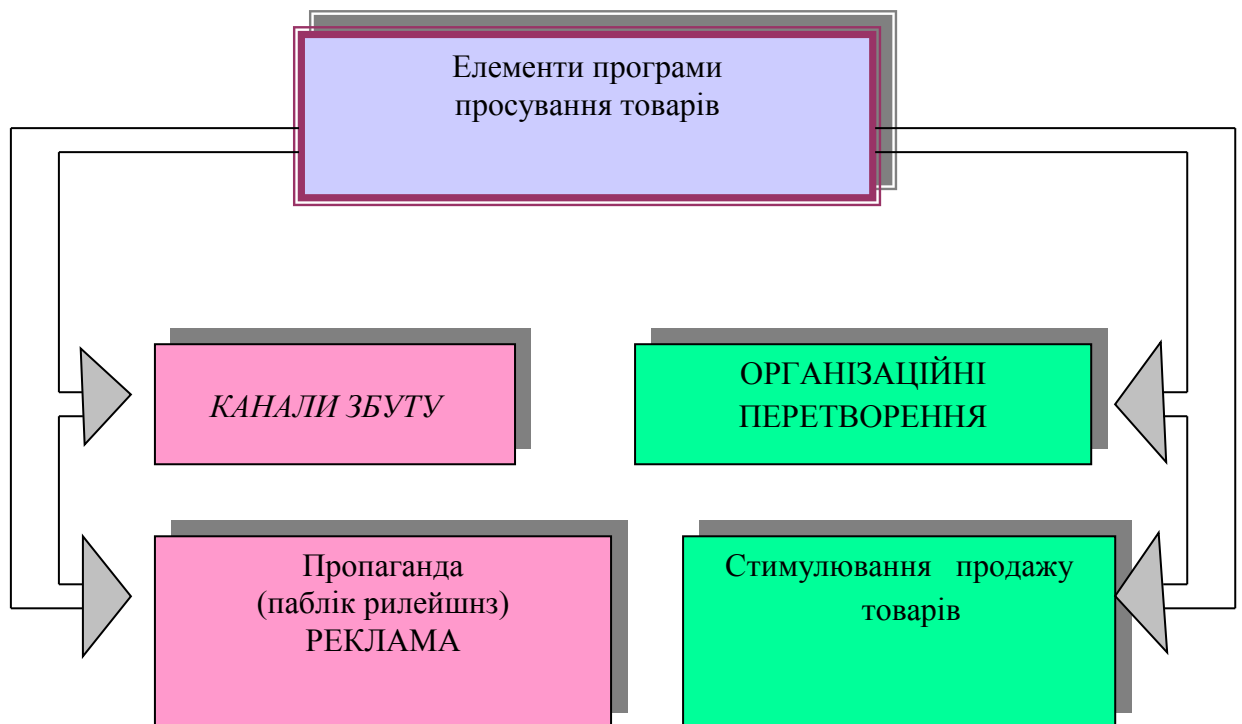


Рис. 7.12. Складові частини організації просування продукції підприємця

Типові схеми каналів збуту нульового, першого, другого і третього рівня показано на рис. 7.13.

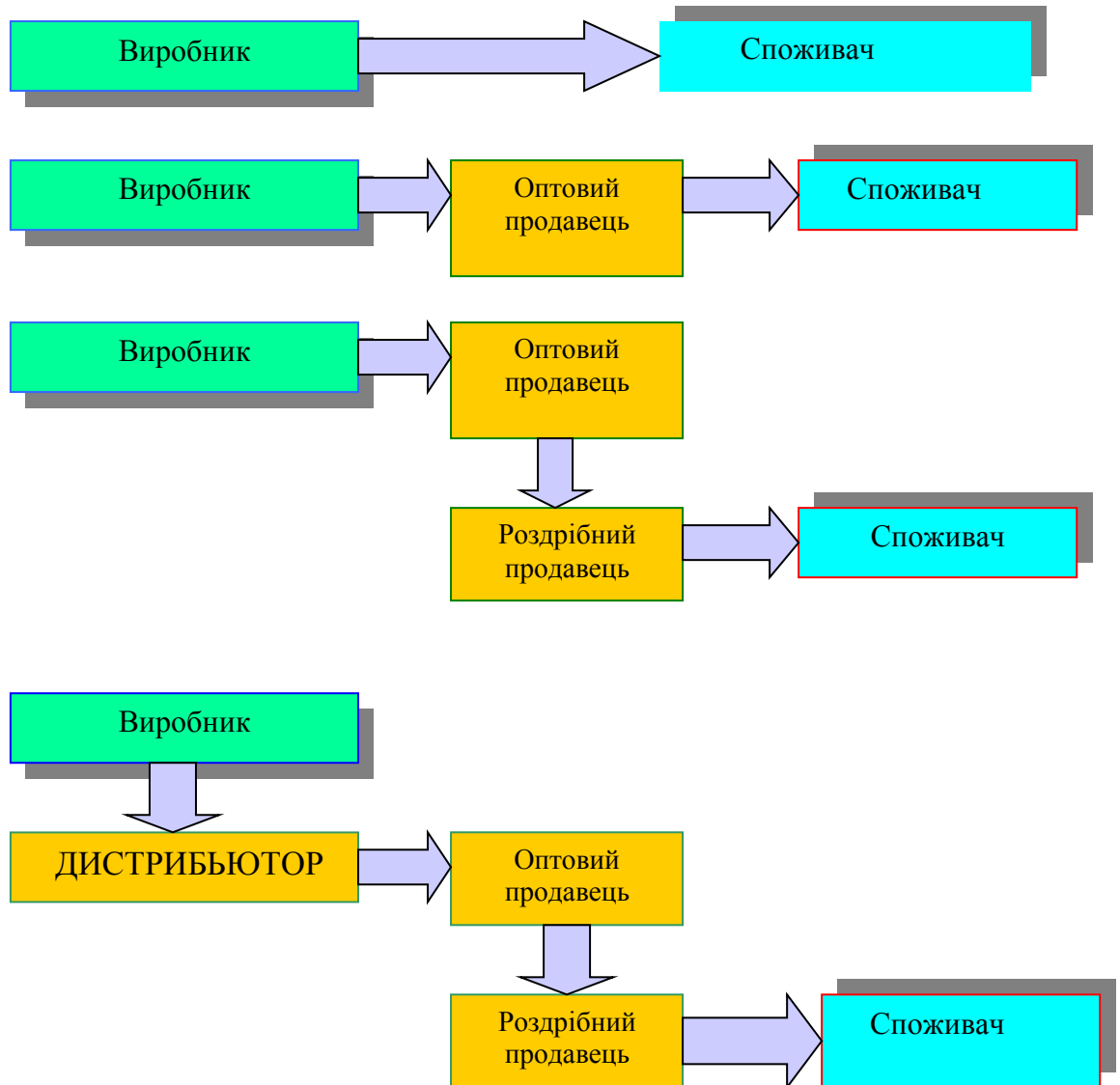


Рис. 7.13. Типові схеми каналів збуту

Визначення елементів системи руху товарі підприємства повинно скласти певну програму **просування товарів** на конкретному локальному ринку. Складовими такої програми є:

- канали збуту продукції та послуг;
- організаційні перетворення стосовно всіх моментів відпустки, транспортування товарів та розрахунків за них;
- реклама та інші види пропаганди якостей товарів;
- система заходів зі стимулювання продажу товарів.

Система каналів розповсюдження продукції або товарів підприємницької структури у кінцевому рахунку відтворює певний набір функцій, схематично представлених на рис 7.14.

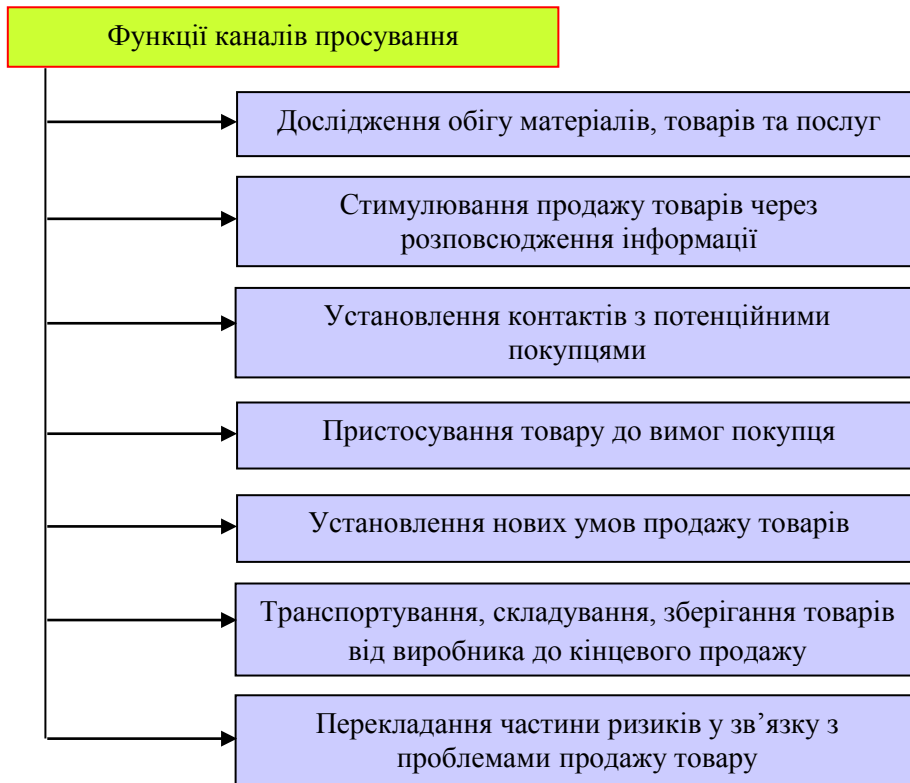


Рис. 7.14. Функції каналів просування продукції

Очевидно, що будь-яка організація просування товарів, створення каналів збуту потребують певних фінансових витрат, що здійснюються по напрямках:

- надання готової продукції оптовим комерційним підприємствам, а ними – роздрібним продавцям для здійснення заходів із залучення кінцевого покупця;

- преміювання та інші заходи заохочення працівників за показниками обсягів продажу товарів;

- оплата за користування транспортними засобами з доставки товарів до торгівельних посередників або кінцевих споживачів;

- стимулювання комерційних посередників товарами без оплати, більш привабливими торгівельними надбавками тощо;

- запровадження систем лояльності до покупця та цінових знижок до ціни товарів у роздрібній торгівельній мережі;

- часткова компенсація витрат покупця в процесі експлуатації товарів;
- рекламні витрати;

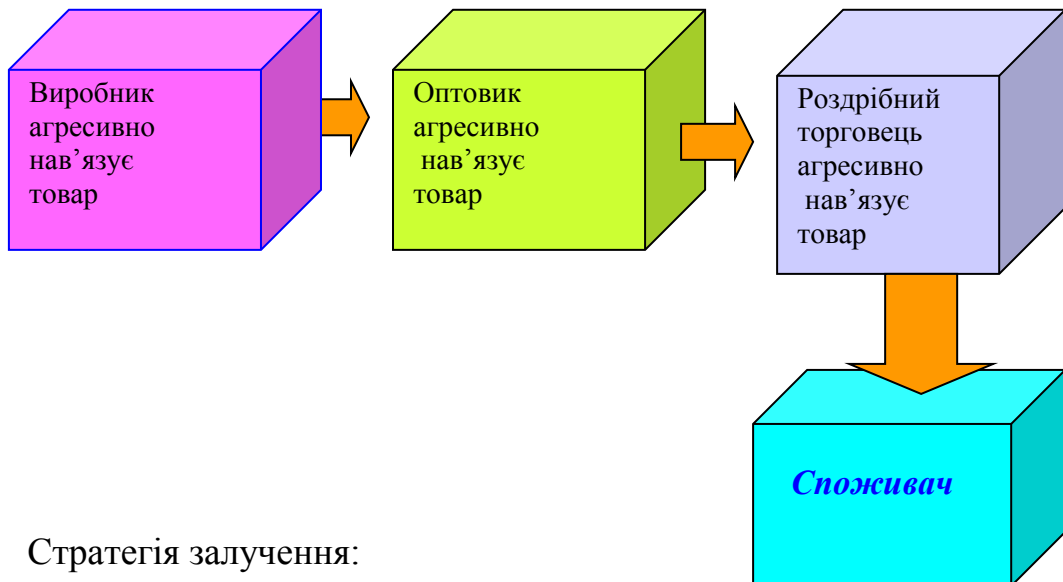
- здійснення транзакційних витрат, пов'язаних з укладенням договорів, проведення перемовин і консультацій тощо. З метою більш системного ув'язування і єдиного спрямування взаємодії різних елементів у процесі збу-

ту товарів, бажано визначити певний тип самій стратегії просування товарів як цілого.

Так, найбільш вживаним є розділяти певні стратегії просування товарів на два типи: стратегії прощтовхування товарів і стратегії залучення споживачів (покупців).

Стратегії залучення орієнтовані на кінцевих споживачів із розрахунку на те, що попит кінцевих споживачів виявиться досить інтенсивним, щоб змусити торговельні організації зробити закупівлі товару, що пропонується. Стратегії ж прощтовхування відразу орієнтовані на торговельних посередників із розрахунку на те, що вони самі просуватимуть товар по торгово-розподільних каналах до кінцевого споживача. Порівняльні риси даних двох стратегій наведемо на рис. 7.15.

Стратегія прощтовхування:



Стратегія залучення:

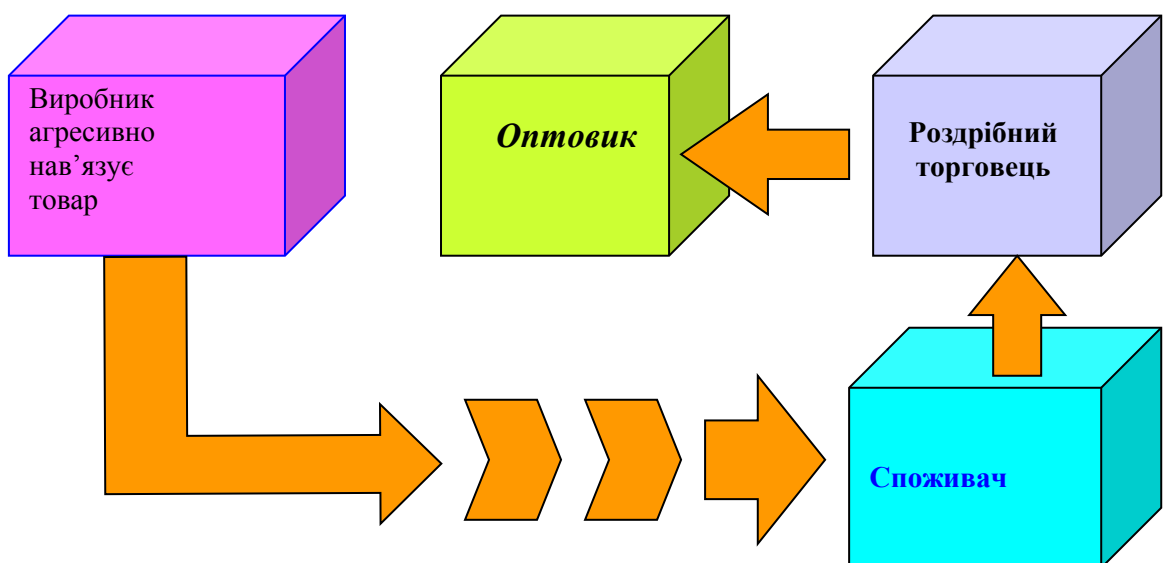


Рис. 7.15. Порівняння стратегії прощтовхування й стратегії залучення при реалізації продукції підприємницької діяльності

Практично комерційне підприємство стоїть не тільки перед вибором однієї з двох стратегій просування товарів: стратегії залучення покупців та стратегії проштовхування товару, але й перед вибором раціонального поєднання цих двох стратегій.

7.4. Організація комунікацій із споживачами і покупцями

Комунікативна політика підприємства повинна відображати цілі, завдання, фірмовий стиль, структура комплексу комунікацій з усіма суб'єктами на основі обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів, що забезпечують стабільне й ефективне формування попиту й просування товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб покупців і одержання прибутку.

При організації комунікацій підприємець має дати відповіді на наступні завдання:

- визначити цілі комунікації;
- конкретні завдання;
- створити в уяві покупців та споживачів добрий імідж підприємства;
- створити власний фірмовий стиль.

До **цілей** комунікацій можуть бути віднесені:

- завоювання на ринку певної ніші для конкретного товару (моделі, марки) і забезпечення довгострокового розширення цієї ніші або забезпечення короткострокового прибутку від неї;
- просування з метою довгострокового зростання, що розраховано на одержання прибутку в майбутньому за рахунок збільшення (завоювання) числа покупців;
- просування з метою одержання короткострокового прибутку, зорієнтоване на отримання негайного доходу.

Вибір кінцевої цілі залежить від того, на якій стадії, фазі життєвого циклу перебуває товар.

Завданнями комунікативної політики можуть бути визначено:

- стимулювання попиту;
- створення сприятливих умов для цінової еластичності ринкового механізму попиту та пропозиції;
- інформування про властивості й види товару, якості послуг;
- формування й поширення іміджу й престижу фірми;
- оповіщення про розпродажі, ярмарки, виставки;
- нагадування персональним клієнтам або групам покупців про цінову й товарну політику фірми;
- поширення звітної інформації про результати діяльності підприємства;
- переклад кількісних і якісних характеристик товарів і послуг відповідно до сприйнятливих потреб покупців.

До числа головних завдань комунікативної політики варто віднести й формування *іміджу* підприємства, під яким розуміють відбиття у свідомості потенційних споживачів комерційно важливої характеристики підприємства, створеної як споживачами, так і самим підприємством. При цьому слід урахувати, що позитивний імідж підприємства повинен:

грунтуватися на реальних здобутках;
мати точну адресу, що б залучати певні групи споживачів;
бути оригінальним, що б відрізнитися від образів інших фірм і легко пізнаватися;

бути простим і зрозумілим, не перевантаженим зайвою інформацією, щоб легко запам'ятовуватися й звести до мінімуму можливі його перекручування;

повинен бути пластичним, що б залишаючись незмінним у сприйнятті споживачів і легко пізнаваним, оперативно змінюватися у відповідь на зміну економічної, соціальної, психологічної ситуації, моди, а також під впливом сприйняття його споживачами.

Найважливішим розділом питань комунікативної політики підприємства є формування комплексу маркетингових комунікацій, тобто конкретного сполучення його окремих інструментів, спрямованих до зовнішніх аудиторій, таких як *реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, наблік рілейшнз, прямий маркетинг, спонсорінг, продакт-плейсмент, брендінг, CRM* (customer system management) та ін. Сама гама конкретних методів застосування даних інструментів швидко збагачується за пропорцією до зростання напруги в конкурентному середовищі.

Для визначення найбільш ефективного комплексу маркетингових комунікацій ураховують переваги й недоліки окремих інструментів комунікативних засобів, приведених в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Переваги й недоліки інструментів комунікативної політики

Переваги	Недоліки
1. РЕКЛАМА	
<ul style="list-style-type: none"> • Залучає географічно необмежений ринок. • Доносить до споживача інформацію про товар. • Контролюється рекламодавцем. • Прокладає дорогу для інших видів просування. • Може багаторазово повторюватися для однієї аудиторії. • Дає помітне й ефективне подання про фірму і її товари. • Може видозмінюватися із часом. • Невисокі рекламні видатки розраховуючи на один клієнта 	<ul style="list-style-type: none"> • Не здатна на діалог з аудиторією. • Не може реалізувати особистий підхід до окремого споживача. • Не може працювати без марної аудиторії, тобто тих, для яких вона не призначається • Вимагає певних видатків
2. СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ	
<ul style="list-style-type: none"> • Приводить до короткочасного росту продажів і доповнює рекламу й особисті продажі. • Привертає увагу й містить інформацію, здатну привабити споживача якостями товару. • Містить явне спонукання до здійснення покупки, пропонуючи яку-небудь поступку, пільгу, що представляє цінність для споживача. • Містить чітку пропозицію негайно зробити покупку 	<ul style="list-style-type: none"> • Може використовуватися тільки як додатковий вид просування. • Не може застосовуватися постійно. • Часто зміщує акцент із факторів якості, функціональності, надійності на другорядні фактори (знижки, лотереї, призи)

3. ОСОБИСТИЙ ПРОДАЖ	
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує особистий контакт із покупцем, здатність до діалогу покупець – продавець. • Знаходить позитивну реакцію з боку конкретного споживача (покупця). • Має можливість пристосування до вимог окремих споживачів. • Марні збутові втрати зменшуються, оскільки спрямовані на конкретну аудиторію, частка покупців у якій вище, ніж при звичайній рекламі. • Концентрується на чітко певних цільових ринках. • Тримає постійних споживачів у полі зору, допомагаючи нерішучим зробити вибір 	<ul style="list-style-type: none"> • Неefективний у частині інформування широкого кола споживачів, тому що персонал має справи лише з обмеженою їхньою кількістю. • Значні витрати у розрахунку на одного споживача. • Географічна обмеженість, неможливість охопити значний ринок. • Потребує використання спеціальних засобів комунікації с кокетними споживачами
4. ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ	
<ul style="list-style-type: none"> • Надає аудиторії достовірну інформацію. • Охоплює широке коло покупців. • Подібно рекламі має можливості для ефективного, помітного подання підприємства-виробника та його товарів 	<ul style="list-style-type: none"> • Неможливість контролю з боку виробника або пронація товару. • Засоби масової інформації можуть акцентувати увагу споживачів на другорядних, несуттєвих характеристиках виробника і його товару. • Нерегулярність публікацій, відсутність контролю за її розповсюдженням
5. ПРЯМИЙ МАРКЕТИНГ	
<ul style="list-style-type: none"> • Цільова спрямованість контакту. • Безпосереднє (пряме) спілкування з покупцем. • Індивідуальність комунікативних зв'язків. • Можливість зворотного зв'язка з комунікатором 	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідність створення бази адрес. • Підтримка списків клієнтів у робочому стані, що потребує певних додаткових витрат
6. СПОНСОРИНГ	
<ul style="list-style-type: none"> • Сприяє створенню й укріпленню сприятливого іміджу підприємства, що отримує спонсорську допомогу. • Фірма, що отримує спонсорську допомогу, забезпечує досягнення маркетингових цілей фірми, що здійснює заходи з спонсорвання 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабкий контроль з боку фірми-спонсора. • Досить висока вартість заходів зі спонсорингу. • Нерегулярність, рідкість проведення заходів зі спонсорвання
7. ПРОДАКТ-ПЛЕЙСМЕНТ	
<ul style="list-style-type: none"> • Привертає увагу й містить інформацію, здатну вивести споживача на товар підприємства. • Сприймається споживачем як об'єктивна інформація. • Охоплює широке коло потенційних покупців. • Ефективне сприйняття покупцем 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока вартість. • Слабкий контроль з боку фірми. • Епізодичність у продовженні впливу. • Складність визначення успішності заходів продакт-плейсменту за показниками збуту продукції
8. БРЕНДІНГ	
<ul style="list-style-type: none"> • Удала інтеграція з іншими заходами маркетингової політики – рекламою, прямим маркетингом та ін. • Підтримка стійкої привабливості підприємства або продукту. Угоди. • Висока мобільність використання у різних формах матеріального й нематеріального втілення. • Невисокі питомі витрати в розрахунку на одного покупця 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка бранда утруднена його «нематеріальністю». • Непрості процедури легалізації й затвердження бранду. • Досить високі видатки підтримки власного бранда
9. CRM	
<ul style="list-style-type: none"> • Перетворення клієнтів та потенційних споживачів на об'єкт управління. • Прямий зворотний зв'язок зі споживачем. • Високі можливості для застосування прямого маркетингу та різних заходів впливу на потенційного покупця 	<ul style="list-style-type: none"> • Відносно високі витрати в розрахунку на одного покупця. • Необхідність в створенні спеціального управлінського підрозділу (служби), що здійснює процедури CRM

Основний тренд у розвитку комунікативної політики полягає у переході від явних засобів реклами, спонсорства прямих, особистих продажів до прихованих методів впливу на потенційного споживача, таких як *продакт-плейсмент* (з англійського «*product placement*», дослівно – розміщення продукції), коли у вигляді прихованої реклами дані про товари фірми розміщують у неспецифічних сферах – громадянських заходах, мистецьких творах, у телебаченні та ін.

Під заходами, що відносяться до *наблік рілейшнз*, передбачають усі можливості використання преси, публічних стосунків з метою пропаганди власних продуктів. Під *брендінгом* розуміють заходи, спрямовані на формування іміджу – бренду певної продукції, або самої фірми-виробника, що охоплюють весь комплекс заходів щодо створення та просування нового або вже існуючого бренду, останнім часом, ще й в інтернет-мережі у якості *інтернет-брендінгу*.

Система CRM стає обов'язковим елементом комунікативної політики багатьох підприємств, особливо, комерційних, оскільки запроваджує комплекс заходів зворотного зв'язку зі споживачами продукції, створення реєстрів постійних клієнтів, їхніх побажань, потреб тощо.

При запровадженні вимог до створення *фірмового стилю* підприємства необхідно визначити перелік заходів, які б забезпечили, з одного боку, певну єдність всіх дій підприємства стосовно продукції, її виробництва та продажу, а з іншого боку – протиставили би підприємство і його вироби конкурентам і їхнім товарам. До питань вироблення фірмового стилю можуть бути включено такі, як створення логотипу (спеціально розробленого оригінального накреслення повного або скороченого найменування підприємства), фірмовий блок (об'єднаного в композицію товарного знаку й логотипу), а також різного роду фірмових гасел, кольорів, шрифтів, музикальних композицій, фірмового одягу та ін.

Одним із організаційних питань, що повинен вирішувати підприємець при розгляді порядку дій створеного підприємства на ринку, повинна бути організація комунікативного процесу, особливо, у середовищі взаємодії підприємства з клієнтами, покупцями та іншими зовнішніми агентами. Регламентація подібних процесів, зокрема, на основі сучасної методології *реінжинірингу бізнес-процесів* (РБП), дозволяє стандартизувати застосовані процедури, протоколи спілкування, порядок оформлення документів, розрахунків та ін., що веде до покращення обслуговування клієнтів, прискорення товарообороту і взагалі ефективності діяльності підприємства.

Характер вирішення подібних організаційних рішень проілюструємо прикладом.

Приклад регламентації комунікативного процесу стосовно оброблення заявки щодо придбання товару.

Регламент комунікативного процесу щодо оброблення заявки на придбання товару приведений на рис. 7.16. У стовпці зліва на рис. приведені всі необхідні операції з отримання й оброблення заявки, а у інших стовпцях –

учасники їх здійснення. Фігурка у вигляді паралелепіпеду символізує, спочатку, комплект документів, що створюється при розміщенні замовлення і в подальшому обробляється за участю працівників підприємства, а в кінцевому вигляді – відображає партію товарів, отриману покупцем.

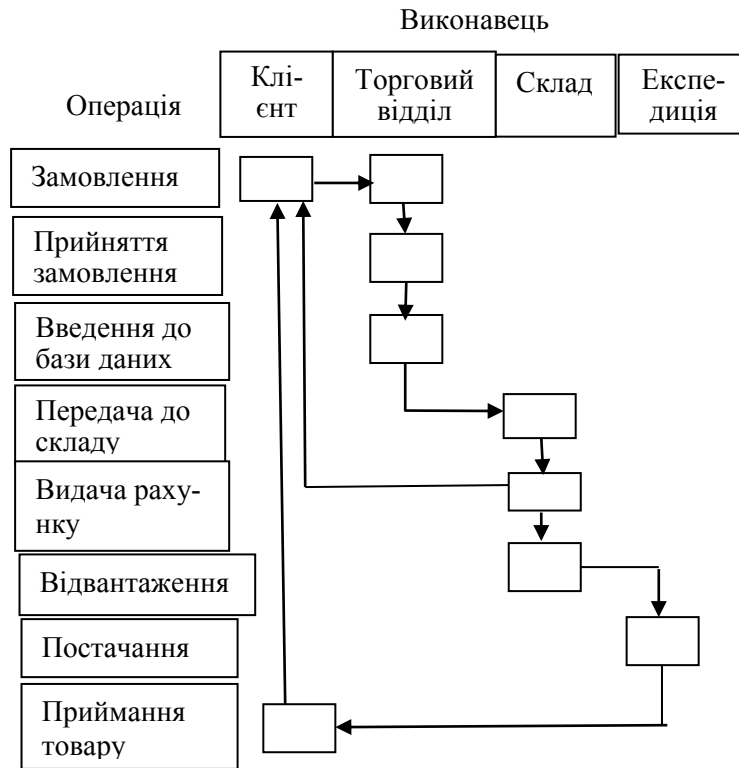


Рис. 7.16. Регламент комунікативного процесу стосовно оброблення заявки на придбання товару

Тема 8. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФІЛЮ І СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ СТВОРЮВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПІДРОЗДІЛІВ

План

- 8.1. Визначення профілю й спеціалізації створюваного підприємства.
- 8.2. Визначення спеціалізації виробничих підрозділів підприємства.
- 8.3. Рекомендації з вибору форм організації виробничих підрозділів
- 8.4. Питання й практичні завдання з перевірки засвоєння матеріалу попередніх тем

8.1. Визначення профілю й спеціалізації створюваного підприємства

Поняття профілю й спеціалізації підприємницької діяльності.

Ще однією з історично обумовлених вимог до організації діяльності будь-якого суб'єкта є те, що вона повинна відображати особливості, властиві даної галузі діяльності. Залежно від того, скільки різних видів діяльності здійснюється суб'єктом, його організація формується як одно- або багатогалузева. Приналежність суб'єкта до тої або іншої галузі або підгалузі народного господарства формує його профіль. Профіль конкретного підприємства або іншого суб'єкта визначається з урахуванням того, що народне господарство будь-якої країни формується як багатогалузеве, причому в межах окремих більших галузей виділяється різне число рівнів і відповідно різна кількість підгалузей, в основі формування яких лежить спільність продукції, що випускається, або виконуваних послуг [29].

Відповідно профіль підприємства визначає склад найважливіших процесів, що становлять основне втримування його діяльності. Очевидно, що втримування діяльності сільськогосподарського, промислового, торговельного, транспортного, страхового, фінансового або іншого суб'єкта досить порізнному, а виходить, вимагає різних коштів організації своєї діяльності.

Однак діяльність підприємств навіть одного галузевого профілю може досить розрізнятися залежно від того, яку частину діяльності, пов'язаної зі створенням або експлуатацією даного продукту, вони охоплюють, беручи участь у коопераційному поділі праці усередині галузі, регіону або сектора ринку. Обмеження сфери діяльності підприємства в межах одного профілю виражається його спеціалізацією [29]. Спеціалізація діяльності може відбуватися у формах:

- 1) обмеження участі в певному секторі діяльності, пов'язаної з життєвим циклом продукції;
- 2) обмеження виробленої номенклатури продукції, що ставиться до даного профілю;
- 3) обмеження участі у виготовленні частин продукції (вузлів, деталей) у порядку коопераційних поставок їхньому кінцевому виготовлювачеві;

4) обмеження діяльності певною сферою виконуваних технологічних процесів, робіт із залученням для завершення продукції в порядку кооперації інших співвиконавців.

Відповідно до першого фактору підприємства або інших суб'єктів, як правило, обмежують сферу своєї діяльності певними етапами життєвого циклу виробу, що у загальному виді включає етапи: створення, виготовлення, поставки, експлуатації, технічного обслуговування, ремонту й модернізації, висновку з експлуатації й утилізації. Це обумовлює певну спеціалізацію підприємств у формі проектних, виробничих, торговельних, рекламних, ремонтних, експлуатаційних, утилізаційних та ін. Як передову можна відзначити тенденцію до охоплення підприємствами декількох етапів життєвого циклу виробу, наприклад його виготовлення, постачання й технічного обслуговування (так званого «сервісного» обслуговування) у процесі експлуатації.

У відповідності із другим фактором підприємства спеціалізуються на обмеженій номенклатурі продукції даного профілю, наприклад, «завод вугільного машинобудування», «цех листового прокату», «фабрика дитячого трикотажу», «продаж овочів» та ін. Чим менше номенклатура продукції, тим «уже» спеціалізація підприємства. При збільшенні номенклатури продукції й робіт спеціалізація підприємства «розширюється». Рівень спеціалізації підприємства може бути обмірюваний кількісно.

Відповідно до третього чинника підприємства спеціалізуються в такий спосіб:

1. На створенні готових виробів або послуг для споживача – так звана предметна спеціалізація.

2. На виготовленні частин продукції – улов, деталей, окремих операцій або елементів послуг, які, будучи кінцевою продукцією виготовлювача, не використовуються споживачем як окремі вироби або послуги або використовуються як змінні й запасні елементи експлуатованих виробів. Відповідно виділяються підприємства вузлової, детальної, процесної (операційної) спеціалізації.

Відповідно до четвертого фактору підприємства можуть спеціалізуватися на виконанні певного технологічного переділу або окремих етапів повного циклу виготовлення продукції. Це обумовлює спеціалізацію підприємств у формі заготівельних, оброблювальних, фарбувальних, складальних та ін. Підприємства, що включають у свою діяльність повний цикл випуску продукції або виконання послуг, відносять до підприємств із повним технологічним циклом.

Формування певного профілю й спеціалізації будь-якого суб'єкта діяльності залежить від безлічі факторів технічного, організаційного, соціального й економічного характеру і являє собою одну з найважливіших завдань організації ефективної діяльності.

Необхідно приділити увага правильному сприйняттю понять *профілю* й *спеціалізації* підприємства. Під *профілем* підприємства звичайно розуміють

сукупність його характеристик, обумовлених, насамперед, його приналежністю до конкретної галузі.

Обмеження сфери діяльності підприємства даного *профілю* певною номенклатурою продукції виражається в його *спеціалізації*. Таким чином, спеціалізація – процес обмеження розмаїтості продукції, що випускається, і надаваних послуг у межах даного профілю підприємства. Спеціалізація діяльності може здійснюватися в різних напрямках, представлених табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Напрями й види спеціалізації підприємств

Напрямок обмеження сфери діяльності	Види спеціалізованих підприємств і їхніх підрозділів
1. Ступенем складеності й закінченості продукції	Предметні, детальні, вузлові,
2. Певним етапом життєвого циклу продукції (послуги)	Науково-дослідні, дослідницькі, проектні, рекламні, постачальницькі, виробничі, торговельні, транспортні, обслуговуючі, ремонтні
3. Номенклатурою продукції й послуг	Однономенклатурні, із вузькою номенклатурою, із широкою номенклатурою
4. Сферою застосування продукції (призначенням підприємства)	По видах галузей-споживачів або групам споживачів
5. Сферою застосування технологічних методів, стадій виготовлення продукції і її частин, або виконанні послуг	Заготовочні, ливарні, ковальсько-пресові, оброблювальні, механообробні, дерев-обробні, складальні, фарбувальні, фасувальні, контрольно-вимірвальні

Відповідно до *першого* напрямку обмеження діяльності підприємства спеціалізуються:

а) на створенні кінцевої продукції для експлуатації споживачем – у формі так званої *предметної* спеціалізації;

б) на виготовленні частин продукції – *деталей і вузлів*, які, будучи кінцевою продукцією виготовлювача, не використовуються споживачем як *закінчені вироби для експлуатації*, а вживаються як комплектуючі для іншої продукції або як змінні й запасні елементи експлуатованих виробів. Відповідно виділяються підприємства *вузловий, детальної, процесної (операційної)* спеціалізації.

Третій напрямок відображає обмеження номенклатури продукції й послуг кількісно. Чим менше номенклатура продукції, тим «уже» спеціалізація підприємства. При збільшенні номенклатури продукції й робіт спеціалізація підприємства «розширюється».

Відповідно до *п'ятого* напрямку діяльність підприємства може обмежуватися виконанням певного виду технологічних процесів, технологічного переділу або стадії, чим визначається технологічний *профіль* підприємства.

Наприклад, для машинобудівних підприємств із яскраво вираженими трьома технологічними стадіями: *заготівельної, оброблювальної й складальної* практично зустрічаються шість варіантів технологічного профілю (рис. 8.1).

Це обумовлює спеціалізацію підприємств у формі *заготовочних, оброблювальних, фарбувальних, складальних* та ін. Підприємства, що включають у свою діяльність повний цикл випуску продукції або виконання послуг, відносяться до підприємств із *повним технологічним циклом*.

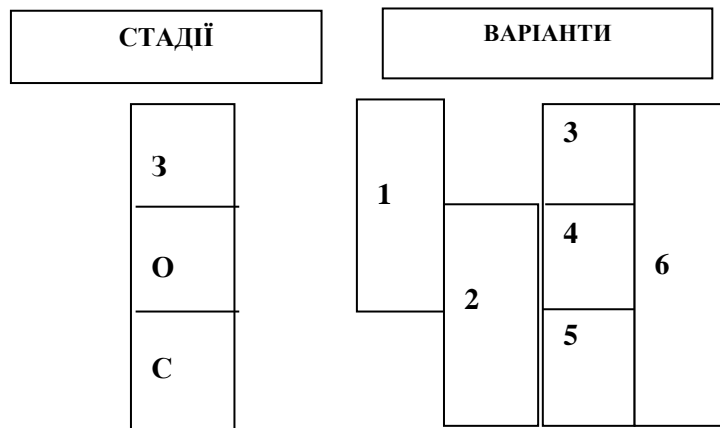


Рис. 8.1. Варіанти технологічного профілю виробничих підприємств:
стадії: З – заготівельна; ПРО – оброблювальну; С – складальна;
варіанти підприємств: 1 – заготівельно-оброблювальні (подетальні); 2 – оброблювальньо-складальні (з неповним технологічним циклом – без заготівельної стадії); 3 – заготівельні; 4 – оброблювальні; 5 – складальні; 6 – з повним технологічним циклом

На основі сполучення 1-го й 5-го напрямків спеціалізації утворюються різні форми спеціалізації підприємств і його виробничих підрозділів.

Профіль конкретного підприємства варто розглядати не тільки за приналежністю до певної галузі виробництва, але й не відриваючись від контексту галузевої приналежності споживачів його продукції. Саме остання обставина в найбільшій мері позиціонує дане підприємство на ринку.

8.2. Визначення спеціалізації виробничих підрозділів підприємства

Створювані підрозділи підприємства повинні мати певне функціональне призначення, яке відображається їхньою внутрішньою спеціалізацією.

При всій різноманітності проявів спеціалізованої діяльності виділяються два принципових види спеціалізації:

Функціональний (або технологічний) – коли діяльність підрозділу обмежується певним видом робіт, здійснюваних над предметами праці різних типів;

цільовий – коли діяльність підрозділу обмежується предметами діяльності певних типів з використанням різних необхідних операцій, трудових прийомів і устаткування.

При наявності двох видів спеціалізації утворюються наступні форми спеціалізації підрозділів підприємства (табл. 8.2) [29].

Таблиця 8.2

Види і форми спеціалізації підрозділів підприємств

Вид спеціалізації	Форми спеціалізації та приклади підрозділів	
	виробничих	управлінських
1. Функціональний	Технологічна – ливарний, механічний цехи	Функціональна – плановий відділ, технологічне бюро
	За видом обслуговування (для обслуговуючих підрозділів) – ремонтний, енергетичний цехи	Багатофункціональна (за комбінацією декількох функцій) – виробничий відділ (функції планування, організації, обліку, контролю)
2. Цільовий (за видом продукції)	Предметна – редукторний цех	За видом ресурсів, продукції, споживача, клієнта, ринку – фінансовий відділ, контора цеху, відділ замовлень для населення, дирекція філії та ін.
	Вузлова – дільниця вузла помпи	
	Групова – дільниця клапанів	
	Детальна – дільниця корпусу редуктора, потокова лінія виготовлення клапана	

Сам зміст спеціалізації кожного підприємства визначається з врахуванням факторів, властивих кожному виду виробничої діяльності підприємства. Так, у механічній обробці найбільш часто проявляються наступні комбінації видів спеціалізації, показані на рис. 8.2.

Для електроплавильних ливарних цехів технологічної форми спеціалізації найбільш характерні наступні комбінації ознак, які формують профіль їх спеціалізації:

- 1) вид матеріалу – сталь, чавун, кольорові метали і сплави;
- 2) габарити або маса виробу – великі, середні, малі;
- 3) метод лиття – у землю, у металеві опоки, точне, оболонкове, за виплавлюваними моделями та ін.

Для ремонтних цехів підприємств такими ознаками є:

- 1) види ремонтів – капітальні, середні, малі, поточні та ін.;
- 2) технологічні види виконуваних робіт – механічні, електротехнічні, слюсарні та ін.;

3) види предметів ремонту – верстати, устаткування, інструменти й прилади, устрої та ін.



Рис. 8.2. Комбінація видів спеціалізації цехів, ділянок і робочих місць механічної обробки

Врахування кооперації при спеціалізації підрозділів усередині підприємства.

Ефективна робота створюваного підприємства потребує чіткого визначення щодо спеціалізації робіт і дільниць усередині підприємства та їхньої кооперації в процесі створення продукції. При вирішенні цих питань необхідно додержуватися наукових принципів організації робіт усередині підприємства на принципах *спеціалізації* та *раціональної кооперації*.

Спеціалізація кожного робітника і кожної дільниці підприємства може бути *технологічною*, коли виконавець виконує певний вид технологічних робіт стосовно різних виробів, або *предметною*, коли виконавець (або дільниця) виконують весь необхідний перелік технологічних операцій при створенні певного виробу.

Треба враховувати, що *технологічна спеціалізація* створює умови для більш високої продуктивності праці, але потребує значного обміну напівфабрикатами між різними виробничими дільницями – *внутрішньої кооперації*.

Предметна спеціалізація дільниць при раціональній спеціалізації окремих виробників, зменшує обсяг а отже й витрати на внутрішню кооперацію. Відповідно до визначеної форми спеціалізації здійснюється обладнання виробничих дільниць необхідним устаткуванням та іншим обладнанням.

Підстави виділення виробничих підрозділів.

Доцільність виділення кожного виробничого підрозділу визначається підприємцем на основі розрахунків кількості необхідного обладнання, чисельності робітників та потрібної площі виробничої площі.

Визначення потреби в обладнанні, матеріальних і трудових ресурсах.

Обґрунтування потрібних ресурсів базується, насамперед, на чіткому відображенні технологічних процесів, що передбачаються здійснюватися підприємцем. При цьому під технологічними процесами розглядаються не тільки власне процеси перетворення вихідної сировини й матеріалів у готову продукцію (тобто основні), але й такі, що необхідні для втілення бізнес-ідеї, а саме, процеси придбання матеріалів, або товарів, їх транспортування, складування, зберігання, оформлення та ін.

Потреба в кількості обладнання $K_{об}$ визначається виходячи з виробничої програми за одним з двох наступних методів:

$$K_{об} = \frac{B \cdot H}{\Phi \cdot K_{в}} ; \quad (8.1)$$

$$K_{об} = \frac{B}{\Phi K_{в} \Pi} , \quad (8.2)$$

де: B – випуск продукції в шт. за річною виробничою програмою;

Φ – фонд часу роботи обладнання за рік, годин;

H – норма часу на одиницю продукції, годин;

Π – продуктивність обладнання, одиниць продукції за годину;

$K_{в}$ – коефіцієнт використання обладнання за часом ($K_{в} \leq 1$).

Застосування необхідного обладнання потребує певної площі виробничих приміщень F , яка визначається із розрахунку питомої площі одиниці обладнання кожного виду f та кількості необхідних одиниць $K_{об}$. Визначається також додаткова площа, необхідна для обслуговування обладнання, забезпечення доступу до нього, постачання та вивезення заготівок, сировини та готової продукції. Загалом потрібні виробничі площі визначаються за наступною структурною формулою:

$$F = \sum(f * K_{об})i * K_{дод}, \quad (8.3)$$

де i – індекс певного виду обладнання;

f – середня площа однієї одиниці обладнання;

$K_{дод}$ – коефіцієнт, що враховує додаткову площу для обслуговування та забезпечення доступу до обладнання.

У разі потреби виробничих площ для складальних процесів, пов'язаних із виробництвом габаритних виробів потрібна площа складальних підрозділів розраховується:

$$S_{сб} = f_{изд} V_{мес} \frac{T_{сб}}{D_{мес}}, \quad (8.4)$$

де $f_{изд}$ – питома площа, необхідна для складання одного виробу;

$V_{мес}$ – місячний випуск виробів;

$D_{мес}$ – кількість днів у місяці;

$T_{сб}$ – цикл складального процесу.

Усі ці параметри визначаються відповідно до суті технологічних процесів, що передбачається здійснювати в виробничому підрозділі. Відповідно і потреба в матеріальних і трудових ресурсах визначається на основі взаємозв'язку застосовуваних технологій з необхідними для їхнього здійснення обладнанням, виконавцями, а також переліком необхідних матеріалів, наприклад, у формі наступної табл. 8.3

Таблиця 8.3

Взаємозв'язок технологічних операцій, необхідного обладнання, фахівців та потрібних матеріалів для діяльності підприємця

Технологічна операція	Обладнання		Виконавець		Матеріал	
	Вид	Норма часу на операцію	Професія, фах	Норма часу на операцію	Вид	Кількість на виробничу програму

Відповідно до розрахунків потрібної кількості обладнання визначаються потрібні виробничі площі, необхідна кількість і вартість будівель, споруджень і взагалі основних фондів, необхідних для виконання завдань, для яких передбачено створення підприємства, як це показано в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Перелік і вартість основних фондів створюваного підприємства

Перелік основних фондів	Потреби		
	Кількість	Вартість за одиницю	Загальна вартість
1. Будинки, спорудження			
2. Робочі машини й устаткування			
3. Транспортні засоби			
4. Інші			
Разом			

Потреба в матеріальних і трудових ресурсах визначається на основі технічно установлених норм матеріальних і трудових витрат на кожен вид продукції підприємства, як це показано для прикладу в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

**Норми матеріальних і трудових витрат
по видах продукції підприємства**

Показник	Виріб			
	А	Б	В	Г
1. Кількість виробів на рік, шт.	383	202	10	8
2. Норми витрат основних матеріалів у тонах:				
● сталеве литво	0,5	0,6	6,0	5,0
● сталь сортова	0,2	0,3	8,0	6,0
● сталь листова	0,2	0,1	1,6	1,2
● покупні вироби	1,3	1,5	30	20,0
3. Норми витрат трудового часу, нормо-годин, по професіях:				
● токарі	180	170	1700	1800
● фрезерувальники	200	280	2200	2600
● зварювальники	80	100	310	530

На основі норм матеріальних і трудових витрат розраховуються обсяги потреби в матеріальних ресурсах у натуральному й грошовому вимірі, як це у вигляді прикладу приведено в табл. 8.6.

Таблиця 8.6

Потреби в матеріальних ресурсах для виробничої діяльності

Найменування виду сировини, матеріалів, напівфабрикатів	Потреби на одиницю продукції у натуральному вимірі	Ціна за одиницю	Випуск продукції згідно з виробничою програмою, шт.	Потреба в натуральному вимірі, ст. 2 х ст. 4	Вартість на загальний випуск, ст. 2 х ст.3 х ст. 4
1	2	3	4	5	6

Потрібну кількість працівників, оплачуваних відрядно, $Ч_в$, розраховують виходячи з норм часу на один виріб H , кількості виробів B та фонду робочого часу одного працівника $\Phi_{ч}$ за період, на який розробляється бізнес-план:

$$Ч_в = \frac{H \cdot B}{\Phi_{ч}} \quad (8.5)$$

Чисельність працівників, оплачуваних погодинно $Ч_п$, визначається виходячи із тривалості робіт T , що виконуються ними, та необхідної кількості одночасно працюючих осіб B :

$$Ч_п = \frac{B \cdot T}{\Phi_{ч}} \quad (8.6)$$

Для визначеній кількості основних робітників розраховується річний бюджет фонду оплати їхньої праці у формі табл. 8.7.

Таблиця 8.7

**Бюджет річного фонду оплати труда основних робітників
(в умовних грошових одиницях – тис. у. о.)**

Показник	За професіями			Разом
	Токарі	Фрезерувальники	Зварювальники	
1. Річна трудомісткість робіт, нормо-годин	151570	203200	67960	422730
2. Середній розряд робіт	4,5	4,5	3,5	–
3. Середня годинна тарифна оплата, у. о.	0,52	0,5	0,45	–
4. Тарифний фонд заробітної плати, (р.1 x р.3)	78,82	101,6	30,58	211,00
5. Доплати до тарифного фонду заробітної плати,	13,32	17,17	5,17	35,66
6. Разом фонд заробітної плати, (р. 4 + р.5)	92,136	118,77	35,75	246,65

Для визначення чисельності й фондів оплати керівників, службовців та допоміжних робітників формуються нормативні пропорції їхньої чисельності та оплати праці відносно основних робітників, як це приведено в табл. 8.8.

Таблиця 8.8

**Нормативи чисельності й заробітної плати керівників,
службовців та допоміжних робітників відносно до основних робітників**

Показник	Цех підприємства		
	Ливарний	Механічний	Складальний
1. Кількість працівників (у % від кількості основних робітників):			
• керівників й фахівців	10,6	16,5	12
• службовців	0,5	2,2	1,6
• допоміжних робітників	55	40	33
2. Рівень заробітної плати (у % від основних робітників):			
• керівників і фахівців	132	122	132
• службовців	75	70	83
• допоміжних робітників	93	90	88

Приклад розрахування потрібної кількості елементів підприємства.

Порядок визначення потреби в обладнанні та чисельності працівників продемонструємо прикладом щодо створення нового суб'єкта мікропідприємства – сімейного кафе.

1. За даними обстеження середовища підприємцем визначено:
тривалість роботи кафе на добу – 10 годин (або 600 хвилин);
кількість замовлень за добу – 80;
середній час перебування клієнтів у кафе – 40 хвилин;
середній час обслуговування клієнта офіціантом – 15 хвилин.

2. Перелік потрібних технологічних операцій, обладнання й фахівців згідно з табл. 8.3 приведемо в наступній табл. 8.9.

Таблиця 8.9

**Перелік технологічних операцій, обладнання і фахівців
для роботи сімейного кафе**

Технологічна операція	Обладнання		Виконавець	
	Вид	Норма	Професія	Норма, хвилин
1. Гаряче приготування страв	Електрична плита	20 хвилин на замовлення	Повар	20
2. Холодне приготування страв	Оброблювальний стіл	1,2 м кв. на одне робоче місце	Помічник повара	15
3. Обслуговування клієнтів	–	–	Офіціант	20

3. Потрібну кількість обладнання визначимо із розрахунку його добового використання.

Кількість електричних плит $K_{еп}$ визначимо за формулою (8.1):

$$K_{еп} = V * N / (Фд * Kв) = 80 * 20 / (600 * 0,7) = 3,8, \text{ приймаємо } K_{еп} = 4,$$

де $V = 80$ – добова кількість замовлень; $N = 20$ хвилин – норма часу на гаряче приготування; $Фд = 600$ хвилин – добовий фонд часу роботи обладнання; $Kв = 0,7$ – коефіцієнт використання обладнання протягом доби через неритмічність замовлень.

Кількість оброблювальних столів $K_{ст}$ визначимо за формулою (8.2):

$$K_{ст} = V / (П * Фд * Kв) = 80 / (6,67 * 10 * 0,7) = 80 / 47 = 1,7, \text{ приймаємо } K_{ст} = 2,$$

де $П$ – продуктивність оброблювального столу площею 2 кв. м за годину становить 2 кв. м * 60 хвилин / (1,2 кв. м * 15 хвилин) = 6,67 замовлень за годину.

4. Чисельність виробничих працівників за формулою (8.5) становить:

Чисельність поварів;

$$Ч_{пов} = 20 * 80 / 600 = 2,67, \text{ приймається } 3 \text{ особи.}$$

Чисельність помічників повара:

$$Ч_{\text{пом}} = 15 \cdot 80 / 600 = 2 \text{ особи.}$$

Чисельність офіціантів:

$$Ч_{\text{оф}} = 20 \cdot 80 / 600 = 2,67, \text{ приймається } 3 \text{ особи.}$$

Подальшим завданням підприємця є вибір для кожного підрозділу створюваного підприємства найбільш відповідних *форм організації* їхньої діяльності, які сформувалися в процесі розвитку організації виробничої діяльності і в найбільшій мірі використовуються передовими зарубіжними і вітчизняними підприємствами у відповідності із рекомендаціями, приведеними в наступному підрозділі.

8.3. Рекомендації з вибору форм організації виробничих підрозділів

Загальне поняття форми організації.

У звичайному розумінні форма організації відображає «певну комбінацію в часі й просторі елементів виробничого процесу» [28].

Під формою організації виробничої діяльності розуміють сукупність рис, що відображають стійке співвідношення елементів, що створюють певну виробничу систему, та характер їх взаємодії. Поняття форм організації має те унікальне значення для підприємця, що саме через розуміння форми можна скористатися досвідом організації більш успішних підприємств.

При виборі форми організації виробничого підрозділу, наприклад, у сфері промислового виробництва, слід враховувати такий чинник як загальний *організаційний тип* виробничої діяльності, під яким зазвичай розуміють ступінь постійності виробничої програми, що відбивається в поняттях *масового, серійного і одиничного* організаційного типу виробництва.

Найпростіше визначати організаційний тип виробничої діяльності за кількістю операцій, що здійснюються на робочих місцях у конкретному підрозділі, і тривалістю період виготовлення певної номенклатури виробів без змінення, відповідно до рекомендацій, наведених в табл. 8.10.

Таблиця 8.10

Рекомендації з визначення організаційного типу виробництва у підрозділі підприємства

Середня кількість операцій на одному робочому місці за місяць	Тривалість періоду незмінності номенклатури виробів		
	Протягом року	Протягом декількох місяців	Протягом місяця
1-3	Масовий	Масовий	Крупносерійний
4-10	Крупносерійний	Крупносерійний	Дрібносерійний
11-20	Дрібносерійний	Дрібносерійний	Одиничний
Більше 20	Одиничний	Одиничний	Одиничний

Середня кількість операцій, виконуваних на робочому місці у підрозділі (позначається у вигляді показники *закріплення операцій* K_{30}), яка є однією з ознак організаційного типу виробництва наступним чином [30]:

$$K_{30} = \frac{\sum \Pi}{K_{\text{рм}}}, \quad (8.7)$$

де $\sum \Pi$ – кількість робіт, виконуваних за місяць у першу зміну у підрозділі, де визначається показник;

$K_{\text{рм}}$ – кількість робочих місць.

У залежності від визначеного організаційного типу діяльності для певного підрозділу слід керуватися вибором найбільш ефективної або припустимих форми організації у відповідності рекомендаціями з табл. 8.11.

Таблиця 8.11

Рекомендовані форми організації виробничих підрозділів у залежності від організаційного типу виробництва

Організаційний тип виробництва	Форми організації виробництва в підрозділі	
	Найбільш ефективні	Припустимі
Масовий	Однономенклатурні потокові лінії (ОПЛ), автоматизовані потокові лінії (АПЛ) на основі спеціального устаткування	Перемінно-потоківі лінії (ППЛ) на основі універсального устаткування, зокрема, з програмним управлінням (ПУ)
Крупносерійний	Групові (ГПЛ) й перемінно-потоківі (ППЛ) потокові лінії на основі переналагоджуваного спеціалізованого устаткування, у тому числі, із ПУ	Групові (ГПЛ) на основі універсального устаткування, у тому числі, із ПУ
Дрібносерійний	Предметно-спеціалізовані дільниці (ПСД) на основі використання обладнання з ПУ	Предметно-спеціалізовані дільниці (ПСД) на основі звичайного універсального оброблювального устаткування
Одиничний	Предметно-спеціалізовані дільниці (ПСД) на основі звичайного універсального оброблювального устаткування, зокрема, з програмним управлінням (ПУ)	Технологічно спеціалізовані дільниці (ТСД) на основі звичайного універсального оброблювального устаткування

8.4. Питання і практичні завдання з перевірки засвоєння матеріалу попередніх тем

Питання для перевірки засвоєння матеріалу

1. Що є головною умовою можливості застосування багатOVERстатної організації на робочому місці?

2. За рахунок чого забезпечується безперервність матеріального потоку при виконанні виробничої чи торгівельної операції?

3. Що означає «оборотний заділ»?
4. Коли виникає від'ємний оборотний заділ?
5. Коли виникає позитивний оборотний заділ?
6. Що означає спеціалізація виробництва?
7. Чим відрізняються поняття профілю й спеціалізації підприємницької діяльності.
8. Назвіть два принципові напрями спеціалізації.
9. Перелічити форми спеціалізації виробничих підприємств та їх підрозділів.
10. Що відображає поняття організаційного типу діяльності?
11. Яким показником вимірюється організаційний тип виробництва?
12. За якими ознаками визначається масовий, серійний та одиничний організаційний тип виробництва?
13. Як форма організації виробничого підрозділу пов'язана з організаційним типом?
14. В залежності від яких чинників розраховується потрібна кількість виробничого обладнання?
15. Чим розрізняються алгоритми розрахунків потрібної кількості верстатів і верстатників?
16. Яким чином постійність виробничої програми впливає на вибір форми організації виробничого підрозділу?
17. Чим групова організація відрізняється від перемінно-потокової?
18. Поясніть суть показника – коефіцієнт закріплення операцій.
19. Що відображає показник – коефіцієнт змінності роботи обладнання?

Практичні завдання.

1. **Завдання – розрахунок кількості потрібних верстатів і верстатників.** *Опис ситуації.* Механічний цех підприємства оснащений різним устаткуванням, кількість якого наведена в табл. 8.12.

Таблиця 8.12

Дані стосовно видів і кількості верстатів цеху

Група верстатів	Найменування	Кількість, одиниць	Частка зайнятості верстатника в операціях обробки, %
1	Розточувальні	4	28
2	Фрезерні	18	45
3	Токарські	30	90
4	Свердлильні	10	80
5	Зубооброблювальні	8	18
6	Шліфувальні	10	30
Разом		80	

Річний ефективний фонд часу роботи одного верстата становить:
 при однозмінній роботі – 1840 годин;
 при двошзмінній – 3400 годин;
 при трьохзмінній – 5100 годин.

У табл. 8.13 наведена номенклатура продукції цеху – деталей, річна програма їх випуску й нормативи часу на верстатну обробку. Структура використання різного встаткування при обробці деталей у середньому така: розточувальні верстати – 10%; фрезерні – 20%; токарські – 30%; свердлильні – 10%; зубооброблювальні – 15%; шліфувальні – 15%.

Таблиця 8.13

Номенклатура продукції цеху

№	Найменування деталі	Річний випуск, штук	Загальна норма часу, годин
1	Корпус	600	100
2	Фланець	3000	10
3	Шестірня	1200	40
4	Зубчасте колесо	600	50
5	Вал	600	60
6	Вісь	2400	10
7	Шків	600	15
8	Планка	6000	2
Разом		15000	249000

При розрахунку потрібної кількості верстатів і числа змін їхньої роботи враховувати максимальний рівень завантаження встаткування 85%. При розрахунку потрібної кількості верстатників взяти до уваги річний фонд часу одного робітника 2040 год. Коефіцієнт виконання норм у середньому становить 1,2. При виконанні операцій на різному встаткуванні варто враховувати можливість застосувати багатостатне обслуговування одним верстатником декількох верстатів. Для цього в табл. 8.12 зазначена частка часу зайнятості в тривалості операцій, виконуваних на різному встаткуванні.

Завдання – розрахувати наступні параметри організації роботи цеху:

1. Кількість потрібного устаткування по групах, його завантаження в % по змінах (не більше трьох змін) (результати представити у вигляді таблиці).

2. Потрібну кількість верстатників з урахуванням багатостатного обслуговування (результати представити у вигляді таблиці).

2. Вправи з розрахунків кількості потрібних елементів виробничого процесу.

1. Трудомісткість виробу знижена на 20%, а матеріалоемність – на 15%. Скільки додатково може бути виготовлено продукції з тих же матеріальних ресурсів (в %) і скільки % робітників можна при цьому визволити?

2. Розрахувати потрібну кількість верстатів по кожному виду операцій і коефіцієнт їхнього завантаження при виконанні виготовленні виробів «а», «б», «в». Річний фонд робочого часу одного верстата 3800 годин. Вироби виготовляються півмісячними партіями. Вихідні дані приведено в табл. 8.14.

Таблиця 8.14

Вихідні дані для розрахунку потрібної кількості верстатів

Операція	Норма штучного часу у хвиликах на виріб			Річний випуск виробів, тис.			Підготовчо-заклучний час на операцію, годин		
	а	б	в	а	б	в	а	б	в
Токарська	16	25	2	12	24	60	2,4	3,2	1,8
Фрезерна	25	12	6	12	24	60	1,6	2,6	0,8
Шліфувальна	8	12	8	12	24	60	1,4	2,2	0,8

3. На скільки відсотків виросте продуктивність праці, якщо завдяки організаційним заходам втрати робочого часу протягом робочої зміни скоротяться з 23 % до 12%?

4. Скільки буде потрібно додатково робочих місць (в %) при збільшенні обсягу продукції на 20% при скороченні втрат робочого часу на робочих місцях на 8% ? Вихідний рівень корисного завантаження робочих місць – 80%.

5. У цеху встановлено 87 одиниць взаємозамінного встаткування. Коефіцієнт їхньої змінності – $K_{зм} = 1,4$. Якщо вдасться довести змінність роботи встаткування до $K_{зм} = 2,2$, скільки одиниць устаткування може бути вивільнене й реалізовано?

6. Завантаження кожного верстата в новому році вдалося підвищити на 15% і воно склало в середньому 80%. Скільки додатково потрібно верстатів, якщо обсяг продукції зросте у порівнянні з попереднім періодом на 30%?

7. Виробнича площа складального цеху – 480 м². Площа, необхідна для складання одного виробу – 16 м². Цикл складання виробу – 2 місяці. Скільки виробів можна збирати в цеху за рік?

8. Визначити корисну площу складу для зберігання комплектуючих, маса яких становить 500т. Площа, займана одним стелажем – 20 м², вантажопідйомність осередку стелажа – 1 тн, кількість осередків у стелажі – 8, коефіцієнт заповнення осередку – 0,8.

Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

План

- 9.1. Формування організаційної структури підприємства.
- 9.2. Вибір організаційної структури управління підприємством.
- 9.3. Рекомендації з формування функціональної і організаційної структури підприємства.
- 9.4. Питання з перевірки засвоєння матеріалу теми

9.1. Формування організаційної структури підприємства

Під «організаційною структурою» розуміють склад і найголовніші зв'язки елементів будь-якої системи [29]. Стосовно підприємства такими елементами виступають виробничі, управлінські та інші його підрозділи. Формування організаційної структури створюваного підприємства є важливим завданням, що повинне вирішити підприємець, або найнятий ним менеджмент. Стосовно підприємств існує практика формувати два зрізи його організаційної структури: один відображає склад виробничих підрозділів певної спеціалізації, які пов'язані певними коопераційними зв'язками в процесі виготовлення продукції – так звана «виробнича структура» (ВС) підприємства, а другий – склад підрозділів системи керівництва й загальний характер їх співпідпорядкованості й взаємодії в процесі управління діяльністю підприємства – так звана «організаційна структура управління» (ОСУ) (схему організаційної структури підприємства приведено на рис. 9.1).

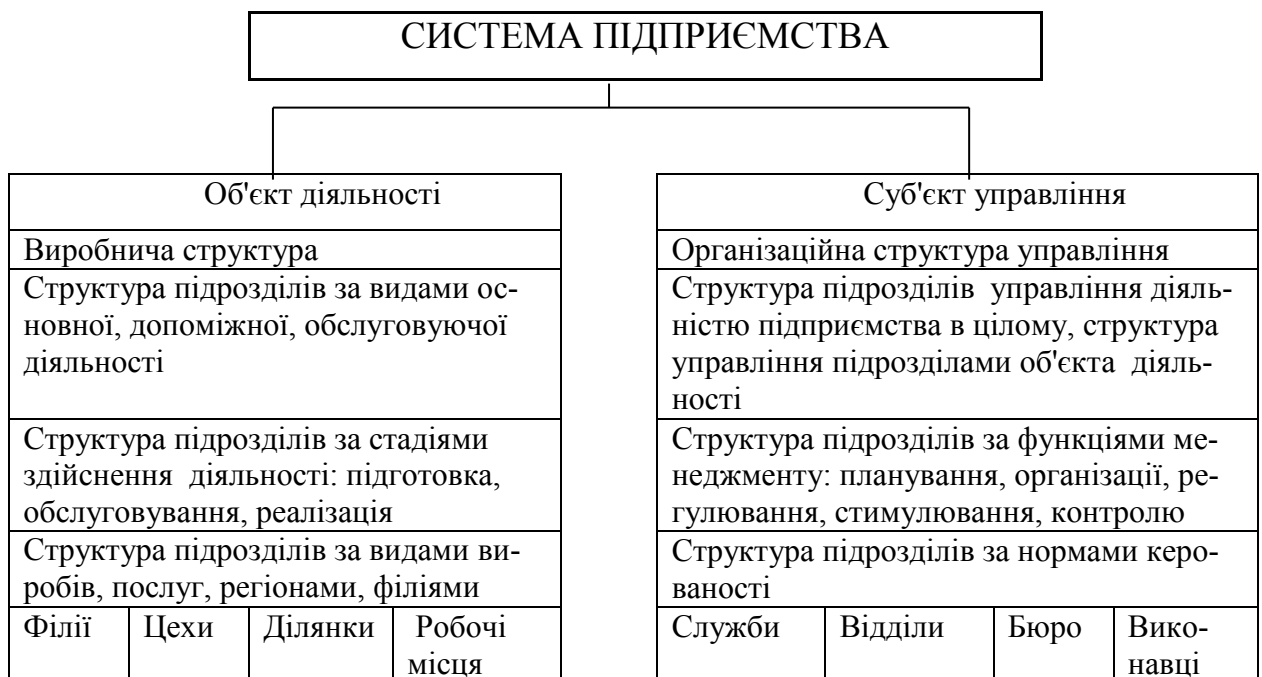


Рис. 9.1. Схема декомпозиції організаційної структури підприємства

9.2. Вибір організаційної структури управління підприємством

• Жодна керована система, а отже, і створюване підприємство, не може функціонувати за своїм призначенням без діючої системи управління, що означає необхідність формування певного уявлення підприємця щодо системи управління створюваним підприємством.

• В умовах мікропідприємництва (до 10 найманих працівників) підприємець може перебрати на себе виконання всіх управлінських функцій, коли всі працівники підприємства напряму підпорядковані керівникові (рис. 9.2).

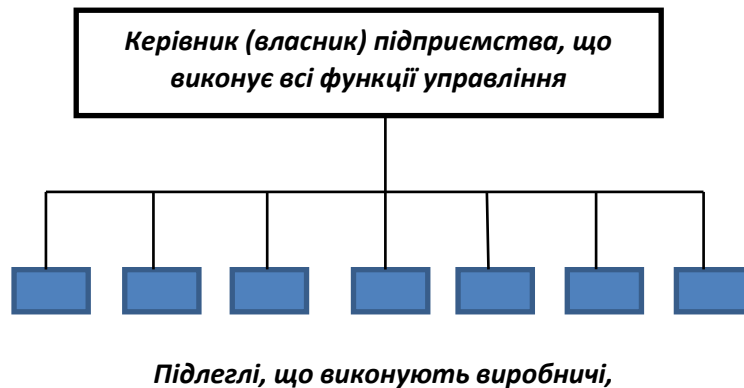


Рис. 9.2. Схема суто лінійної організації управління підприємством

• При збільшенні розміру підприємства і чисельності його працівників управління одною людиною неможливе, тому в структурі підприємства доцільно створити окрему посаду, або штаб з декількох осіб, що допомагають керівникові і що відповідає відтворенню штабної організації управління. Приклад організаційної структури управління із штабом приведений на рис. 9.3.

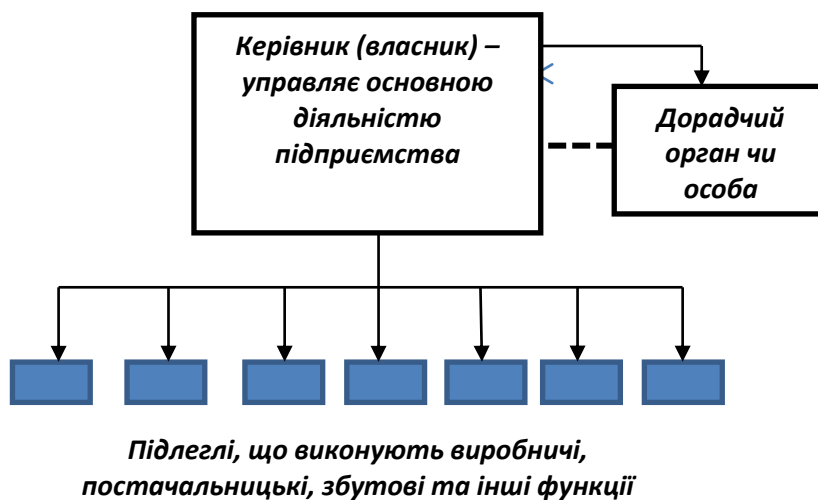


Рис. 9.3. Схема штабної організації управління з дорадчим органом (штриховою лінією показано канал взаємодії з керівником)

При збільшенні складності задач управління з метою полегшення роботи керівника частина функцій штабу може бути скерована на окремі види робіт

підприємства: матеріальне постачання, збут продукції, технічний нагляд та інші із безпосередньою взаємодією з працівниками підприємства (див. рис. 9.4). При такій організації керівник може зосередитися на управлінні основною діяльністю підприємства.

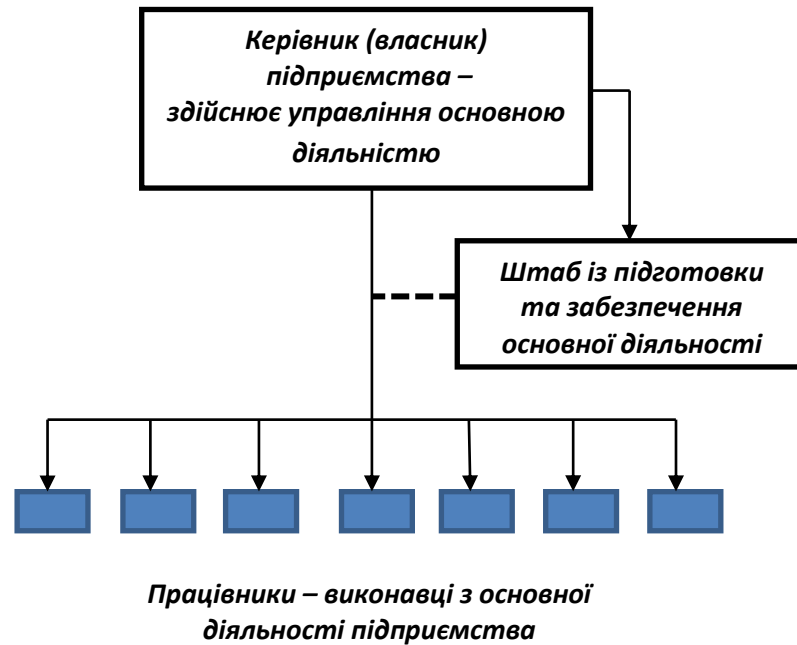


Рис. 9.4. Схема штабної організації управління з виконавчим органом (штриховою лінією показано канал взаємодії з працівниками)

Така організація управління є перехідною до *лінійно-функціональної* організації, схема якої приведена на рис. 9.5.

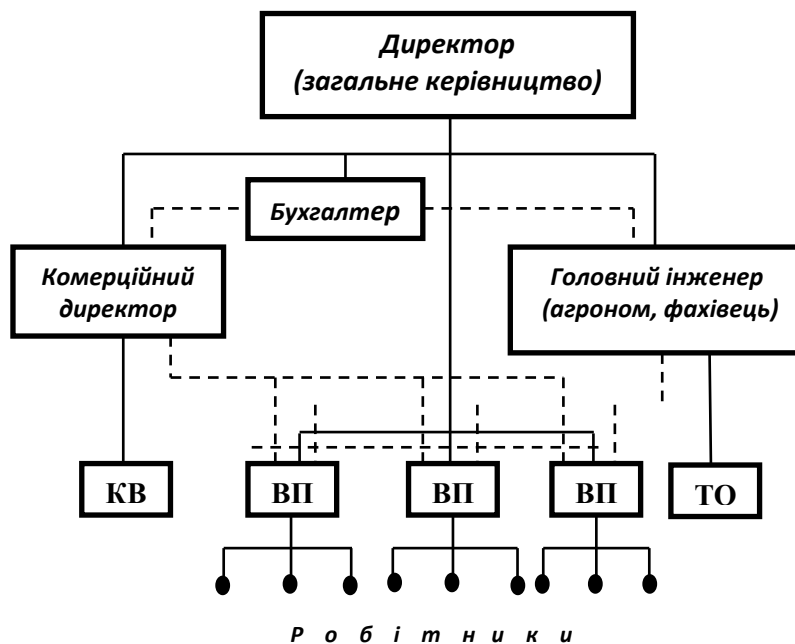


Рис. 9.5. Приклад лінійно-функціональної організації управління

На схемі, представленою на рис. 9.5, позначено:

- ВП – виробничий підрозділ; КВ – комерційний відділ;
- ТО – підрозділ технічного обслуговування;
- безперервні лінії – лінійне керівництво;
- штрихові лінії – функціональне керівництво.

При лінійно-функціональній організації управління загальний обсяг управлінських робіт все чіткіше розподіляється за:

- видами діяльності підприємства, такими як матеріальне забезпечення, технічне керівництво, збут продукції, контроль якості та ін.;
- за функціями управління (планування, бухгалтерський облік, нормування та організація оплати праці, контроль виконання планів і завдань тощо).

При даній організації зусилля керівника (директора) зосереджуються на управлінні основною діяльністю, тоді як інші види діяльності підпорядковуються керівникам – фаховим особам у лінійній підпорядкованості директора. Функціональне керівництво з боку функціональних органів полягає в забезпеченні виконання працівниками встановлених норм витрат матеріалів, додержання технічних або інших фахових норм, стосовно бухгалтерської звітності тощо.

Але більш повне обґрунтування доцільності започаткування власної підприємницької справи або створення нового підприємства містить бізнес-план, порядок розробки якого розглянутий у другому розділі даної роботи.

9.3. Рекомендації з формування функціональної і організаційної структури підприємства

Рекомендації з розробки організаційної структури створюваного підприємства.

При створенні нового суб'єкту підприємництва виникає завдання формування організаційної структури підприємства в цілому, як його виробничої структури так і його системи менеджменту.

Якщо для малих підприємств та суб'єктів мікропідприємництва для цього достатньо скористатися одним з відомих типових рішень (у тому числі, приведених у п. 9.2 даного посібника), то розробка організаційної структури суб'єктів середнього бізнесу є доволі складним завданням.

Підприємства середнього бізнесу можуть здійснювати одночасно декілька видів діяльності та мати в своєму розпорядженні різні виробничі можливості. Так, наприклад, здійснюючи виробничо-комерційну діяльність, підприємства, на разі, фактично можуть здійснювати багато видів діяльності, таких як:

- 1) закупівля сировини, матеріалів і товарів;
- 2) складське зберігання матеріальних цінностей;
- 3) утримання й ремонт власних приміщень;

- 4) технічне обслуговування й ремонт обладнання;
- 5) енергетичне забезпечення;
- 6) транспортування матеріалів і товарів;
постачання власним транспортом;
- 7) оптова торгівля;
- 8) постачання продукції за замовленнями;
- 9) роздрібна торгівля;
- 10) посередництво у сфері матеріального постачання й торгівлі тощо.

Перелік здійснюваних видів діяльності створюваного підприємства формує його певну **функціональну структуру**, під якою розуміють склад виконуваних їм функцій, необхідних для здійснення своєї діяльності. Відповідно до переліку необхідних функцій підприємства визначається склад його структурних підрозділів для виконання визначених функцій. В залежності від кількості виконавців за кожної функції, визначені в виробничому розділі бізнес-плану визначається вид структурного підрозділу – цех, дільниця, відділ, бюро тощо. У якості прикладу приведемо характеристику функціональної структури створюваного виробничо-комерційного підприємства в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Характеристика функціональної структура виробничо-комерційного підприємства

Основні функції діяльності	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади, що здійснюють функцію	Кількість працівників
1. Роздрібна торгівля	Відділ організації торгівлі (ВОТ)	Начальник відділу Менеджери Мерчендайзери	1 2 2
	Торговий зал	Завідувач Касири Підсобні робітники	1 8 6
	Торгівельні відділи	Продавці Підсобні робітники	20 8
2. Оптова торгівля	Відділ договорів	Начальник відділу Менеджери з продажу	1 2
		Супервайзери	6
3. Вироблення продукції	Виробничий цех	Начальник цеху Робітники	1 8
4. Зберігання товарів	Склад товарів, матеріалів і продукції	Начальник складу Комірники Підсобні робітники	1 5 3
5. Постачання	Відділ постачання	Начальник відділу Менеджери із закупівлі	1 8
6. Транспортування товарів	Транспортний відділ (гараж)	Завідувач Водії, механіки	1 9
7. Утримування приміщень	Господарчий відділ	Начальник відділу Робітники	1 4
8. Енергетичне	–	Енергетик	1

забезпечення		Електрики	2
9. Підготовка кадрів	Відділ кадрів	Начальник відділу Інспектор	1 1
10. Охорона праці	–	Інженер з охорони праці	1
9. Охорона	Позавідомча охорона	–	–
Загалом			105

На основі загальної функціональної структури підприємства може бути побудована й функціональна структура менеджменту, без якої не можливо визначити ефективну систему управління підприємством, яка повинна охоплювати весь спектр управлінських функцій. Для приведеного вище в табл. 9.1 прикладу у наступній табл. 9.2 покажемо відповідну даному підприємству функціональну структуру менеджменту.

Таблиця 9.2

Функціональна структура менеджменту підприємства

Функції менеджменту	Підрозділи, що здійснюють функцію	Посади, що здійснюють функцію	Кількість працівників
Загальні функції менеджменту			
1. Комплекс функцій загального керівництва	Збори учасників ТОВ – –	– Директор Комерційний директор (КД)	– 1 1
2. Планування	Фінансово-економічний відділ (ФЕВ)	Начальник відділу Економісти	1 4
3. Організування	Відділ організації торгівлі	– Керівники підрозділів і посадові особи	– –
3. Мотивування	Відділ з оплати праці	Начальник відділу Економісти	1 3
4. Облік	Бухгалтерія	Головний бухгалтер Бухгалтери	1 5
5. Контролювання	–	Помічник директора Керівники підрозділів	1 –
6. Аналіз результатів роботи	ФЕВ	–	–
7. Регулювання	–	Диспетчер	1
Цільові функції менеджменту			
8. Стратегічний і інноваційний розвиток		Начальник відділу Менеджер з аналізу Маркетолог Інженери з обладнання	1 1 1 2
Загалом			24

Лише на основі чіткої розробленої функціональної структури підприємства, зокрема, функціональної структури його менеджменту, може бути визначена **організаційна структура управління** підприємством.

Організаційна структура створюваного суб'єкту підприємницької діяльності повинна сприяти якнайбільше об'єднання його працівників для досягнення поставлених бізнес-планом виробничих і управлінських цілей. Вона документально фіксується в графічних схемах, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарата управління підприємства, посадових інструкціях окремих виконавців. Організаційна структура, на відміну від функціональної, повинна чітко визначати кількість ланок управління, його ієрархічність, характер розподілу управлінських повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі структури управління.

Для приведеної вище в табл. 9.1 і 9.2 характеристики функціональної структури підприємства у вигляді ТОВ покажемо відповідну йому схему організаційної структури управління на рис. 9.6.

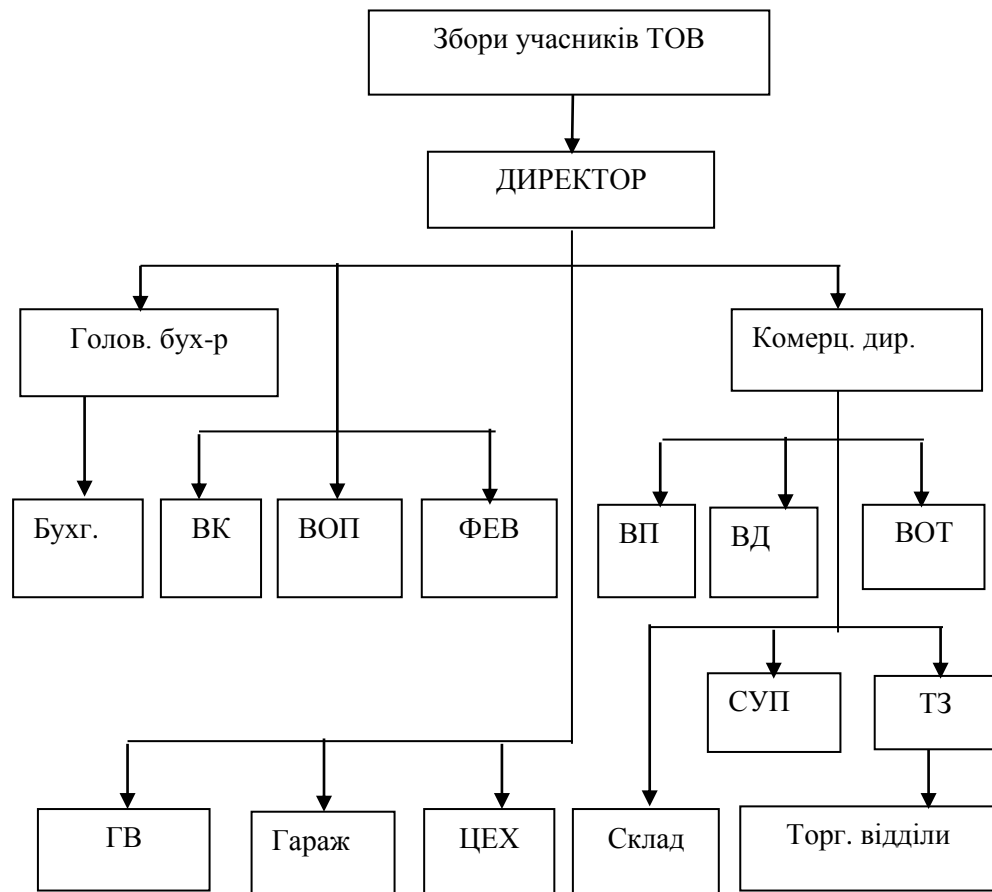


Рис. 9.6. Організаційна структура ТОВ:

ВК – відділ кадрів; ФЕВ – фінансово-економічний відділ; ВОТ – відділ з організації торгівлі; ВОП – відділ організації праці; ВП – відділ постачання; ВД – відділ договорів; ГВ – господарчий відділ; СУП – супервайзери.

Умови до управлінського персоналу створюваного підприємства.

Підприємцю необхідно сформулювати певні вимоги до претендентів на певні посади в діяльності підприємства, особливо, у його системі менеджменту. У такому разі повинні бути вироблені певні засади кадрової політики підприємства, яка має виходити з того головного принципу, що управлінський є дуже істотним фактором просування й реалізації бізнес-плану. Необхідно створювати умови створення єдиної управлінської команди, якій би довіряли потенційні інвестори й партнери створюваного підприємства.

При характеристиці головних менеджерів і основного персоналу, відповідальних за реалізацію бізнес-плану, варто вказати вік, освіту, строки, посади й місця роботи, функціональні обов'язки, досвід роботи.

У даному підрозділі може відзначатися розмір заробітної плати й додаткових винагород ключового управлінського персоналу. Для засновників підприємства вказується їхня частка в статутному капіталі.

У цьому підрозділі може бути наведена інформація про співвідношення між числом адміністративно-управлінського персоналу й робочих фірм.

Якщо будь-які управлінські функції, наприклад, які виходять за межі представлених в табл. 9.2, неможливо повністю виконати наявним колективом, то необхідно передбачити залучення зовнішніх консультантів – професіоналів у даних областях, або консалтингових фірм.

Найбільш ретельно слід проаналізувати можливість залучення зовнішніх консультантів, радників, консалтингових фірм для вирішення нагальних питань в областях права, банківських операцій, реклами, страхування, аудиторства тощо.

У разі необхідності в підрозділі відображаються вимоги стосовно кваліфікації усього персоналу підприємства, виходячи із завдання якісного й ефективного виробництва запланованої продукції, або надання послуг. Якщо кваліфікація наявної робочої сили неадекватна потребам, установлених бізнес-планом, то вказуються необхідні заходи стосовно підвищення кваліфікації, або укомплектування кадрами необхідної кваліфікації, методи спеціальної підготовки персоналу підприємства до необхідного рівня; вказуються витрати на навчання працівників у різні моменти здійснення проекту. Здійснюється вибір методу й періодичності оцінки якості роботи співробітників, система просування працівників по службі.

Тут же наводяться дані про систему й форми оплати праці, додаткових виплатах, використовуваних заходах заохочення, способах мотивації трудової діяльності, режими праці. Може бути описана необхідна система відбору кадрів при прийманні на роботу, якою врегульовано застосування певних іспитів, співбесід, тестів, оцінка рекомендацій, застосування порядку проведення іспитового строку для нових працівників із порядком підведення підсумків його проходження.

Забезпечення мотивації працюючих.

• Ефективна робота створюваного підприємства неможлива без достатньої мотивації праці найманих працівників. Підприємець – власник справи повинен усвідомлювати, що для забезпечення дієвого мотивування працівників необхідно використовувати відомі компоненти матеріальних стимулів, як це показано схемою на рис. 9.7, а не обмежуватися лише виплатою заробітної плати.

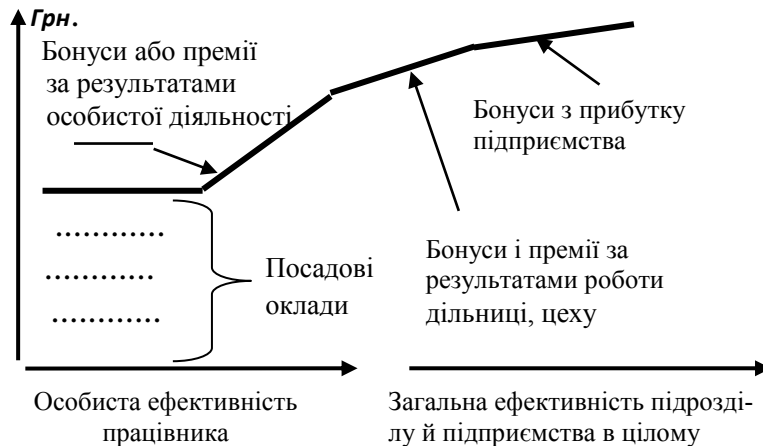


Рис. 9.7. Склад елементів еталонної системи матеріального стимулювання працівників

Бажано, що би система матеріального стимулювання, що сприяє підвищення мотивації працюючих, включала, окрім індивідуальної заробітної плати, також і систему бонусів до заробітних плат працівників по результатах, що досягнути підрозділом за кожний календарний період, як це у вигляді прикладу приведено в табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Приклад системи преміювання працівників підприємства за результатами показників діяльності підрозділів

Категорія (умовний підрозділ) як об'єкт преміювання	Базовий показник для нарахування	Величина премії у % до основної заробітної плати в залежності від % перевиконання базового показника			
		До 4	Понад 4 до 7	Понад 7 до 10	Понад 10
1. Персонал у підпорядкуванні директора	Обсяг продажу товарів і послуг, тис. грн.	5	8	12	14-18
2. Персонал у підпорядкуванні заступника директора з комерційних питань	Перевищення показників матеріального забезпечення і складання угод	До 5	5 – 10	10 – 15	Понад 15
3. Фахівці і менеджери всіх відділів, бухгалтери	Обсяг валової продукції, тис. грн	6	10	14	16-20

9.4. Питання з перевірки засвоєння матеріалу теми

1. Що відображає організаційна структура управління підприємницьким об'єктом?
2. Через які прояви організаційної структури здійснюється управління?
3. Яким чином організаційна структура управління здійснює розподіл праці у сфері керівництва діяльністю?
4. Яку роль відіграє функціональний принцип у побудові організаційних структур управління підприємств?
5. Що відображає «геометрія» організаційних структур управління?
6. Що регламентує вертикальний зріз організаційних структур управління?
7. Що регламентує горизонтальний зріз організаційної структури управління?
8. Що означає термін «ієрархія»?
9. Яку роль в управлінні має ієрархічна побудова організаційної структури?
10. Що означає «субординація»?
11. Через які складові забезпечується лінійне підпорядкування?
12. Через які складові забезпечується функціональне підпорядкування?
13. Які три складові відображають повноваження підрозділу чи персони в управлінні підприємством?
14. Що означає баланс обов'язків і прав в управлінні?
15. Що означає баланс прав та відповідальності в управлінні?
16. Що відображає централізація управління?
17. У чому виражається децентралізація управління?
18. Що розуміється під делегуванням повноважень?
19. Що означає «діапазон» управління?
20. Навести приклади норм керування в управлінні.
21. Які функції управління повинна відображати організаційна структура?
22. Завдяки чому в організаційній структурі закріплюються владні повноваження?
23. Навести чинники, які враховують при формуванні певного окремого підрозділу в системі управління підприємством?
24. Чим би Ви відріズнили «управління» від «керування»?
25. В чому виражається принцип «близькості керування» в управлінні підприємством?
26. Що означає такий принцип, як «єдиноначальність» в управлінні?
27. Що є головною рисою лінійної організаційної структури управління?
28. Що є головною рисою лінійної організаційної структури управління?
29. Що є головною рисою функціональної організаційної структури управління?

30. Які переваги має лінійно-функціональна система управління над обома вище переліченими?

31. Чим викликана необхідність в матричних структурах управління?

32. До якого типу організаційної структури відноситься «цільове», «проектне» управління?

33. Що покладено в основу створення виробничих (продуктових) департаментів компаній, фірм?

ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – 144 с.
2. Лукашевич М.П. Соціологія економіки : підручник. – К.: Каравела, 2005. – 288 с. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/lukashevych.htm>.
3. Пояснювальна записка до проекту Закону України про внесення змін до деяких законів України з питань регулювання підприємницької діяльності. – 15.05.2003. – Режим доступу: w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?...15403.
4. Регулювання розвитку малого і середнього підприємництва: досвід зарубіжних країн для України / Г.Ф. Толмачова, В.І. Ляшенко, Г.В. Колеснікова // Економічний вісник Донбасу. — 2017. — № 1 (47). — С. 157–185.
5. Колосов А.М. Методологічний ланцюг інструментів соціально-економічного зростання в Україні / А.М. Колосов // Часопис економічних реформ. № 1 (9). – 2013. – С. 96 – 102.
6. Закон України про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності. Редакція від 19.04.2012, підстава - 4618-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523-17>.
7. Кубів: 80% українців зайнято в малому і середньому бізнесі, але його частка у ВВП лише 15% / УНІАН. – 16:49, 17 листопада 2016. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/business/1629737-kubiv-80-ukrajintsiv-zaynyato-v-malomu-i-serednomu-biznesi-ale-yogo-chastka-u-vvp-lishe-15.html>.
8. Поплавська Л. Аналіз статистичних показників розвитку підприємництва в Україні у 2015 році / Лідія Поплавська // Національна платформа малого і середнього бізнесу. – Січень 31, 2017. – Режим доступу: <http://platforma-msb.org/tag/lidiya-poplavska/>
9. Виноградська А.М. Основи підприємництва / А.М. Виноградська. – К.: Кондор, 2007. – 544 с.
10. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Оксана Борисівна Моргулець – К. : Центр учб. л-ри, 2012. – 383 с.
11. Закон України «Про приватизацію державного майна» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 24, ст. 348.
12. Закон України «Про приватизацію майна державних підприємств» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 42, ст. 603.
13. Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 24, ст. 350.
14. Закон України «Про приватизацію державного житлового фонду» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 36, ст. 524.
15. Земельний кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст. 27.
16. Закон України «Про власність» від 7 лютого 1991 року № 697-12 // Голос України. – 1991. – 7 лютого.
17. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
18. Малый и средний бизнес Польши и Украины: проблемы классификации и исходные институциональные основы трансформации / Glinkowska, Beata, Чеботарёв, В'ячеслав Анатольевич. – Режим доступу: <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/22688>.
19. Система налогообложения в Чехии / Бухгалтер. – 20.03.2018. – Режим доступу: <https://www.buh24.com.ua/sistema-nalogooblozheniya-v-chehii/>.

20. Закон України «Про господарські товариства» / Закон від 19.09.1991 № 1576-12 // *Голос України*. – 1991. – 19 вересня.
21. Податковий кодекс України (ПКУ). – Чинний. Редакція 07.01.2016 р. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/Zakoni/NalCode/nalkodeks.aspx>.
22. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» / Закон від 15.05.2003 № 755-IV. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/Laws/show/755-15>.
23. Закон України «Про фермерське господарство» / Закон від 19.06.2003 № 973-IV. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/973-15>.
24. Земельний кодекс України / Закон від 25.10.2001 № 2768-III. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/Laws/show/2768-14>.
25. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://sts.gov.ua/nk/>.
26. Закон України «Про підприємництво» // *Відомості Верховної Ради України*. — 1991. — № 14.
27. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер. Ф. Друкер. — М.: ИД «Вильямс», 2002. — 256 с.
28. Колосов А.М. Теорія організації : навч. посіб. / А.М. Колосов, Н.В. Прус. – Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Луганск : Елтон-2, 2014. – 212 с.
29. Колосов А. М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : [монографія] / Андрій Миколайович Колосов. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 344 с.
30. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия : [монография] / А. Н. Колосов. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 440 с.
31. Колосов А. Н. Организация и экономика гибкого автоматизированного производства: учеб. пособие / А. Н. Колосов. — К.: Выща школа, 1991. — 167 с.

Навчальне видання

КОЛОСОВ Андрій Миколайович

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(електронний навчальний посібник для самостійного вивчення
дисципліни)

Видавництво Державного закладу
«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Луганська обл., м. Старобільськ, пл. Гоголя, 1