



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені В. Н. КАРАЗІНА

## **ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Конспект лекцій

*Електронний ресурс*

ХАРКІВ – 2023

УДК 334.722(075.8)  
О-75

**Рецензенти:**

**Олексій ВАСИЛЬЄВ** – д. е. н., професор, професор кафедри управління та адміністрування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;  
**Наталія ТРУШКІНА** – к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
(протокол № 9 від 16 червня 2023 року)*

**Основи** підприємницької діяльності : конспект лекцій [Електронний ресурс] /  
О 75 уклад. А. О. Крамаренко. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. – (PDF 52 с.)

Конспект лекцій підготовлено відповідно до вимог галузевої компоненти стандарту вищої освіти з підготовки фахівців спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 Підприємництво та торгівля» за освітніми програмами кафедри управління та адміністрування. За кожною темою представлені питання для самоконтролю.  
Для студентів денної форми навчання.

**УДК 334.722(075.8)**

© Харківський національний університет  
імені В. Н. Каразіна, 2023  
© Крамаренко А. О., уклад., 2023

---

Електронне навчальне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

**Крамаренко Анна Олександрівна**

**ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Конспект лекцій

В авторській редакції

Підписано до розміщення 17.06.2023. Гарнітура Times New Roman.  
Обсяг 1,0 Мб. Зам. 141/23.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,  
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009  
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	4
Тема 1. Створення бізнесу.....	4
Тема 2. Лідерство та управління персоналом .....	17
РОЗДІЛ 2. ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОЗПОДІЛ МАТЕРІАЛЬНИХ І НЕМАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	24
Тема 3. Виробничі витрати: зміст та класифікація .....	24
Тема 4. Фінанси та інвестиції.....	32
РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	38
Тема 5. Маркетингові технології .....	38
Тема 6. Підприємництво в міжнародному середовищі .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	52

## РОЗДІЛ 1. СТВОРЕННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### Тема1. Створення бізнесу

1. Створення і розробка бізнес-ідеї
2. Розробка бізнес-моделі
3. Бізнес-планування
4. Визначення правової та організаційної структури підприємства

#### 1. Створення і розробка бізнес-ідеї

**Мисленнєві підходи до створення інновацій в підприємницькій діяльності:**

##### 1. Розкласти все на частини.

Оскільки інновації часто заховані в існуючих продуктах та послугах, то потрібно розбити предмет або процес на базові елементи, вивчити різні компоненти, які складають ціле. Чим краще буде розділений продукт або послуга на складові частини, тим краще будуть визначені конкретні аспекти, які можуть бути змінені або поліпшені.

##### 2. Емпатія.

Інновація – це новий спосіб вирішення існуючої проблеми. Співчуття дозволяє поділитися своїми почуттями та зрозуміти конфлікт, який пережито індивідом або групою. Емпатія – спосіб поставити себе на їх місце. Проявлення емпатії дозволяє зрозуміти або побачити проблеми клієнта, які можуть бути вирішені на основі інновацій.

##### 3. Візуалізація.

Найкреативніші ідеї з'являються завдяки вільному мисленню. Ось проблема більшості вправ візуалізації: на даний момент ми розуміємо ситуацію і ми починаємо думати, як змусити проект працювати на практичному рівні. Ми бачимо «реальні» обмеження, які відводять нас від великих можливостей для зміни. Необхідно уявити як інноваційний продукт буде працювати в ідеальному світі, як буде виглядати ідеальне рішення. Після осмислення кінцевого бачення, можна почати досліджувати, наскільки реально здійснити проект.

Основною метою мисленнєвої діяльності для інновацій є вироблення бізнес-ідей. Бізнес-ідея — ідея, яку можна використати для побудови нової компанії або нового напрямку діяльності в компанії, яка вже працює. Як правило, бізнес-ідея спрямована на створення продуктів або послуг, які можна продати за гроші.

#### **Креативні прийоми створення бізнес-ідей:**

##### 1. Мозковий штурм (брейнстормінг).

У процесі генерування висловлювані ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями та аналогіями. Оптимальними вважаються групи в 5-10 чоловік. Вважається за норму, якщо протягом 1,5 годин (дві академічні години) група продукує до сотні ідей. Мета мозкового штурму — вироблення максимальної кількості різноманітних ідей. Обов'язковими умовами проведення мозкового штурму є створення сприятливих умов для подолання психологічної

інерції і страху висловлювати безглузді ідеї, залучення в групу фахівців різного профілю, схильність їх до творчої роботи.

Недоліки методу (і всіх його різновидів):

- величезна кількість ідей ще не гарантує появи «геніальної ідеї»;
- через відсутність аналітичного етапу мозковий штурм виробляє яскраві, оригінальні ідеї, але не стратегічно правильні рішення;
- не призначений для вирішення складних завдань, для яких необхідно проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка.

2. Метод випадкових об'єктів.

Метод пошуку нових ідей шляхом надання заданому продукту властивостей або ознак випадкових об'єктів.

План дій:

- вибирається об'єкт, що підлягає удосконаленню;
- вибираються 3-4 випадкових об'єкта;
- для кожного з випадкових об'єктів виписують кілька характерних ознак (властивостей);
- отримані ознаки переносять на об'єкт, таким чином виходять нові поєднання;
- нові поєднання можна розвивати шляхом вільних асоціацій;
- нові ідеї оцінюються, з них відбираються найбільш ефективні (або зручні) з точки зору реалізації.

Недоліки методу:

- непридатність при вирішенні складних завдань;
- метод дає тільки прості поєднання;
- відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей.

3. Синектика.

Це форма пошуку нових ідей за допомогою побудови аналогій. Метод заснований на властивості людського мозку встановлювати зв'язки між словами, поняттями, почуттями, думками, враженнями, тобто встановлювати асоціативні зв'язки. Це призводить до того, що окреме слово, спостереження може викликати в свідомості відтворення раніше пережитих думок і «включити» багату інформацію минулого досвіду для вирішення поставленого завдання.

Аналогія є хорошим збудником асоціацій, які, в свою чергу, стимулюють творчі можливості. Серед аналогій можна відзначити наступні:

- пряма аналогія, відповідно до якої здійснюється пошук рішень аналогічних завдань, бізнес-ідей, прикладів подібних процесів в інших областях знань з подальшою адаптацією цих рішень до власної задачі;
- символічна аналогія відрізняється тим, що при формулюванні завдання користуються образами, порівняннями і метафорами, що відображають суть;

– фантастична аналогія полягає в тому, що уявне використання фантастичних засобів часто допомагає виявити помилкові або надмірні обмеження.

Основний недолік методу полягає в тому, що часто для успішного використання аналогій потрібна спеціальна підготовка, а також схильність людини до фантазії та образного мислення.

#### 4. Метод гірлянд асоціацій і метафор.

Евристичний метод творчості, що включає наступні процедури:

- визначення синонімів об'єкта, в результаті якого утворюється гірлянда синонімів;
- вибір випадкових іменників, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових іменників;
- комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників;
- складання списку ознак у вигляді прикметників для кожного елемента гірлянди випадкових іменників;
- комбінування елементів гірлянди синонімів з елементами гірлянд ознак, в результаті чого можуть з'явитися ідеї для вирішення проблеми;
- генерування гірлянд вільних асоціацій;
- комбінування елементів гірлянди синонімів з елементами гірлянд вільних асоціацій, в результаті чого з'являються нові ідеї вирішення проблеми;
- оцінка необхідності продовження асоціацій;
- оцінка і вибір раціональних ідей.

#### 5. Морфологічний аналіз Ф. Цвіккі.

Заснований на побудові таблиці, в якій перераховуються всі основні елементи, складові об'єкту. Вказується можливо більше число відомих варіантів реалізації цих елементів. Комбінуючи варіанти реалізації елементів об'єкта, можна отримати найнесподіваніші нові рішення.

Метод включає наступні кроки:

- складаємо список основних характеристик або частин продукту;
- для кожної характеристики або частини перераховуємо можливі варіанти виконання або подання;
- вибираємо найбільш цікаві поєднання можливих виконань (уявлень) всіх частин продукту.

Недоліки методу: необхідність розгляду величезного числа варіантів, значна частина яких виявляється позбавленою практичного сенсу, що робить використання методу занадто трудомістким.

Проте, намагаючись перетворити плани в реальність, легко натрапити на деякі «підводні камені». Нижче наведені основні **причини, чому хороші ідеї можуть бути не реалізовані:**

1. Відсутність прихильності – у випадках, коли підприємець не ставить перед собою мету перетворити ідеї в реальність.

2. Недостатньо досліджень - багато людей роблять цю помилку, недооцінюючи наскільки важливими є дослідження для всього процесу.

3. Поганий час - іноді бізнес терпить невдачу, тому що компанії прийшли занадто рано або занадто пізно.

4. Відсутність стратегії - хороша стратегія зводиться до ефективного планування і добре продуманої організації, тому необхідно відстежувати ключові показники ефективності і залишатися організованими.

5. Нереалістичні очікування - розвиток і зростання вимагають часу.

6. Страх невдачі. Невдача - це не що інше, як можливість вчитися і зростати. Більшість найбільших історій успіху є історіями найбільших провалів.

## 2. Розробка бізнес-моделі

Бізнес моделювання в цілому абсолютно неоднозначний процес. На даний момент в області бізнес моделювання панує кілька концепцій. Шаблон бізнес моделі складається з дев'яти взаємопов'язаних частин, що відображають логіку різної діяльності компанії (створено Александром Остервальдом та Івом Піньє).

<b>Ключові партнери</b>	<b>Ключові види діяльності</b>	<b>Ціннісні пропозиції</b>	<b>Відносини з клієнтами</b>	<b>Споживчі сегменти</b>
	<b>Ключові ресурси</b>		<b>Канали збуту</b>	
<b>Структура витрат</b>			<b>Потоки грошових надходжень</b>	

Рис. 1.1 – Шаблон бізнес-моделі

**Ціннісні пропозиції** — це сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.

Переваги можуть бути кількісними або якісними, наприклад:

– Новизна: деякі ціннісні пропозиції орієнтовані на задоволення нових потреб, яких на ринку раніше просто не існувало.

– Продуктивність: підвищення ефективності або продуктивності продукції традиційно використовується для створення ціннісної пропозиції.

– Виготовлення на замовлення: товари і послуги, що задовольняють індивідуальні запити клієнтів або вузькі споживчі сегменти, мають високу цінність.

– «Робити чужу роботу»: цінність можна створити і за рахунок допомоги клієнту у виконанні його роботи.

– Дизайн: дуже важливий елемент, складно піддається оцінці, але який може стати найбільш важливим елементом ціннісної пропозиції.

– Бренд/статус: з точки зору споживача цінність може полягати просто в демонстрації певного бренду.

- Ціна: пропозиція тих самих переваг за нижчою ціною - стандартний шлях задоволення запитів чутливих до цін споживчих сегментів.
- Зменшення витрат: допомога споживачам у зниженні їх витрат - відмінний спосіб створення цінності.
- Зниження ризику: істотною цінністю для споживача може стати зниження рівня ризику, з яким він стикається при покупці товарів і послуг.
- Доступність: ще один шлях створення цінності — зробити товари і послуги доступними для тих груп громадян, які раніше не мали до них доступу.
- Зручність/застосовність: цінністю може стати і зручність використання товару.

**Відносини із клієнтами** описують типи відносин, які встановлюються у компанії з окремими споживчими сегментами. Можна виділити кілька типів взаємовідносин з клієнтами, що існують в рамках відносин організації з кожним споживчим сегментом:

- Персональна підтримка: клієнт може спілкуватися безпосередньо з представником компанії, отримуючи від нього допомогу в процесі покупки і після неї.
- Особлива персональна підтримка: в даному випадку представник компанії прикріплений до конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємини.
- Самообслуговування: при такому типі взаємин компанія не підтримує безпосередніх відносин з клієнтами, але забезпечує їх всім необхідним, щоб вони могли обслуговувати себе самостійно.
- Автоматизоване обслуговування: цей тип взаємин є поєднання більш складної форми самообслуговування з автоматизацією процесів.
- Спільноти: багато компаній підтримують онлайн-спільноти, надаючи користувачам можливість обмінюватися знаннями. Спільноти допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів.
- Спільне створення: багато компаній сьогодні виходять за рамки традиційних відносин продавець — покупець і створюють цінність спільно із споживачем, наприклад залучаючи клієнтів до створення дизайну продуктів або виробництва контенту.

**Канали збуту** виконують ряд функцій, зокрема:

- підвищують ступінь обізнаності споживача про товари та послуги організації;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції організації;
- дозволяють споживачеві купувати продукти та послуги;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Канали збуту являють собою п'ять етапів просування товару до споживача:

- Інформаційний: як забезпечується обізнаність споживача про товари та послуги компанії?
- Оціночний: як клієнти можуть оцінити ціннісні пропозиції компанії?

- Продажний: яким чином клієнти можуть придбати товари і послуги компанії?
- Доставка: яким чином товари і послуги доставляються клієнтам?
- Післяпродажне обслуговування: яким чином надається післяпродажне обслуговування?

Кожен канал може включати всі етапи або лише частину з них. Можна виділити власні і партнерські канали збуту.

**Споживчий сегмент** визначає конкретну клієнтську базу. Різниця споживчих сегментів (масовий ринок, нішевий ринок, дрібне сегментування, багатосторонні платформи, багатопрофільні підприємства) обумовлена відмінностями в пропозиціях, запитах і каналах збуту.

В різних бізнес-моделях виділення споживчих сегментів може здійснюватися по-різному, наприклад:

- бізнес-моделі, що відносяться до пропозиції товарів широкого вжитку, не проводять відмінностей між споживчими сегментами і орієнтовані на велику групу споживачів, об'єднаних подібними потребами;
- бізнес-моделі нішевих ринків орієнтовані на особливі споживчі сегменти;
- деякі бізнес-моделі виділяють сегменти ринку, що незначним чином відрізняються за потребами і запитами (дрібне сегментування);
- організації з багатопрофільною бізнес-моделлю обслуговують кілька абсолютно різних споживчих сегментів з різними потребами і запитами;
- деякі організації обслуговують два або більше взаємопов'язаних споживчих сегмента, для того щоб така бізнес-модель працювала, необхідні обидва сегмента.

**Потоки грошових надходжень** включають матеріальний прибуток, який компанія отримує від кожного споживчого сегмента або від партнерів.

Існує ряд способів створення потоків доходів:

- Продаж активів: найочевидніший потік надходження доходу — доходи від продажу прав власності на матеріальний продукт.
- Плата за використання: цей потік виникає з оплати за користування певною послугою. Чим більше клієнт користується сервісом, тим більше він за нього платить.
- Оплата підписки: це потік доходу від продажу тривалості доступу до послуги.
- Оренда/рента/лізинг: цей потік створюється шляхом передачі клієнту тимчасових прав на користування певним активом протягом певного періоду часу за фіксовану плату.
- Ліцензії: у цьому випадку потік доходу створюється за рахунок передачі прав на користування захищеною інтелектуальною власністю.
- Брокерські відсотки: потік доходів надходить і від посередницьких послуг, які надаються двом або більше сторонам в ході угоди.

– Реклама: даний потік доходів створює оплата реклами товару, послуги або торгової марки.

**Ключові ресурси** дозволяють компанії створювати і доносити до споживача свої цінні пропозиції, забезпечувати взаємодію з цільовими клієнтськими сегментами і отримувати прибуток. Різні бізнес-моделі передбачають різні ресурси. Якись компанії не можуть існувати без розгалуженої структури логістики, інші обходяться одним сайтом, але незалежно від роду діяльності будь-яка компанія немислима без ключових ресурсів.

Ключові ресурси можна класифікувати наступним чином:

– Матеріальні ресурси: до цієї категорії належать фізичні об'єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби, точки продажу і мережі дистрибуції.

– Інтелектуальні ресурси: інтелектуальна власність, наприклад торгові марки, закрита інформація, захищена правами власності, патенти і авторські права, партнерські і клієнтські бази даних.

– Персонал: підбір персоналу — важливе завдання для будь-якого підприємства, але є бізнес-моделі, що вимагають особливо уважного ставлення до цього ресурсу, наприклад в наукомістких виробництвах або творчих колективах.

– Фінанси: ряд бізнес-моделей вимагає наявності певних фінансових ресурсів та/або фінансових гарантій, таких як грошові кошти, кредитні лінії або фондів резерв.

**Ключові види діяльності** описують дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі. Ключові види діяльності можна класифікувати наступним чином:

– Виробництво: ця діяльність включає розробку, створення і виведення на ринок продукту в необхідному обсязі та/або найкращій якості. Виробнича діяльність — головна для бізнес-моделей компаній-виробників.

– Вирішення проблем: ця діяльність полягає в пошуку оптимального вирішення проблем конкретного клієнта. Ключова активність цього типу переважає в роботі організацій, що надають послуги.

– Платформи/мережі: в бізнес-моделях, заснованих на платформах, головними видами діяльності є ті, що пов'язані з платформою або мережею. В якості платформи можуть виступати комп'ютерні мережі, комерційні платформи, програмне забезпечення і навіть торгові марки.

**Ключові партнери** описують мережу постачальників і партнерів, завдяки яким функціонує бізнес-модель.

Можна виділити чотири типи партнерських відносин:

– Стратегічне співробітництво між неконкуруючими організаціями.

– Сококонкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами.

– Спільні підприємства для запуску нових бізнес проєктів.

– Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання якісних комплектуючих.

Можна виділити три основні мотиви створення партнерських відносин:

- Оптимізація і економія в сфері виробництва: ця основна форма партнерства або відносин між замовником і постачальником з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності.

- Зниження ризику і невизначеності: партнерські відносини можуть допомогти знизити ризик в конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Нерідко компанії формують стратегічний союз в одній області, в інших залишаючись конкурентами.

- Постачання ресурсів і спільна діяльність: лише деякі компанії володіють усіма ресурсами або виконують усі види діяльності, що включає в себе їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції постачання деяких ресурсів і виконання певних дій своїм партнерам.

**Структура витрат** визначає всі витрати компанії на функціонування її бізнес-моделі. Сюди входять витрати на розробку і виробництво, відносини з клієнтами і партнерами.

За структурою витрат має сенс розділити бізнес-моделі на два класи: з переважною увагою до витрат і з переважною увагою до цінності.

За структурою витрати можна розділити на наступні категорії:

- Фіксовані витрати: витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягу товарів чи послуг.

- Змінні витрати: витрати, які змінюються в залежності від обсягу товарів або послуг.

### *3. Бізнес-планування*

Бізнес-планування є невід'ємною частиною процесу запуску власної справи.

**Необхідність планування бізнесу** обумовлена наступними чинниками:

- **Грошовий фактор.** Інвестори хочуть бачити, що підприємець фактично вивчив ринок продукту або послуги, визначив потенційних клієнтів, зібрав команду, здатну розробити бізнес-моделі та багато іншого.

- **Планування на майбутнє.** Одна з причин створювати свій план – це можливість побачити прогнози та пропозиції, які виявились недоречними і не реалізувались.

**Бізнес-план** – це документальний план розвитку підприємницького проєкту на певний період, в якому визначені предмет, основні цілі, стратегії та напрями діяльності. У бізнес-плані обґрунтовується цінова політика, ємність і структура ринку, умови здійснення поставки, транспортування, страхування товару, також відображаються фактори, що впливають на зростання або зниження доходів і витрат. Отже, бізнес-план – це економічно обґрунтований аналітичний документ, який засвідчує реальність запланованої справи (проєкту).

Сьогодні не існує однозначного методичного підходу до змісту і структури бізнес-плану. Бізнес-план повинен передбачати розділи, в яких розкривається основна ідея і мета бізнесу, характеризується специфіка продукції підприємства та ступінь задоволення нею потреб ринку, а також дається оцінка ринку та стратегія поведінки фірми у певних ринкових сегментах. Також повинні бути

визначені організаційна і виробнича структура, розкриті перспективи зростання підприємства, описані маркетингові дослідження.

Приблизний бізнес-план повинен виглядати наступним чином:

1) Загальна характеристика підприємства (резюме) коротко розкриває всі напрямки діяльності, тут викладається суть бізнес-плану, обґрунтовується привабливість проекту, формулюються цілі та завдання.

2) Характеристика продукту. В цьому розділі проводиться аналіз продукції і її порівняння з аналогами, присутніми на ринку.

3) Аналіз ринку та конкурентоспроможності пропонованого продукту. Призначення даного розділу бізнес-плану – показати, що на ринку є достатня кількість споживачів даного продукту, обґрунтувати, що споживачі віддадуть перевагу саме цій продукції. В даному розділі визначаються обсяги виробництва та продажу товару, показуються очікувані витрати, визначається ціна товару. Дослідження, аналіз, оцінка ринку носять прогностичний характер.

Даний розділ також присвячений характеристиці можливих конкурентів. При написанні даного розділу необхідно розглянути наступні питання:

- Чи є область діяльності організації новою та швидко мінливою?
- Чи багато підприємств пропонують аналогічні товари?
- У чому найбільш сильно проявиться конкуренція (ціна, якість, післяпродажне обслуговування, зовнішній вигляд)?
- Яка цінова політика у конкурентів?
- Яка використовується технологія у конкурентів?
- Якої ринкової стратегії дотримуються конкуренти?
- Які сильні та слабкі сторони конкурентів?

4) План виробництва і збуту. У даному розділі описується характер намічуваного бізнесу і способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх. Підприємець повинен підготувати такий план, щоб «продати» бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

5) Фінансовий план. Цей розділ необхідно присвятити плануванню фінансового забезпечення діяльності фірми з метою найбільш ефективного використання наявних грошових коштів.

Основні підходи до **форматування бізнес-плану**:

- використання коротких речень (вони легше читаються);
- відсутність модних слів, жаргону і аббревіатур;
- використання простої мови;
- використання списків - вони допомагають читачам більш легко засвоювати інформацію;
- супроводження цифр і розрахунків короткими поясненнями;
- довжина бізнес-плану від 20 до 30 сторінок тексту;
- використання ділової графіки;

– використання в тексті тільки двох шрифтів: один для заголовків, другий - для основного тексту; для більшості шрифтів прийнятним вважається розмір, починаючи від 11-12 пунктів.

#### *4. Визначення правової та організаційної структури підприємства*

**Підприємство** - це самостійний суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Під господарською діяльністю слід розуміти діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Для забезпечення ефективного господарювання та кваліфікованого управління підприємством важливою є чітка й повна класифікація його за певними ознаками. Відповідно до критеріїв класифікації розрізняють наступні **види підприємств**:

##### 1) За метою та характером діяльності:

– комерційні (основною метою є отримання максимального прибутку);  
 – некомерційні (основною метою є створення суспільних благ та підвищення рівня суспільних вигід).

##### 2) За формою власності:

– приватні, що діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);  
 – колективні, що ґрунтуються на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації;  
 – комунальні, що діють на основі комунальної власності територіальної громади;  
 – державні, що діють на основі державної власності.

##### 3) За національною належністю капіталу і контролю:

– національні (капітал підприємства належить підприємцям даної країни)  
 – іноземні (капітал підприємства є власністю іноземних підприємців (фірм) повністю або в тій частині, яка забезпечує необхідний контроль);  
 – змішані (капітал підприємства належить підприємцям (фірмам) двох або декількох країн; реєстрація такого підприємства здійснюється в країні одного із засновників).

##### 4) За розміром:

– малі - підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 (п'ятдесяти) осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 000 (п'ятистам тисячам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.  
 – великі - підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1 000 (одну тисячу) осіб, а

обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 000 000 (п'яти мільйонам) євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

5) За формою господарювання:

– Одноосібні підприємства є власністю однієї особи, що відповідає за свої зобов'язання усім майном. Перевагами одноосібних підприємств є легкість заснування та ліквідації, особистий контроль за фірмою, повна свобода дії та рішень, можливість індивідуально присвоювати увесь прибуток. До недоліків можна віднести необмежену відповідальність власника, обмеженість фінансових ресурсів, недостатність менеджерських здібностей, кваліфікацій, практичних навичок.

– Кооперативні підприємства - добровільні об'єднання громадян з метою спільного здійснення господарської діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.

– Господарські товариства - підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. Загальними особливостями господарських товариств є те що вони можуть набувати майнових та немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати в суді, арбітражному суді від свого імені; можуть відкривати розрахунковий та інші рахунки в банках, укладати угоди після їхньої реєстрації; мають право створювати на території України та за її межами філії, дочірні підприємства; є власниками майна засновників, виробленої продукції, одержаних доходів; мають право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного фонду.

Таблиця 1.1 - Види господарських товариств в Україні

ВИЗНАЧЕННЯ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<b>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</b>		
Господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.	Підвищена довіра партнерів. Можливість створення великого стартового капіталу. Найбільш спрощений вихід засновника (продаж акцій іншій особі).	Труднощі при створенні (випуск акцій, пошук депозитарію). При великій кількості акціонерів - «неповороткість» в прийнятті важливих рішень. Досить великий мінімальний розмір статутного фонду (1250 мінімальних заробітних плат).
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b>		
Господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається	Простота створення (від засновників потрібно внести 30% свого вкладу)	Незначний ступінь довіри до партнерів при

<b>ВИЗНАЧЕННЯ</b>	<b>ПЕРЕВАГИ</b>	<b>НЕДОЛКИ</b>
установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.	та підписати установчі документи). Невеликий мінімальний статутний фонд. Невелика кількість засновників, що дає можливість оперативно збиратися для вирішення важливих питань діяльності товариства.	великих сумах контрактів. Складніший (в порівнянні з акціонерним товариством) вихід зі складу засновників.
<b>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</b>		
Господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.	Підвищена довіра до партнера. Невеликий статутний фонд. Невелика кількість засновників, що дає можливість оперативно скликати збори для вирішення важливих питань діяльності товариства.	Засновник відповідає не тільки внеском у статутний фонд, а й додатково своїм майном (це означає, що засновник може втратити не тільки свій внесок, а й, крім того, своє майно або його частину).
<b>ПОВНЕ ТОВАРИСТВО</b>		
Господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.	У всьому світі подібний вид підприємств викликає найбільшу довіру кредиторів. Безпосередня участь засновника в діяльності товариства.	Засновник відповідає не тільки внеском у статутний фонд, а й додатково своїм майном (це означає, що засновник може втратити не тільки свій внесок, а й додатково своє майно або його частину).
<b>КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО</b>		
господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).		Досить складний вихід учасника зі складу засновників товариства. При розірванні трудових відносин - вихід зі складу учасників.

При прийнятті рішення про тип підприємства є кілька критеріїв, які необхідно оцінити:

1. Юридична відповідальність. Керол Бейкер є власником корпорації в місті Вілмінгтон в штаті Делавер, яка пропонує послуги з реєстрації. Він вказує на захист особистих активів як «одну з причин вибору персонального приватного підприємства. У разі судового позову або судового рішення щодо бізнесу, ніхто не зможе перехопити особисті активи».

2. Податкові наслідки. Керол Бейкер зазначає, що є набагато більше варіантів оподаткування доступних для корпорацій, аніж для персональних підприємців та партнерств. Тим не менш, подвійне оподаткування є загальним недоліком часто пов'язаним із корпораціями.

3. Витрати на формування і подальше адміністрування. Податкові переваги не можуть компенсувати інші витрати ведення бізнесу в корпорації. Корпораціям притаманна висока вартість ведення обліку і діловодства, а також витрати, пов'язані з реєстрацією. Це є однією з причин, чому власники бізнесу можуть вибрати інший варіант.

4. Гнучкість. Мета - максимізувати гнучкість структури власності з урахуванням унікальних потреб бізнесу, а також особистих потреб власника чи власників.

5. Майбутні потреби. Бізнес-структура, з якої починається бізнес, може не відповідати потребам в майбутньому. Багато індивідуальних підприємців розвиваються в яку-небудь іншу форму ділового партнерства або корпорацію - компанія зростає і потреби змінюються.

#### **Питання для самоконтролю:**

- 1) Якими є методи створення бізнес-ідей?
- 2) Назвіть причини провалу реалізації бізнес-ідей.
- 3) Як здійснюється розробка бізнес-моделі?
- 4) Поясніть чинники, що обумовлюють необхідність бізнес-планування.
- 5) Охарактеризуйте сутність, основні елементи та принципи створення бізнес-плану.
- 6) Дайте визначення підприємства та видів підприємств.
- 7) Якими є основні критерії вибору організаційно-правової форми підприємства?

## Тема 2. Лідерство та управління персоналом

1. Функції управління підприємством та організаційна структура
2. Стилі управління підприємством та лідерство
3. Ефективна команда

### 1. Функції управління підприємством та організаційна структура

Під управлінням підприємством слід розуміти цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації роботи людей для досягнення поставлених завдань або визначеної мети. **Функції управління** — об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці.

До основних функцій управління відносяться:

1) Планування - функція управління, що визначає перспективи розвитку підприємства, обумовлені темпами розвитку, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових завдань і показників з установленням термінів виконання.

2) Організація - функція управління, метою якої є формування керівної і керованої систем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперування людей і знарядь праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності. Особливість функції організації стосовно інших полягає у тому, що вона є єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок і підвищує ефективність всіх інших функцій управління.

3) Мотивація - функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети.

4) Контроль - функція управління, яка завершує будь-яку діяльність і представляє собою перевірку, а також постійне спостереження з метою перевірки чи нагляду. За допомогою контролю можна визначити, наскільки ефективно працює підприємство. Метою контролю є виявлення потенційних можливостей, проблем, надання рекомендацій стосовно програми стратегічних і тактичних дій щодо комплексного удосконалення господарської діяльності підприємства з орієнтацією на прийнятну стратегію.

### Ключові категорії управлінської діяльності:

1) Повноваження - це обмежене право щодо використання ресурсів організації та спрямування зусиль підлеглих працівників на виконання певних завдань. На підприємстві межі повноважень визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, викладеними письмово або переданими підлеглому усно.

2) Делегування - передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання. Якщо завдання

не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його самостійно. Отже, делегування є дією, яка перетворює людину в керівника.

3) Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх наслідки. Відповідальність означає, що працівник приймає всі ризики за неналежне виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження. Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, проте відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не обов'язково повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

**Організаційна структура** управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління підприємством. Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови організаційних структур управління. Розглянемо найбільш відомі та часто використовувані типи організаційних структур.

Таблиця 2.1 – Типи організаційних структур

ВИЗНАЧЕННЯ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<b>ЛІНІЙНА СТРУКТУРА</b>		
Характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і концентрацією всього комплексу функцій управління в одній ланці управління. У практиці управління використовується, як правило, малими та середніми підприємствами.	Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. Єдність і чіткість розпоряджень. Узгодженість дій виконавців. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності. Оперативність у прийнятті рішень.	Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності. Перевантаження інформацією. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.
<b>ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА</b>		
Передбачає, що кожний орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.	Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. Можливість централізованого контролю стратегічних результатів. Висока адаптивність до вимог зовнішнього середовища.	Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість виникнення конфліктів.

## 2. Стилі управління підприємством та лідерство

Особливості використання методів, а також поєднання функцій управління утворюють **моделі управління підприємством**. Однією з найбільш відомих є теорія Х і Y. **Теорія Х** заснована на таких положеннях:

- Люди споконвічно не люблять працювати і при будь-якій можливості уникають роботи.
- У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу керівництву собою іншими людьми.
- Люди прагнуть до захищеності.
- Для змушення людей працювати необхідно використовувати постійний контроль і погрозу покарання.

На основі таких вихідних припущень, керівник-автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм волі в прийнятті рішень, прагне спростити мету, розбити її на дрібні завдання кожному підлеглому, що дозволяє легко контролювати виконання завдань, може вдаватися до психологічного тиску, погрожувати. Продовжуючи залишатися авторитарним керівником, автократ піклується про настрій і добробут підлеглих. Він може навіть вдатися до заохочення їхньої участі у процесі планування завдань, зберігаючи право щодо прийняття остаточних рішень.

**Теорія Y** базується на таких положеннях:

- Праця є природним процесом. Якщо умови праці сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.
- Якщо люди залучені до виконання організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.
- Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.
- Здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто.

Завдяки цим припущенням демократичний керівник надає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреби в приналежності, високій меті, автономії і самовираженні, самодостатності. Підприємства з демократичним стилем управління характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкими повноваженнями при виконанні завдань. Пояснивши загальну мету, керівник дозволяє підлеглим самостійно визначитися зі спектром детальних завдань. Керівник намагається створити ситуацію, у якій люди до деякої міри самі мотивують себе, тому що їхня робота за своєю природою є винагородою. Керівник докладає багато зусиль для створення атмосфери відкритості і довіри з тим, щоб у разі потреби підлеглі мали можливість звернутися безпосередньо до нього. Щоб домогтися цього, керівник організує двостороннє спілкування, при цьому залишає за собою направляючу функцію.

Таблиця 2.2 – Стилi керівництва

КРИТЕРІЙ ПОРІВНЯННЯ	СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА	
	АВТОРИТАРНИЙ	ДЕМОКРАТИЧНИЙ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	Рішення приймаються одноосібно	Рішення приймаються після обговорення в групі
СПОСІБ ДОВЕДЕННЯ РІШЕННЯ	Накази, розпорядження, команди	Пропозиції, поради
СТАВЛЕННЯ ДО ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	Керівник бере повністю на себе або повністю перекладає на підлеглих	Колективна відповідальність
СТАВЛЕННЯ ДО ІНІЦІАТИВИ	Придушується	Заохочується
СТИЛЬ СПІЛКУВАННЯ	Керівник «тримає дистанцію»	Керівник підтримує дружнє спілкування
ХАРАКТЕР ВІДНОСИН З ПІДЛЕГЛИМИ	В залежності від настрою	Манера поведінки з усіма як з рівними колегами
СТАВЛЕННЯ ДО МОРАЛЬНОГО ВПЛИВУ НА ПІДЛЕГЛИХ	Невідворотність покарання – основний метод стимулювання	Необхідно використовувати різні методи заохочення і покарання

Будь-якій команді потрібен **лідер**, який бере на себе відповідальність, приймає рішення, вирішує конфліктні ситуації. У лідера команди є три основні **сфери уваги**:

- завдання: лідер орієнтований на досягнення цілей і веде до них команду;
- команда: лідер вибудовує всередині командну взаємодію;
- індивідуум: лідер приділяє увагу кожному члену команди, допомагає йому розвиватися, вирішує міжособистісні конфлікти.

З цього випливають три основні **стилі лідерства**:

- дія - постановка індивідуальних завдань, прийняття рішень, виконання роботи ціною особистих зусиль;
- системність - координація діяльності, інтеграція результатів, стратегічне мислення;
- інтеграція - турбота про людей, надання їм допомоги в особистісному розвитку, розуміння міжособистісних взаємин і потреб.

Відповідно до пріоритетності того чи іншого стилю лідерства і особливостей управлінського мислення розрізняють такі **типи лідерів**:

1) Візіонер - це зазвичай стратег і в значній мірі інтуїт, наділений лідерськими якостями. Візіонер не намагається захопити інших своїми ідеями - він їх просто висловлює, але його авторитет такий високий, що кожне його слово ловлять і намагаються осмислити. Для візіонерів дуже важливо, щоб в завданнях, які вирішує команда, був глибокий сенс. Якщо вони цього сенсу не бачать, вони втрачають інтерес і мотивацію. Головна сфера лідерства для візіонера - завдання, а його стиль лідерства - дія. Однак візіонеру не завжди буває цікаво займатися командоутворенням. У цьому випадку йому необхідний помічник, який візьме на себе підбір виконавців, налагодження процесів взаємодії, контроль і

вирішення конфліктів. Команда зазвичай це легко приймає, розуміючи, що ідеї лідера занадто цінні, щоб відволікати його рутинними питаннями. Візіонери прагнуть до творчого самовираження і намагаються створити умови для самовираження членів своєї команди. Недоліки візіонера - відразу до рутинних процедур, небажання роз'яснювати свої ідеї і контролювати їх реалізацію. Також може доставляти проблеми команді його зайва емоційність. Він може впадати в апатію, якщо не бачить захоплюючих завдань.

2) Медіатор — це комунікатор, наділений навичками дослідника і повноваженнями лідера. Його область інтересів - індивідуум, його стиль лідерства - інтеграція. Своєю головною метою він вважає створення оптимальних умов, в яких кожен член команди може проявити кращі якості. Медіатор здатний знаходити компромісні рішення, що влаштовують всіх. У команді його люблять і поважають, довіряють йому у всьому. Він охоче бере на себе відповідальність у складних ситуаціях. Слабке місце медіатора - професійна сфера. Недоліки медіатора також проявляються в тому, що він прагне задовольнити всіх, тому часто відчуває труднощі в ситуаціях, коли потрібно приймати жорсткі, відповідальні рішення.

3) Адміністратор вважає своїм головним завданням забезпечити ідеальне виконання всіх правил і процедур. Його сфера інтересів - команда, його стиль лідерства - системність. Адміністратор не тільки вимагає точності і правильності від інших, але і сам прагне зробити все правильно. В людях адміністратор цінує в першу чергу надійність, порядність і відповідальність. Адміністратор зазвичай добре розбирається в проблематиці, якою займається команда, але йому не вистачає стратегічного бачення. Для адміністратора вкрай важливий його статус в команді. Він вимагає до себе поваги, жорстко присікає будь-які спроби поставити під сумнів його рішення і авторитет. У команді, якою він керує, зазвичай всім зручно, оскільки ролі чітко розподілені. Однак така команда зрідка здатна на творчий прорив.

4) Менеджер завжди йде від завдання. Людей він розглядає як інструменти, необхідні для її вирішення. Його сфери інтересів - індивідуум і завдання, його стилі лідерства - інтеграція і системність. Менеджер прагне бути ефективним і продуктивним. Він багато уваги приділяє плануванню дій і контролю їх виконання. У разі конфлікту менеджер зазвичай стає на бік того, кого вважає більш цінним для команди. Головний недолік менеджера - прагнення всіх контролювати і всіма управляти. Через це у нього часто виникають проблеми з делегуванням завдань і повноважень.

### *3. Ефективна команда*

#### **Критерії для визначення команди:**

- люди зібралися в групу за власним рішенням, і всі вони залишаються в ній до тих пір, поки це їх влаштовує;
- у людей є спільна мета і спільне її розуміння;

– у людей є природно сформована внутрішня ієрархія і прийняті внутрішні правила взаємодії, що виникають поступово в міру реального розподілу повноважень і функцій;

– люди повинні брати участь у конкуренції за ресурси, за увагу клієнта, за досягнення результатів.

Для того щоб **команда** працювала **ефективно**, повинні бути виконані наступні умови:

1) Завдання мають творчу складову.

2) Кожен член команди повинен бути мотивований на досягнення спільних результатів і відчувати свій внесок у досягнення спільних цілей.

3) У команді повинен бути комфортний психологічний клімат. Не повинно бути ніякої байдужості, ніякого постійного стресу.

4) Необхідно створити умови для максимальної самореалізації найбільш талановитих членів команди.

### **Командні компетенції:**

#### 1) Професійні:

– знання та досвід в області, в якій працює команда;

– здатність до навчання – здатність освоювати нові технології, ламати звичні шаблони мислення, внутрішній настрій на постійний розвиток.

#### 2) Творчі:

– процес творчого пошуку запускається цікавістю, коли людина зацікавлена в розумінні проблемної ситуації, пошуку причин, виявленні наслідків;

– різноманітність інтересів і прагнення знаходити рішення;

– активна життєва позиція, тобто бажання самостійно знаходити цікаві завдання;

– вміння ставити правильні питання є ключовою компетенцією в побудові ефективної групової дискусії;

– системне мислення, яке дозволяє структурувати інформацію, усвідомлювати взаємозв'язки, визначати критерії правильності рішень і планувати роботу команди;

– формальна логіка, яка дозволяє робити правильні висновки з правильних передумов;

– асоціативне мислення;

– образне мислення - інструмент, який дозволяє візуалізувати загальну картину і знаходити прості рішення.

3) Комунікативні компетенції дозволяють забезпечити обмін ідеями в команді і їх розвиток за рахунок об'єднання знань і здібностей різних людей:

– товариськістю володіють люди, які легко встановлюють контакт з іншими;

– активне слухання означає здатність точно чути те, що говорить людина, пов'язано зі здатністю бути уважним;

- емпатія - це здатність сприймати не тільки слова і думки, а й почуття людини;

- уміння формулювати свої думки коротко, образно, переконливо і інтонаційно вірно.

#### 4) Управлінські:

- постановка цілей здійснюється на трьох рівнях - стратегічному, тактичному та оперативному. Стратегічні цілі визначають довгострокові перспективи розвитку, вони засновані на основних цінностях членів команди. Тактичні цілі визначають напрямки і принципи діяльності, що ведуть до досягнення стратегічної мети. Операційні цілі визначають повсякденні завдання і порядок дій всіх членів команди;

- делегування означає готовність передати частину відповідальності, а також здатність розуміти людей;

- контроль - здатність оцінювати ступінь і якість виконання завдань, здатність давати зворотний зв'язок, надавати підтримку тим, хто не справляється зі своїми функціями або випадає з командних дій.

#### 5) Особисті:

- гнучкість і адаптивність, тобто готовність і здатність адаптувати поведінку і стиль мислення до постійно мінливих умов;

- рефлексивність - здатність аналізувати свої думки, почуття, реакції, готовність приймати зворотний зв'язок;

- позитивне мислення, що передбачає оптимізм;

- критичне мислення;

- воля до перемоги;

- самодисципліна;

- почуття гумору;

- оптималізм - вміння вчасно зупинитися, шукати не ідеал, а оптимальне рішення.

### **Питання для самоконтролю:**

1) В чому полягає сутність основних функцій управління підприємством?

2) Якими є переваги і недоліки різних типів організаційних структур управління?

3) Дайте порівняльну характеристику основних стилів управління.

4) Якими є переваги і недоліки різних типів лідерів?

5) Охарактеризуйте умови для створення і ефективної роботи команди.

6) Дайте класифікацію основних командних компетентностей.

## РОЗДІЛ 2. ЗАЛУЧЕННЯ ТА РОЗПОДІЛ МАТЕРІАЛЬНИХ І НЕМАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

### Тема 3. Виробничі витрати: зміст та класифікація

#### 1. Калькуляція витрат

#### 2. Оборотний капітал: оцінка та нормування

#### 3. Основний капітал підприємства: оцінка, знос та підвищення ефективності

#### 1. Калькуляція витрат

Основою для встановлення ціни продукції є її собівартість. Собівартість розраховується шляхом складання калькуляції. **Калькуляція** – спосіб угруповання витрат і визначення собівартості продукції за статтями витрат.

Типова калькуляція складається з **наступних статей**:

1) Сировина і матеріали, що включає вартість сировини та матеріалів, що утворюють основу готової продукції, допоміжних матеріалів, напівфабрикатів, покупних комплектуючих виробів. Якщо в процесі виробництва утворюються зворотні відходи – залишки, які втратили не свої властивості та можуть використовуватися, то вони вираховуються з вартості сировини і матеріалів.

2) Основна і додаткова заробітна плата, що відображає витрати на оплату праці робітників:

- оплата за тарифом, відрядними розцінками, посадовими окладами;
- виплати компенсуючого характеру;
- виплати стимулюючого характеру;
- виплати, які передбачені законодавством.

3) Витрати на утримання та експлуатацію машин і обладнання, до яких входять витрати, пов'язані з обладнанням, що використовується у виробничому процесі: амортизаційні відрахування на повне відновлення за встановленими нормами; витрати по утриманню обладнання, включаючи заробітну плату з відрахуваннями обслуговуючого персоналу.

4) Адміністративні витрати — витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва і управлінням. До них відносяться:

- загальні та корпоративні витрати (організаційні витрати, представницькі витрати тощо);
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення (оренда, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, охорона);
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські послуги, послуги з оцінки майна);
- витрати на зв'язок;
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського призначення;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;

- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі;
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків;
- інші витрати адміністративного призначення.

5) Витрати на збут, що включають витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції, а саме:

- витрати матеріалів для пакування готової продукції на складах;
- витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам, працівникам, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції (оренда, страхування, амортизація, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування і страхування готової продукції, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції.

б) Інші витрати, які включають:

- витрати на дослідження і розробку нематеріальних активів;
- сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;
- втрати від операційної курсової різниці;
- втрати від псування цінностей, визнані штрафи, пені, неустойки.

Щоб визначити дійсну величину витрат на виробництво продукції, тобто **собівартість**, кінцеві величини загальних витрат на виробництво коригуються на підставі спеціальних розрахунків і даних бухгалтерського обліку. В результаті такого коригування отримують грошову оцінку собівартості товарної продукції підприємства як загальну суму витрат, яка після відповідного перегрупування економічних елементів за статтями калькуляції може бути розподілена між різними видами товарної продукції, що дає можливість розрахувати собівартість одиниці продукції кожного виду окремо.

**Для визначення собівартості** необхідно знати:

- 1) обсяг виробництва в натуральному вираженні;
- 2) норми витрат сировини, матеріалів для виробництва продукції;
- 3) первісну вартість запасів і незавершеного виробництва;
- 4) чисельність окремих категорій працівників та фонд оплати праці;
- 5) норми амортизаційних відрахувань (відповідно з методом амортизації, який обрало підприємство);
- б) ставки податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

## 2. Оборотний капітал: оцінка та нормування

**Оборотний капітал** - це капітал, використовуваний підприємством для здійснення своєї постійної діяльності. На відміну від основного капіталу, оборотний капітал одноразово бере участь у процесі виробництва і незалежно від способу виробничого споживання повністю переносить свою вартість на готовий продукт. Він включає в себе:

1) виробничі запаси - предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес (сировина, основні і допоміжні матеріали, паливо, напівфабрикати і комплектуючі вироби, тара, запасні частини для поточного ремонту, малоцінні та швидкозношувані предмети);

2) незавершене виробництво - предмети праці, що вступили у виробничий процес (матеріали, деталі, що знаходяться в процесі обробки чи зборки), а також напівфабрикати власного виготовлення, що підлягають подальшій переробці в межах підприємства;

3) запаси готової і відвантаженої продукції;

4) дебіторська заборгованість;

5) готівкові гроші в касі та грошові кошти на рахунках підприємства.

З метою визначення раціонального розміру оборотного капіталу здійснюється **нормування** - встановлення економічно обґрунтованих норм запасу і нормативів по елементах оборотного капіталу.

Процес нормування складається з декількох послідовних етапів. Спочатку розробляються *норми запасу* за кожним елементом нормованих оборотного капіталу:

1) Нормування матеріалів здійснюється на підставі середніх одноденних витрат і середньої норми запасу в днях. Норма оборотного капіталу за кожним видом матеріалів враховує час перебування в поточному, страховому, транспортному, технологічному і підготовчому запасах:

– Поточний запас - основний вид запасу, необхідний для безперебійної роботи підприємства між двома черговими поставками. На розмір поточного запасу впливають періодичність поставок матеріалів за договорами та обсяг їх споживання у виробництві.

– Страховий запас - вид запасу, який створюється на випадок непередбачених відхилень у постачанні, що забезпечує безперервну роботу підприємства.

– Транспортний запас створюється в разі перевищення термінів вантажообігу порівняно з термінами документообігу на підприємствах, віддалених від постачальників на значні відстані.

– Технологічний запас створюється у випадках, коли даний вид сировини потребує попередньої обробки, витримки для додання певних споживчих властивостей.

– Підготовчий запас пов'язаний з необхідністю приймання, розвантаження, сортування та складування виробничих запасів.

Норматив оборотного капіталу у запасах сировини, основних матеріалів і покупних напівфабрикатів обчислюється як сума норм оборотного капіталу у поточному, страховому, транспортному, технологічному і підготовчому запасах.

2) Нормування незавершеного виробництва залежить від обсягу і складу виробленої продукції, тривалості виробничого циклу, собівартості продукції і характеру наростання витрат у процесі виробництва. Обсяг виробленої продукції безпосередньо впливає на величину незавершеного виробництва: чим більше виробляється продукції за інших рівних умов, тим більше буде розмір незавершеного виробництва. Собівартість продукції прямо впливає на розмір незавершеного виробництва. Зростання собівартості продукції спричиняє збільшення незавершеного виробництва. Обсяг незавершеного виробництва прямо пропорційний тривалості виробничого циклу. Для визначення норми оборотного капіталу по незавершеному виробництву необхідно знати ступінь готовності виробів. Її відображає коефіцієнт наростання витрат.

3) Нормування готової продукції визначається як добуток норми оборотного капіталу і одноденного випуску товарної продукції за виробничою собівартістю.

Норма запасу встановлюється в залежності від часу, необхідного:

- на підбір окремих видів виробів і їх комплектування в партії;
- на упаковку і транспортування продукції зі складу постачальників до станції відправника;
- на завантаження.

Сукупний норматив оборотного капіталу на підприємстві дорівнює сумі нормативів за всіма елементами.

Ефективність використання оборотного капіталу характеризується оборотністю оборотного капіталу. Під **оборотністю оборотного капіталу** розуміється тривалість повного кругообігу коштів з моменту придбання до виходу та реалізації готової продукції. Оборотність оборотного капіталу характеризується рядом взаємопов'язаних **показників**:

1) Тривалість одного обороту обчислюється за формулою:

$$O = C / (T / D) \quad (3.1)$$

де O - тривалість обороту, дні;

C - залишки оборотного капіталу (середні чи на визначену дату), грн;

T - обсяг товарної продукції, грн;

D - число днів у розглянутому періоді, дні.

Зменшення тривалості одного обороту свідчить про поліпшення використання оборотного капіталу.

2) Кількість оборотів за певний період, або коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (КО), обчислюється за формулою:

$$KO = T / C \quad (3.2)$$

Чим вище за даних умов коефіцієнт оборотності, тим краще використовується оборотні засоби.

3) Коефіцієнт завантаження засобів в обороті (Кз) визначається за формулою:

$$Kz = C / T \quad (3.3)$$

Крім зазначених показників також може бути використаний показник віддачі оборотного капіталу, який визначається відношенням прибутку від реалізації продукції підприємства до залишків оборотного капіталу.

**Ефективність використання оборотного капіталу** залежить від багатьох факторів. До зовнішніх факторів належать: загальна економічна ситуація, особливості податкового законодавства, умови отримання кредитів і процентні ставки за ними, можливість цільового фінансування, участь у програмах, що фінансуються з бюджету. Прискорення обороту оборотного капіталу дозволяє вивільнити значні суми і таким чином збільшити обсяг виробництва без додаткових фінансових ресурсів, а вивільнені кошти використати відповідно до потреб підприємства.

### *3. Основний капітал підприємства: оцінка, знос та підвищення ефективності*

**Основний капітал** - це засоби праці, що беруть участь у виробництві тривалий час (більше 365 днів), не змінюють своєї речовинної форми і переносять свою вартість на щойно виготовлений продукт частинами, по мірі їх зносу (шляхом амортизаційних відрахувань). За належністю основний капітал поділяють на власний (знаходиться на балансі підприємства) і залучений (взятий в тимчасове користування в іншій організації на умовах оренди або надання послуг).

Для планування відтворення основного капіталу, визначення розмірів амортизації, аналізу ефективності його використання велике значення мають правильне врахування і вірогідна **оцінка вартості основного капіталу**:

1) Первісна вартість - це фактична вартість основного капіталу на момент його придбання і взяття на баланс. Первісна вартість відображає фактичну собівартість основного капіталу у сумі грошових коштів, витрачених на придбання (створення основного капіталу).

2) Залишкова вартість визначається як різниця між вартістю, за якою об'єкт основного капіталу був занесений на баланс підприємства, та сумою зносу, тобто тієї частини вартості основного капіталу, яку вони в процесі виробництва перенесли на вартість готової продукції.

3) Ліквідаційна вартість основного капіталу - це сума засобів чи вартість будь-яких активів, що підприємство очікує одержати від реалізації (ліквідації) об'єкта основних засобів (необоротного активу) після закінчення терміну корисного використання за винятком витрат, пов'язаних з таким продажем (ліквідацією).

4) Середньорічна вартість основного капіталу передбачає оцінку об'єктів основного капіталу з урахуванням строку їх введення або вилучення з виробництва, її розраховують за формулою:

$$\Phi_{\text{CP}} = \Phi_{\text{П}} + \Phi_{\text{ВВ}} * T_{\text{ВВ}}/12 - \Phi_{\text{ВИБ}} * T_{\text{ВИБ}}/12 \quad (3.4)$$

де  $\Phi_{\text{П}}$  - вартість основного капіталу підприємства на початок року;

$\Phi_{\text{ВВ}}$  - вартість введеного у виробництво протягом року основного капіталу;

$\Phi_{\text{ВИБ}}$  - вартість вилученого з виробництва протягом року основного капіталу;

$T_{\text{ВВ}}$  - строк залучення у виробництво (число повних місяців до кінця року) основного капіталу;

$T_{\text{ВИБ}}$  - строк вилучення з виробництва (число повних місяців до кінця року) основного капіталу.

У процесі виробничого використання основний капітал поступово зношується і в результаті втрачає свою первісну вартість. Розрізняють фізичний і моральний знос основного капіталу. **Фізичний знос** - це втрата основним капіталом їх споживчих якостей, що є проявом впливу на основний капітал природно-кліматичних (атмосферні опади, сонце, мороз) і технічних (змінність, експлуатаційні навантаження, якість технічного обслуговування) умов.

Факторами, які впливають на швидкість фізичного зносу, є:

- 1) якість застосовуваного капіталу та його відповідність міжнародним стандартам;
- 2) інтенсивність використання основного капіталу (режим роботи, ступінь завантаження обладнання);
- 3) специфіка технологічних процесів в залежності від сфери та видів діяльності підприємства;
- 4) якість обслуговування основного капіталу (здійснення капітальних та поточних ремонтів).

**Моральний знос** — це зменшення вартості основного капіталу під впливом підвищення продуктивності праці в галузях, що виробляють засоби праці, а також у результаті створення нових, більш продуктивних та економічно вигідних машин і устаткування, ніж ті, що перебувають в експлуатації.

Факторами, які впливають на швидкість морального зносу, є:

- 1) темпи розвитку науки;
- 2) швидкість реалізації наукових здобутків в промисловості;
- 3) розвиток раціоналізаторської діяльності на кожному окремому підприємстві.

В результаті фізичного та морального зносу основний капітал, що бере участь у виробничому процесі, поступово втрачає свої корисні властивості та споживчі якості і потребує заміни.

Для заміщення елементів основного капіталу відбувається процес **амортизації** - перенесення частинами вартості основного капіталу протягом терміну їх корисної служби на вироблену продукцію і наступне використання цієї вартості для відшкодування спожитого основного капіталу.

**Амортизація нараховується** із застосуванням таких **методів**:

- 1) Прямолінійний метод, за яким річна сума амортизації ( $A_p$ ) визначається діленням амортизованої вартості ( $AB$ ) на строк корисного використання об'єкта основних засобів ( $T_{\text{КВ}}$ ), тобто за формулою:

$$A_p = AB / T_{\text{КВ}} \quad (3.5)$$

Амортизованою вартістю необоротних активів є первісна вартість таких активів з вирахуванням ліквідаційної вартості. Під строком корисного

використання (експлуатації) слід розуміти очікуваний період часу, протягом якого необоротні активи будуть використовуватися підприємством.

2) Метод зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року (або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації) та річної норми амортизації. Річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість.

3) Метод прискореного зменшення залишкової вартості, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, і подвоюється.

4) Кумулятивний метод, за яким річна сума амортизації визначається як добуток амортизованої вартості та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання.

Ухвалення рішення про вибір методу нарахування амортизації основних засобів належить засновникам, інвесторам, акціонерам тощо.

Система показників, яка характеризує **ефективність використання основного капіталу**, поділяється на групи:

1) Показники ефективності відтворення окремих видів і всієї сукупності засобів праці:

– коефіцієнт оновлення (Кон):

$$\text{Кон} = \text{Фвв}/\text{Фк} \quad (3.6)$$

де Фвв - вартість введеного протягом року основного капіталу;

Фк - вартість основного капіталу на кінець року.

– коефіцієнт вибуття (Квиб) відображає частку вибулого у звітному періоді капіталу у загальній його вартості на початок цього самого року:

$$\text{Квиб} = \text{Фвив}/\text{Фп} \quad (3.7)$$

де Фвив - вартість виведеного протягом року основного капіталу;

Фп - вартість основного капіталу на початок року.

Позитивним у роботі підприємства є стан, коли обсяг основного капіталу, який вибув у звітному році, менший за обсяг введеного в експлуатацію.

– відносне збільшення основного капіталу порівняно з його вибуттям у звітному році (Кпр) визначається розрахунком коефіцієнта приросту:

$$\text{Кпр} = (\text{Фвв} - \text{Фвив})/\text{Фк} \quad (3.8)$$

2) Узагальнюючі показники ефективності використання основного капіталу:

– фондвіддача (ФВ) — відображає рівень окупності використаного у виробництві основного капіталу і дорівнює:

$$\text{ФВ} = \text{Qтов}/\text{Фср} \quad (3.9)$$

де  $Q_{\text{тов}}$  — обсяг товарної продукції підприємства у вартісному вираженні;  
 $\Phi_{\text{ср}}$  — середньорічна вартість основного капіталу.

– фондомісткість — є оберненим показником до фондovіддачі. Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження за рахунок більш низьких темпів зростання вартості основного капіталу порівняно з темпами росту випуску продукції.

Одним із напрямів підвищення ефективності використання основного капіталу є зменшення кількості недіючого устаткування, виведення із експлуатації зайвого та залучення до виробництва невстановленого устаткування. Ефективність використання основного капіталу підвищується через технічне вдосконалення засобів праці та технології виробництва, удосконалення організації праці, виробництва та управління, підвищення кваліфікації та професійної майстерності робітників.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1) Дайте визначення основним статтям калькуляції.
- 2) Що представляє собою собівартість продукції та яким чином вона визначається?
- 3) Визначте сутність та основні елементи оборотного капіталу.
- 4) Як відбувається нормування оборотного капіталу?
- 5) Охарактеризуйте показники для визначення вартості основного капіталу.
- 6) Визначте сутність та фактори фізичного і морального зносу основного капіталу.
- 7) Дайте визначення методів нарахування амортизації основного капіталу.
- 8) Як оцінити ефективність використання основного та оборотного капіталу?

## Тема 4. Фінанси та інвестиції

1. Основні аспекти інвестиційної діяльності
2. Управління грошовими потоками
3. Оподаткування бізнесу

### 1. Основні аспекти інвестиційної діяльності

Впровадження інновацій супроводжується значними витратами трудових, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів, на придбання і оплату яких потрібен певний капітал, тобто інвестиційні ресурси.

**Інвестиційними ресурсами** називають всі види майнових та інтелектуальних цінностей (у вартісному відтворенні), які потрібно вкласти в об'єкти підприємницької та іншої діяльності. В результаті їх використання мають утворюватися доходні, прибуткові потоки, досягаються намічені ефекти.

**Інвестори** — суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

**Інвестиційна діяльність** — це сукупність практичних дій інвесторів та учасників щодо здійснення інвестицій для одержання доходу чи прибутку.

До об'єктів інвестиційної діяльності можна віднести:

- будь-яке майно, в тому числі основний і оборотний капітал;
- цінні папери;
- цільові грошові вклади;
- науково-технічна продукція;
- інтелектуальні цінності.

**За об'єктом інвестування** розрізняють:

- реальні інвестиції, що представляють собою вкладення у виробничі активи (необоротні та оборотні);
- фінансові інвестиції, що характеризують вкладення капіталу в різні фінансові інструменти (в основному в цінні папери) з метою отримання прибутку в майбутньому;
- інтелектуальні інвестиції, що визначаються як вкладення в об'єкти інтелектуальної власності, які виходять з авторського права, винахідницького та патентного права, права на промислові зразки та корисні моделі;
- інвестиції в людський капітал, що представляють собою вкладення в освіту, підвищення кваліфікації, соціальну сферу.

**За характером участі в інвестуванні** виділяють:

- Прямі інвестиції, які передбачають пряму участь інвестора у виборі об'єктів інвестування і вкладення капіталу. Вони здійснюються шляхом безпосереднього вкладення капіталу до статутних капіталів інших підприємств.
- Непрямі інвестиції, які передбачають вкладення капіталу інвестора, опосередковане іншими особами (фінансовими посередниками). У цьому випадку інвестори купують цінні папери, що випускаються інвестиційними й

іншими фінансовими посередниками, вибираючи найбільш ефективні об'єкти інвестування.

Наступною класифікаційною ознакою є **період інвестування**. За цією ознакою виділяють короткострокові та довгострокові інвестиції. Під короткостроковими інвестиціями розуміють звичайно вкладення капіталу на період, не більше 1 року, а під довгостроковими інвестиціями — вкладення капіталу на період понад 1 рік.

**За формами власності** розрізняють:

- приватні інвестиції, що характеризують вкладення коштів фізичних і юридичних осіб;
- державні інвестиції — вкладення капіталу державних підприємств, а також коштів державного бюджету різних рівнів;
- іноземні інвестиції — вкладення, які здійснюються іноземними громадянами, юридичними особами і державами;
- спільні інвестиції — це вкладення, що здійснюються суб'єктами даної країни та іноземних держав.

**За рівнем інвестиційного ризику** інвестиції поділяють на:

- безризикові інвестиції — вкладення коштів у такі об'єкти інвестування, за якими відсутній реальний ризик втрати капіталу (очікуваного доходу) і практично гарантовано отримання розрахункової суми інвестиційного доходу;
- низькоризикові інвестиції — вкладення капіталу в об'єкти інвестування, ризик за якими значно нижчий від середньоринкового;
- середньоризикові інвестиції — рівень ризику за об'єктами інвестування приблизно відповідає середньоринковому;
- високоризикові інвестиції — рівень ризику перевищує середньоринковий;
- спекулятивні — вкладення капіталу в найризикованіші інвестиційні проекти або інструменти інвестування, за якими очікується найвищий рівень інвестиційного доходу.

В практиці **оцінки ефективності інвестиційних проєктів** використовуються показники, що розраховуються **без урахування вартості капіталу**. До них відносять:

1) Прибутковість продажів, що характеризує ефективність поточних операцій і розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації.

2) Норма прибутку на інвестиції, що розраховується як відношення чистого прибутку до обсягу інвестицій і обчислюється у відсотках в річному розрізі. Інтерпретаційний зміст цього показника полягає в приблизній оцінці того, яка частина інвестованого капіталу повертається у вигляді прибутку протягом одного інтервалу планування діяльності підприємства. Порівнюючи розрахункову величину цього показника з мінімальним чи очікуваним рівнем прибутковості, інвестор може дійти до попереднього висновку про доцільність продовження і поглиблення аналізу даного інвестиційного проєкту.

3) Точка безбитковості. Зміст методу розрахунку точки безбитковості полягає у визначенні мінімально припустимого (критичного) рівня виробництва і продажів, при якому проєкт залишається безбитковим, тобто, не приносить ані прибутку, ані збитків. Отже, чим нижчим буде цей рівень, тим імовірніше, що даний проєкт буде життєздатний в умовах непередбаченого скорочення ринків збуту. Точка безбитковості розраховується як відношення постійних витрат проєкту до маржинального прибутку (різниця між виручкою від реалізації і змінними виробничими витратами). Головним недоліком розглянутого показника є ігнорування податкових виплат. Тому він використовується при зіставленні проєктів в межах одного підприємства.

4) Точка платоспроможності. Метод розрахунку точки платоспроможності аналогічний методу розрахунку точки безбитковості. Єдина відмінність полягає в тому, що в знаменнику розрахункової формули - сума маржинального прибутку й амортизаційних відрахувань. Зміст точки платоспроможності полягає у визначенні рівня виробництва і продажів, при якому обсяг генерованих коштів покриває суму поточних платежів.

**До показників, які розраховуються з урахуванням вартості капіталу, відносять:**

1) Чиста поточна вартість інвестицій. Методика розрахунку чистої поточної вартості полягає в підсумовуванні сучасних (обчислених на сучасний момент) величин чистих грошових потоків по всіх інтервалах планування протягом періоду дослідження. Для обчислення зазначених величин використовуються коефіцієнти приведення, засновані на обраній ставці дисконтування. Таким чином, у випадку позитивного значення чистої поточної вартості проєкт визнається привабливим з інвестиційної точки зору, нульове значення відповідає рівноважному стану, а негативна величина свідчить про невігідність проєкту для потенційних інвесторів.

2) Індекс прибутковості інвестицій характеризує, який рівень генерованих проєктом доходів можна одержати на одну гривню капітальних вкладень. Його доцільно використовувати для ранжирування наявних варіантів вкладення засобів в умовах обмеженого обсягу інвестиційних ресурсів.

## 2. Управління грошовими потоками

Управління грошовими потоками здійснюється за допомогою їх планування. Планування грошових потоків допомагає фахівцю визначити джерела коштів і оцінити їх використання, а також виявити очікувані грошові потоки, а значить, перспективи зростання організації та її майбутні фінансові потреби.

Таблиця 4.1 - Типи грошових потоків

ПРИТОКИ	ВІДТОКИ
<b>Основна діяльність</b>	
Виручка від реалізації продукції	Платежі постачальникам

ПРИТОКИ	ВІДТОКИ
Надходження дебіторської заборгованості	Виплата зарплати
Надходження від продажу матеріальних цінностей	Платежі в бюджет
Аванси покупців	Погашення кредиторської заборгованості
<b>Інвестиційна діяльність</b>	
Продаж основного капіталу, нематеріальних активів	Капітальні вкладення на розвиток виробництва
Надходження коштів від продажу довгострокових фінансових вкладень	Довгострокові фінансові вкладення
Дивіденди, % від фінансових вкладень	
<b>Фінансова діяльність</b>	
Короткострокові кредити і позики	Погашення короткострокових кредитів, позик
Довгострокові кредити і позики	Погашення довгострокових кредитів, позик
Надходження від емісії акцій	Виплата дивідендів

Необхідність поділу грошових потоків на три види пояснюється роллю кожного і їх взаємозв'язком. Основна діяльність покликана забезпечувати необхідними коштами і є основним джерелом прибутку, інвестиційна та фінансова покликані сприяти розвитку основної діяльності і забезпечувати її додатковими грошовими коштами.

Управління грошовими потоками оптимізують шляхом балансування за обсягом і в часі. В процесі оптимізації грошових потоків у часі використовуються два основних методи – вирівнювання і синхронізація. Вирівнювання грошових потоків спрямовано на згладжування їх обсягів в розрізі окремих інтервалів розглянутого періоду часу. Цей метод оптимізації дозволяє усунути сезонні і циклічні розходження у формуванні грошових потоків, оптимізуючи паралельно середні залишки грошових коштів і підвищуючи рівень ліквідності.

**Платіжний оборот прискорюється** за рахунок наступних заходів:

- надання знижок дебіторам;
- скорочення терміну товарного кредиту, що надається покупцям;
- використання короткострокових кредитів.

**Уповільнення платіжного обороту** може здійснюватися за рахунок:

- збільшення терміну товарного кредиту, що надається постачальниками;

- придбання довгострокових активів допомогою лізингу;
- переведення короткострокових кредитів в довгострокові;
- скорочення розрахунків з постачальниками готівкою.

**Головна мета політики управління грошовими потоками** – підтримання обсягу грошових коштів на мінімально необхідному рівні, достатньому для здійснення ефективної фінансово-господарської діяльності організації, в тому числі:

- своєчасної оплати рахунків постачальників, що дозволяє скористатися наданими ними знижками;
- підтримки постійної кредитоспроможності;
- оплати непередбачених витрат.

### 3. Оподаткування бізнесу

Основними **видами податків**, які сплачуються більшістю підприємств, є:

#### 1) Податок на прибуток підприємств

Об'єктом оподаткування є прибуток із джерелом походження з України та за її межами. Базова (основна) ставка податку становить 18 %. Звільняється від оподаткування прибуток підприємств та організацій, які засновані громадськими організаціями інвалідів і є їх повною власністю, отриманий від продажу (постачання) товарів, виконання робіт і надання послуг підприємствами, де протягом попереднього звітного (податкового) періоду кількість інвалідів, які мають там основне місце роботи, становить не менш як 50 % середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за умови, що фонд оплати праці таких інвалідів становить протягом звітного періоду не менш як 25 % суми загальних витрат на оплату праці.

2) Податок на доходи фізичних осіб. Базою оподаткування є загальний оподатковуваний дохід - будь-який дохід, який підлягає оподаткуванню, нарахований (виплачений, наданий) на користь платника податку протягом звітного податкового періоду. Ставка податку становить 18 % бази оподаткування. Ставки податку на пасивні доходи у вигляді дивідендів по акціях до бази оподаткування встановлюються у розмірі 5 %.

3) Податок на додану вартість. Об'єктом оподаткування є операції платників податку з постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України; ввезення товарів на митну територію України; вивезення товарів за межі митної території України. Ставки податку встановлюються від бази оподаткування в таких розмірах: 20 %; 0 %; 7 %.

#### 4) Акцизний податок. До підакцизних товарів належать:

- спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво;
- тютюнові вироби, тютюн та промислові замітники тютюну;
- пальне;
- автомобілі легкові, кузови до них, причепи та напівпричепи, мотоцикли, транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів;
- електрична енергія.

5) Єдиний податок. Деякі суб'єкти господарювання можуть застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності. Дана система передбачає сплату єдиного податку. Умови перебування на спрощеній системі представлено нижче.

Таблиця 4.2 - Характеристика груп єдиного податку

КРИТЕРІЇ	1 ГРУПА	2 ГРУПА	3 ГРУПА	4 ГРУПА
	тільки ФОП	тільки ФОП	ФОП і юридичні особи	Тільки сільськогосподарські товаровиробники (частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік $\geq 75\%$ )
Максимально допустимий обсяг доходу за рік	$\leq 167$ розмірів мінімальної заробітної плати	$\leq 834$ розміри мінімальної заробітної плати	$\leq 1167$ розмірів мінімальної заробітної плати	
Наявність та кількість найманих працівників	0 чол.	0-10 чол.	Без обмежень	

б) Єдиний соціальний внесок (ЄСВ). Основні платники єдиного соціального внеску - це роботодавці, які відповідно є страхувальниками, якщо вони:

- використовують працю найманих працівників на умовах трудового договору;
- виплачують винагороду за цивільно-правовими договорами.

Платники єдиного соціального внеску - це також застраховані особи, зокрема:

- фізичні особи-підприємці;
- особи, які займаються професійною незалежною діяльністю.

#### Питання для самоконтролю:

- 1) Охарактеризуйте сутність та види інвестицій.
- 2) Визначте методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів.
- 3) Якими є цілі та методи управління грошовими потоками?
- 4) Охарактеризуйте основні види податків для бізнесу.

## РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

### Тема 5. Маркетингові технології

1. Конкурентоспроможність підприємства
2. Пошук клієнтів і їх обслуговування
3. Реклама і брендинг
4. Цінові стратегії
5. Онлайн-маркетинг

#### 1. Конкурентоспроможність підприємства

У ринковій економіці вирішальним чинником комерційного успіху товару є конкурентоспроможність. Це багатоаспектне поняття, що означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними умовами його реалізації (ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Більше того, важливою складовою частиною конкурентоспроможності товару є рівень витрат споживача за період його експлуатації.

**Конкурентоспроможність продукції** — сукупність якісних та вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розподілити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні. **Зовнішні фактори** — це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, залежно від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство отримуватиме високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримуватиме.

2. Господарська кон'юнктура. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток підтримуючих видів економічної діяльності. Йдеться про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Впровадження їх у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають зростання попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність дає можливість підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження платоспроможності населення не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

**До внутрішніх факторів** належать:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень керуючих кадрів тощо).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції з сировини, некомплексне її перероблення призводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, через що не можна розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, поліпшення використання сировини, її комплексна переробка знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непродуману збутову політику.

## 2. Пошук клієнтів і їх обслуговування

Ринки складаються з покупців, а покупці відрізняються один від одного за різними параметрами: потреби, ресурси, географічне положення, звички. Будь-який з цих параметрів може використовуватися в якості основи для сегментування ринку. **Сегментація ринку** — розбивка ринку на ділянки (сегменти) за різними ознаками. Метод сегментації полягає у визначенні на ринку груп покупців, що мають аналогічні купівельні потреби і характеристики.

Основними **критеріями сегментації** є наступні:

### 1) Психографічні:

- належність до соціального класу;
- спосіб життя;
- поведінкові принципи.

### 2) Демографічні:

- вік;
- стать;
- розмір сім'ї;
- рівень освіти;
- культурне походження;
- дохід;
- рід занять.

### 3) Географічні критерії:

- країна;
- рівень інфляції;

- регіон;
- транспортна мережа регіону;
- рівень конкуренції;
- чисельність та щільність населення.

Обґрунтування і вибір критеріїв сегментації певного ринку залежить від цілей сегментації підприємством, особливостей ринку, особливостей споживачів та ще цілого ряду факторів. Сегмент повинен бути досить великим в плані кількості споживачів, також в плані купівельної спроможності для того, щоб забезпечити прибутковий продаж. Сегмент, що складається з невеликої кількості покупців з низькою купівельною спроможністю, не буде прибутковим для підприємства, що займається продажем великого обсягу товарів.

Вибираючи той чи інший підхід до проведення **сегментації**, можна керуватися наступними **критеріями**:

- важливість сегмента для підприємства;
- кількісні показники (ємність даного сегмента ринку, ринкова ніша);
- доступність освоєння сегмента для підприємства;
- прибутковість продукції;
- захищеність від конкуренції.

**Позиціонування** товару на ринку - дії щодо забезпечення товару конкурентоспроможного положення на ринку та розробка відповідного комплексу маркетингу. Мета позиціонування – створення і збереження позиції, яка приносить довгострокові максимальні прибутки. Якщо сегментування дає характеристики, які повинен мати товар з точки зору бажань і уподобань, то позиціонування переконує споживачів, що їм пропонується саме той товар, який вони хотіли б придбати.

**Позиція товару** на ринку складається з трьох складових:

- 1) Вибір атрибута позиціонування, тобто деякої корисності товару для клієнта, яка може стати емоційною причиною його покупки саме в даній фірмі.
- 2) Позиціонування здійснюється для обраного цільового ринку, адже для різних аудиторій найбільш привабливі атрибути позиціонування будуть різними.
- 3) Позиціонування має враховувати позицію конкурентів, які пропонують товари для того ж цільового ринку.

Існують різні типи позиціонування, але всі вони об'єднані прагненням виділити товар таким чином, щоб він вигідно відрізнявся в уявленні потенційних споживачів від аналогічних товарів конкурентів підвищеними або абсолютно новими споживчими характеристиками.

**Параметри (типи) позиціонування:**

- на основі співвідношення «ціна/якість»;
- з урахуванням споживачів товару;
- з урахуванням класу продукту;
- з урахуванням конкурентів;
- на основі ціни;

- на основі іміджу;
- на основі високої якості.

#### **Основні принципи позиціонування:**

– Бути послідовним, використовуючи вибрану позицію, дотримуючись обраного напрямку, не змінювати позицію протягом тривалого часу. В цьому випадку клієнти будуть знати і цінувати фірму. Складові позиції можуть час від часу змінюватися, але не сама позиція. В іншому випадку фірма дезорієнтує клієнтів.

– Доступність і простота, але в той же час виразність і своєрідність. Щодня люди сприймають величезну кількість інформації — письмової та усної. При такому напливі дуже важливо, щоб фірми підносили клієнтам інформацію доступно і просто.

– Всі складові бізнесу, повинні комплексно висловлювати обрану позицію, включаючи рішення про асортимент продуктів і послуг, обслуговування клієнтів, способи реклами та розподілу.

### *3. Реклама і брендинг*

Розробка бренду є важливим кроком формування власної аудиторії споживачів продукції або послуг. Брендинг спрямований на підвищення успішності та прибутковості ведення бізнесу.

Комплексний **брендинг** включає такі **компоненти** як:

– Назва. Ім'я бренду повинно легко вимовлятися, бути приємним на слух, добре запам'ятовуватися, викликати позитивні асоціації. Важливо, щоб назва мала коректне значення, виключала двозначність, суперечливий переклад.

– Символ. В якості єдиної символіки бренду використовується логотип, що включає графічне зображення, стилізоване написання імені, оригінально оформлену аббревіатуру назви чи інше.

– Рекламний слоган. Девіз (гасло) торгової марки складається з словосполучення або невеликого речення. Важливо, щоб він добре запам'ятовувався, був звучним і правильно позиціонував предмет просування.

– Стиль. Фірмовий образ компанії повинен бути єдиним, маючи загальні кольорові рішення, графічні елементи тощо.

#### **Вигоди брендингу:**

1) Довгостроковість і надійність. Продукція, що випускається під розвиненим брендом, завжди асоціюється у покупців з надійністю інвестицій. Відомий бренд – це завжди довгострокова перспектива, що позитивно сприймається покупцями.

2) Стійкість до відсутності реклами. Будь-яка продукція в умовах припинення рекламної кампанії втрачає споживачів. Для розвинених брендів ця цифра становить 2%, в той час, як для нерозвинених брендів вона збільшується до 10% за один цикл покупки.

3) Мінімізація витрат на рекламу. Цей принцип брендингу дозволяє не тільки досягти, а й утримати лідируючі позиції на ринку, скоротивши при цьому питомі витрати на рекламу. Навіть у тому випадку, якщо абсолютні витрати

розвиненого бренду вище, ніж витрати конкурентів, в перерахунку на кількість споживачів вони будуть все одно нижче.

4) **Формування споживчої лояльності.** Купуючи товар, що просувається під певним брендом, споживач оцінює його якість, відповідність очікуванням. Якщо товар повністю влаштував споживача при пробній покупці, він буде купувати продукцію цього бренду і надалі.

5) **Забезпечення конкурентоспроможності.** Формування розвиненого бренду товару сприяє збільшенню його конкурентоспроможності, зниженню уразливості.

6) **Збільшення прибутковості.** Вартість брендovих товарів істотно вище. При цьому собівартість продукції в одній категорії і приблизно однакової якості рідко відрізняється більше, ніж на 10 – 20%.

7) **Розширення можливостей збільшення прибутку.** Розвинений бренд дозволяє виробнику отримувати прибуток не тільки від продажу товару, але і іншими способами. Найяскравіший приклад такого отримання прибутку – франчайзинг.

#### **Принципи ефективної реклами:**

- інформація про переваги товару;
- вартість реклами має відповідати вартості товару;
- використання в рекламі позитивних емоцій;
- врахування смаків аудиторії.

#### **Рекламне повідомлення має бути:**

- коротким;
- цікавим;
- достовірним;
- зрозумілим;
- динамічним;
- повторюваним;
- оригінальним.

#### **Можна виділити кілька умов підвищення ефективності реклами:**

- роль реклами як складової маркетингового тиску невіддільна від інших факторів продажу;
- реклама задовольняє потребу в інформації;
- реклама ефективна, коли вона фокусується на відмітній властивості товару, що дає йому перевагу над іншими товарами і позиціонує його в свідомості покупця;
- базовий ринок рекламованого товару повинен бути досить великим, щоб компенсувати витрати на рекламну кампанію, і фірма повинна мати у своєму розпорядженні необхідні фінансові ресурси, щоб інтенсивність реклами допомогла подолати бар'єри сприйняття.

#### *4. Цінові стратегії*

**Ціна** - грошовий вираз товарної вартості продукції. Значення ціни величезне: вона визначає структуру і об'єм виробництва, рух матеріальних потоків, розподіл товарної маси; впливає на масу прибутку, рентабельність продукції і виробництва, на рівень життя суспільства.

**Формування цін:**

1. Оптова ціна виробника = Собівартість виробництва і реалізації + Прибуток виробника.

2. Оптова відпускна ціна = Оптова ціна виробника + Непрямі податки (акциз, ПДВ).

3. Оптова ціна закупівлі = Оптова відпускна ціна + Посередницька надбавка.

Посередницька надбавка = Витрати посередника + Прибуток посередника + ПДВ.

4. Роздрібна ціна = Оптова ціна закупівлі + Торговельна надбавка.

Торговельна надбавка = Витрати торгівлі + Прибуток торгівлі + ПДВ.

**Ціни класифікуються** за кількома ознаками:

**I. Диференціація цін за ступенем участі держави у ціноутворенні:**

1) Ринкові ціни - складаються в процесі взаємовідносин суб'єктів ціноутворення на ринку під впливом кон'юнктури:

- вільні;
- монопольні;
- демпінгові.

2. Регульовані ціни - складаються на ринку в процесі прямого державного впливу:

- Фіксовані;
- Граничні.

**II. Диференціація цін по транспортній складовій.** Здійснюється залежно від порядку оплати транспортних витрат. На практиці це відбивається в системі франкування цін. «Франко» означає до якого пункту на шляху руху продукції від виробника до споживача транспортні витрати включені до складу ціни:

1) Франко-склад постачальника = Ціна продукції на складі постачальника.

2) Франко-станція відправлення = Франко-склад постачальника + витрати з доставки на станцію відправлення.

3) Франко-вагон станція відправлення = Франко-станція відправлення + витрати по завантаженню у вагони на станції відправлення.

4) Франко-вагон станція призначення = Франко-вагон станція відправлення + витрати з транспортування до станції призначення.

5) Франко-станція призначення = Франко-вагон станція призначення + витрати по вивантаженню з вагонів на станції призначення.

6) Франко-склад споживача = Франко-станція призначення + витрати з доставки від станції призначення до складу споживача.

**Цінові стратегії** - обґрунтований вибір ціни (або переліку цін), спрямований на досягнення максимального (нормативного прибутку) для фірми на ринку в рамках планового періоду.

Комерційна практика дозволяє виділити кілька **типових стратегій ціноутворення**:

1) Стратегії преміального ціноутворення складаються у встановленні цін на рівні більш високому, ніж, на думку більшості покупців, повинен коштувати товар з даною економічною цінністю, і отримання вигоди від високої прибутковості продажів у вузькому сегменті ринку. Ціни сприймаються покупцями як завищені по відношенню до економічної цінності товару. Але це співвідношення цінності і ціни влаштовує певне вузьке коло покупців. Фірма отримує прибуток за рахунок продажу товару за цінами з преміальною надбавкою в цьому вузькому сегменті ринку.

Переваги стратегії преміального ціноутворення:

- висока ціна забезпечує досить великий обсяг прибутку навіть при значних витратах на виробництво і продаж товару в початковий період його випуску;

- висока ціна дозволяє стримувати купівельний попит на новий товар, адже при більш низькій ціні фірма не змогла б задовольнити потребу в товарі в зв'язку з обмеженістю своїх виробничих можливостей;

- висока первісна ціна сприяє створенню іміджу якісного товару, що може надалі істотно полегшити його реалізацію при зниженні ціни;

- помилка в завищенні первісної ціни може бути легко виправлена шляхом її зниження, оскільки покупці більш прихильно відносяться до зниження ціни, ніж до її підвищення.

Основний недолік цієї цінової стратегії полягає в тому, що висока ціна товару приваблює конкурентів.

2) Стратегії цінового прориву полягають у встановленні цін на рівні більш низькому, ніж, на думку більшості покупців, заслуговує товар з даною економічною цінністю, і отримання великої маси прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів і захопленої частки ринку. Ціни сприймаються покупцями як дуже низькі, низькі чи помірні відносно економічної цінності товару. Це дає змогу фірмі захопити значну частку ринку і отримувати великий обсяг прибутку при низькій її частці в ціні товару. Низька ціна обмежує прибутковість тих фірм, які починають розробляти новий товар і хочуть вийти з ним на ринок; вона дозволяє фірмі завоювати сильні позиції на ринку в період впровадження товару; може створити цінову репутацію товару, яку важко змінити. Якщо низькі ціни забезпечують успіх фірмі, то конкуренти знизять ціни на свої товари. Стратегія низьких цін переслідує в основному мету отримання довгострокового прибутку. Проведення політики низьких цін доцільно в тому випадку, якщо витрати в розрахунку на одиницю продукції швидко скорочуються із зростанням обсягу продажів.

3) Стратегію нейтрального ціноутворення фірми вибирають найчастіше вимушено, коли не бачать реальних можливостей застосувати стратегію преміального ціноутворення або стратегію цінового прориву. Така стратегія застосовується, наприклад, на тих ринках, де покупці дуже чутливі до рівня цін, що не сприяє преміальному ціноутворенню. Вона також використовується на

ринках, де конкуренти жорстко відповідають на будь-яку спробу змінити сформовані пропорції продажів, що робить небезпечною стратегію цінового прориву. При стратегії цільових цін метою є певний розмір прибутку, наприклад, високий прибуток протягом деякого конкретного року, задовільний обсяг прибутку протягом ряду років, одержання визначеного відсотка прибутку на вкладений капітал. При реалізації цієї стратегії можуть змінюватися обсяги продажу і ціни, але запланований розмір прибутку повинен бути забезпечений.

### 5. *Онлайн-маркетинг*

Будь-який бажаючий від новачка до досвідченого підприємця може отримати вигоду від **бізнесу в інтернеті**. Для цього необхідно пройти кілька етапів:

1) Пошук потреби. Необхідно знайти групу людей, які шукають рішення проблеми, але не мають значних результатів. Інтернет надає інструменти для дослідження ринку:

- інтернет-форуми;
- дослідження ключових слів;
- сайти конкурентів.

2) Створення контенту за наступним алгоритмом:

- привабливий заголовок;
- опис проблеми, яку вирішує продукт;
- перевага у вирішенні цієї проблеми;
- позитивні відгуки про продукт;
- сильна гарантія;
- терміновість.

3) Розробка веб-сайту. Кілька важливих моментів потрібно мати на увазі:

- навігація повинна бути максимально простою;
- один або два простих шрифти на білому фоні;
- Використання графічних, аудіо або відео матеріалів тільки якщо вони покращують повідомлення;

– максимальне полегшення покупки - не більше двох кліків між потенційним покупцем і оформленням замовлення.

4) Використання пошукових систем для залучення цільового покупця (платна клік-реклама, контекстна реклама).

5) Експертна репутація на основі створення статей, відео або будь-якого іншого контенту, а також поширення цього контенту через онлайн-каталоги статей або сайти соціальних мереж.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1) Визначте конкурентоспроможність продукції та її фактори.
- 2) Яким чином здійснюється сегментація ринку?
- 3) Як здійснювати позиціонування товару на ринку?
- 4) Визначте компоненти та вигоди брендингу.

- 5) Що підвищує ефективність реклами?
- 6) Охарактеризуйте основні види цін.
- 7) Визначте сутність цінових стратегій.
- 8) Якими є основні принципи створення і розвитку онлайн-бізнесу?

## Тема 6. Підприємництво в міжнародному середовищі

1. Переваги і недоліки міжнародного зростання
2. Дослідження міжнародних ринків
3. Просування на міжнародні ринки

### 1. Переваги і недоліки міжнародного зростання

**Міжнародне зростання** пропонує наступні **переваги**:

- продовження терміну обігу існуючих продуктів і послуг на нових ринках;
- якщо бізнес страждає від дестабілізуючих коливань на ринку через сезонні зміни або циклічність попиту, то можливо підвищити продажі, зосередившись на ринках з різними коливаннями;
- досвід конкуренції з іноземними конкурентами.

Деякі **фактори** можуть **завадити розвитку бізнесу** на глобальному рівні:

- перспективи продажів в цільовій культурі;
- необхідність інвестицій в освіту споживачів;
- знання мови і культури іноземної країни;
- рівень розвитку інфраструктури.

### 2. Дослідження міжнародних ринків

Стратегія міжнародного зростання складається із двох елементів – дослідження глобальних можливостей розвитку та просування міжнародні ринки.

**Дослідження** та розробка проекту, що включають наступні кроки:

1) **Внутрішній аналіз та встановлення чітких цілей** глобального зростання. Правильний вибір ринків із значною кількістю перспективних варіантів є першочерговим завданням при виході на міжнародний ринок. При цьому важливо встановити чіткі цілі і дотримуватися їх. Необхідно спільно з командою розробити стратегію міжнародного зростання, встановивши в межах даної стратегії пріоритети та показники ефективності, які можуть бути відстежені і розраховані як локальними менеджерами, так і в головному офісі. Без чітких мотивів і цілей практично неможливо точно оцінити ризики і перспективи просування на глобальний ринок.

2) **Дослідження світових ринків**. Одним із важливих і визначальних етапів виходу на міжнародний ринок є проведення комерційного та культурного бізнес-дослідження. Інформаційними джерелами даного дослідження можуть стати офіційні сайти, зокрема Всесвітнього довідника ЦРУ та Світового банку. Корисні дані та аналітичні статті здатні також створити основу для дослідження.

Зокрема, порівняння основних макроекономічних показників дає можливість зрозуміти на якій стадії економічного розвитку знаходиться та чи інша країна. Наближення до піку економічного циклу говорить про несприятливі умови для розгортання бізнесу, адже можливий циклічний спад у найближчій

перспективі може звести нанівець всі зусилля підприємства з реалізації стратегії міжнародного зростання.

Необхідно окремо також звернути увагу на такі характеристики як динаміка валютного курсу, стабільність роботи уряду, девальвація та інфляція. Політичні санкції можуть спричинити неможливість іноземних компаній відправляти прибуток або кошти за межі країни, тому слід звернути увагу на ембарго, торгові санкції, експортний контроль та інші нормативні акти. Краще уникати розгортання бізнесу в періоди політичних змін, таких як виборча кампанія, адже споживачі намагаються менше витратити в період невизначеності.

Перш ніж інвестувати значні кошти в створення закордонного офісу, важливо оцінити наскільки затребуваним є пропонований продукт або послуга серед нових цільових груп населення. Основними джерелами інформації про ринкові можливості можуть стати сторонні дослідження, місцева преса, форуми і спільноти професійних мережевих груп. Навіть якщо обрана країна визначається високим потенціалом продажів, необхідно переконатися, що компанія може запропонувати «правильний» продукт і «правильний» бренд, який буде користуватись попитом серед місцевих споживачів.

Міжнародні виставки, ярмарки, фестивалі, конкурси є частиною міжнародного маркетингу. Це місце, де можна побачити і спробувати новий продукт від виробника, оцінити його зовнішній вигляд та смакові якості, дізнатися всю інформацію про технології виробництва бренду. Міжнародні виставки — це місце, де налагоджуються ділові партнерські стосунки: здійснюються спільні проекти, залучаються іноземні інвестиції, укладають довгострокові договори між продавцями і покупцями або відбувається інформаційний обмін досвідом.

Якщо вивчена інформація та отримані результати дослідження виправдовують очікування щодо ефективності розгортання бізнесу, то можна впевнено далі просуватись на нові зарубіжні ринки.

### **3) Розробка бізнес-плану.**

Після вивчення особливостей цільового ринку і встановлення чітких цілей міжнародного зростання отримана інформація узагальнюється в межах бізнес-плану, який повинен включати в себе:

- докладний опис компанії та деталізацію її цілей;
- обґрунтування вибору цільового ринку та конкурентних переваг;
- аналіз географічних, демографічних, економічних, культурних, політичних та інфраструктурних чинників;
- оцінку розміру, характеристик і прогнозованого зростання ринку;
- оцінку продуктів і стратегій конкурентів;
- юридичні аспекти – можлива необхідність отримання ліцензії або сертифікату, необхідних для експорту в країну, а також інформація щодо тарифів і правил імпорту, які впливають на бізнес.

### *3. Просування на міжнародні ринки*

Реалізація проєкту на засадах ефективного партнерства та будування ціннісних відносин із локальними спільнотами представляє собою сукупність заходів із просування компанії на міжнародному рівні в сфері організаційної адаптації, маркетингу, логістики, платіжних сервісів, будування лояльності клієнтів.

### 1) Організаційні зміни для адаптації на міжнародному рівні.

Міжнародна експансія вимагає зміни принципів організації та управління компанією. Щоб визначити напрями корегування необхідно проаналізувати кожен аспект внутрішньої бізнес-моделі і визначити чи є вона ефективною в глобальних умовах. Зокрема, це стосується ланцюжка поставок, який достатньо складно без змін перенести на міжнародний рівень. У цьому випадку ефективним кроком може стати міжнародне партнерство, яке дозволить пропонувати клієнтам глобальне охоплення. Якщо підприємство представляє собою малий бізнес або стартап, то слід за кордоном знайти аналогічні підприємства в межах свого виду економічної діяльності, скласти список потенційних партнерів і налагодити співробітництво.

Важливим моментом налагодження міжнародного партнерства є розробка і просування конкретних **пропозицій щодо співпраці**, які можуть містити:

- переваги співпраці і можливості для потенційного партнера;
- очікування компанії від співпраці і необхідність партнерства (мотивація власної пропозиції);
- план спільних дій.

Велика різниця між веденням бізнесу всередині країни і на міжнародному рівні - це культура. За даними Хілька Клинкенберг, менше ніж 25 % підприємств за кордоном є успішними. Клинкенберг пропонує наступні поради, щоб уникнути дорогих помилок в **міжнародних ділових зустрічах**:

- Будувати стосунки, перш ніж приступити до справи.
- Не накладати обмеження часом.
- Зробити власне дослідження.
- Запросити власного перекладача.
- Розуміти мову тіла.
- Одягатись поважно і авторитетно.

Після попереднього дослідження ринку і здійснення необхідних внутрішніх змін в організації діяльності компанії, важливо провести розрахункові ринкові тести, щоб закріпитися і визначити, як поліпшити пропозицію відповідно до особливостей локального ринку. Завдяки цьому підходу, McDonald's - компанія, яка в 2013 році 65 % свого операційного доходу заробила за кордоном - навчилися повністю міняти своє меню в залежності від місця розташування. Початкове тестування ринку відповідає потребам охоплення нових іноземних споживачів. Відстеження продажів, розмірів витрат і відгуків клієнтів дозволить постійно покращувати свою пропозицію.

### 2) Стандартизація та ціноутворення у світових масштабах.

Для виведення лінійки продуктів на міжнародний рівень, їх необхідно стандартизувати під міжнародні стандарти. Завдання стосується не тільки самого

продукту, але і його упаковки: форми, дизайну, розміру, маркування — це полегшує визнання продукту споживачами за кордоном. У багатьох країнах щодо маркування продукту пред'являються свої вимоги. Відомості про продукт містять обов'язковий перелік інгредієнтів, використання добавок і консервантів, поживну цінність, найменування виробника, походження товару — все це має бути відображено на упаковці. Інструкція в різних країнах повинна бути мовою тієї країни, де передбачається реалізовувати товар. Використовуючи стандартну упаковку, компанії можуть заощадити значні кошти.

Ціна часто є одним з найбільш суперечливих елементів в маркетингу. Вона відображає не тільки певний рівень якості, престижності бренду, але і безпосередньо відноситься до позиціонування бренду. Різна купівельна спроможність, розходження в доходах, валютах, у витратах на виробництво, транспортування, розходження в митах не можуть дозволити виробникам реалізовувати один і той же продукт за однаковою ціною в різних країнах. Як правило, відбувається коригування маркетингових підходів, і часткове або повне пристосування бренду з урахуванням місцевих умов і особливостей.

### 3) Політика поширення бренду.

Запуск продукту завжди починається з фази освіти і створення сильного образу. Розуміння важливості реклами і маркетингу на міжнародному рівні є пріоритетами для всіх компаній, що прагнуть за рахунок сильної маркетингової стратегії отримати визнання свого бренду на зовнішньому ринку, що в перспективі позитивним чином позначиться на розвитку компанії в цілому.

Міжнародна реклама — це ефективний метод просування бренду на міжнародний ринок. Мета реклами - переконати цільову аудиторію за межами рідної країни в неперевершених властивостях унікального продукту або лінійки продуктів, їх переваги та особливості.

### 4) Можливості онлайн-продажів.

Онлайн-ринки забезпечують малому бізнесу можливість швидко та економічно ефективно виходити на нові ринки. На онлайн-платформах є багато клієнтів, які хочуть придбати широкий спектр товарів, тому платформи здатні генерувати більше продажів. Компаніям немає необхідності вкладати кошти в брендинг, дизайн сайту або маркетинг, тому витрати на просування є досить низькими. При цьому онлайн-платформи дають можливість швидко розпочати справу в новій країні, забезпечуючи легкий доступ до нових споживачів і зберігаючи низькі накладні витрати і витрати на залучення клієнтів.

### 5) Логістика і управління запасами.

Хоча онлайн-платформи часто піклуються про доставку продукту кінцевому споживачеві, доставка продукту на склад може викликати логістичні проблеми. У зв'язку із цим аутсорсинг доставки є одним з варіантів вирішення потенційної проблеми. При виборі постачальника потрібно враховувати:

- близькість до ринку;
- масштаби поставок;
- строки і вартість доставки.

Ще однією проблемою для малого бізнесу є можливість стратегічного управління замовленнями і запасами на декількох ринках. Для малих підприємств це може означати, що кілька замовлень, зроблених одним клієнтом, відправляються разом і що склади із найбільшим оборотом поповнюються в першу чергу. По мірі зростання компаній управління запасами створює засади для встановлення цін і розробки достовірних прогнозів.

#### б) Способи оплати.

Отримання платежів представляє найбільшу складність для компаній, що виходять на глобальний рівень. Банківські платежі історично є універсальним рішенням для транскордонних платежів, але вони не є економічними, особливо для підприємств, що займаються операціями з більш низькою вартістю. Тому більшість підприємців віддають перевагу постачальникам платіжних послуг (PSP). При виборі постачальника платежів необхідно врахувати декілька важливих моментів:

- державне регулювання суб'єкта, що надає платіжні послуги;
- співпраця із торговими майданчиками партнерів;
- наявність сильного сервісу і підтримки;
- можливість оплати в локальній валюті;
- час, необхідний для отримання коштів.

#### 7) Лояльність клієнтів і служба підтримки.

Коли справа доходить до виходу на глобальний рівень, основним питанням стає мовне питання та проблема якості перекладу маркетингових матеріалів, реклами, веб-сайтів і соціальних мереж, а також всіх інструментів, які використовуються для залучення споживачів. Якщо фірма орієнтована на відповідні країни критично важливим моментом стає налаштування автоматичного перекладу програм та веб-сайту компанії.

Для того, щоб досягти успіху на міжнародній арені необхідно також проявляти терпіння, наполегливість і повагу до інших культур і ділових норм. Одним з вірних способів досягнення цієї мети є забезпечення обслуговування клієнтів рідною мовою. Це можна зробити, створивши місцеву команду представників служби підтримки клієнтів, залучивши третю сторону, яка пропонує відповідні послуги або використовуючи програмне забезпечення для перекладу електронної пошти.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1) Якими є переваги і недоліки міжнародного зростання?
- 2) У чому полягає дослідження міжнародних ринків?
- 3) Охарактеризуйте основні етапи просування компанії на міжнародних ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Адізес І. Стилї хорошого і поганого менеджменту. Київ: Наш формат, 2020. 224 с.
- 2) Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
- 3) Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник / І.М. Бойчик. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
- 4) Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
- 5) Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
- 6) Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Підприємництво і торгівля: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2018. 617 с.
- 7) Криворучко С. В. Успіх в бізнесі. Від нуля до мільйонів. Київ: ЛАТ&К, 2018. 463 с.
- 8) Міжнародний бізнес: навч. посібник / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.
- 9) Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг : підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
- 10) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
- 11) Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
- 12) Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч. 2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. 228 с.
- 13) Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/2755-17>.
- 14) Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/1576-12>.
- 15) Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 16) Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с.