Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

Навчальний посібник

Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2022

УДК 658:334.722](075.8)©П32

Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету
імені Юрія Федьковича
(протокол № 7 від 30 червня 2022 року)

Рецензенти:

Кифяк В.Ф., доктор економічних наук, професор Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, м. Чернівці;

Харабара М.Д., директор ТОВ «ЗАХІД ТЕХНО-БУД», м. Чернівці

Авторський колектив:

Богдан СТОРОЩУК (розділ 1)
Олена БІЛОСКУРСЬКА (розділ 2)
Наталія БАК (розділ 3)
Михайло ПРОДАНЧУК (розділ 4)
Володимир ЗАПУХЛЯК (розділ 5)
Олександр КИФЯК (розділ 6)
Андрій ВЕРСТЯК, Ігор ВІННИЧУК (розділ 7)
Вікторія КИФЯК (розділ 8)
Віталій СЕМЕНЮК (розділ 9)
Віолетта ХАРАБАРА, Роман ГРЕШКО (розділ 10)
Володимир ГРУНТКОВСЬКИЙ (розділ 11)
Діана МИХАЙЛИНА, Олександр САЄНКО (розділ 12)
Любов ВОДЯНКА (розділ 13)
Наталія ФІЛІПЧУК (розділ 14)

ISBN 978-966-7957-29-2

Підприємництво та організація власного бізнесу : навч. посібник / За ред. Р.І. Грешка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 580 с.
ISBN 978-966-7957-29-2

У навчальному посібнику відображені результати реалізації моделі професійної перепідготовки та соціальної адаптації військовослужбовців та членів їх сімей в рамках проекту «Норвегія-Україна. Професійна перепідготовка. Інтеграція в державну систему» в Чернівецькому національному університет імені Юрія Федьковича.

Посібник містить науково-методичні та практичні матеріали управління підприємницькою діяльністю та організації власного бізнесу.

Для слухачів курсів перепідготовки та учасників соціальної адаптації військовослужбовців, членів їх сімей та внутрішньо переміщених осіб.

Видано за фінансової підтримки міжнародного фонду соціальної адаптації та Міністерства закордонних справ Королівства Норвегія винятково для безкоштовного поширення серед учасників проєкту «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему»

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПОВЕДІНКИ..... ...10

1.1. Ринок і конкуренція 10

1.2. Бізнес-модель ринкової поведінки…….21

1.3. Інновації як ключова умова успішного бізнесу 28

РОЗДІЛ 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ БІЗНЕСУ..... 34

2.1.Сутність бізнесу та підприємницької діяльності. Правове забезпечення розвитку підприємництва на сучасному етапі……...34

2.2. Форми організації бізнесу 41

2.3. Як зареєструвати бізнес? 47

2.4. Ліцензія для бізнесу: ключові питання 57

РОЗДІЛ 3. ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ 71

3.1. ПОДАТКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЗАПОЧАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ 71

3.2. Державна податкова служба – партнер чи ворог бізнесу? Особливості адміністрування податків..... 76

3.3. Я – власник бізнесу. Оподаткування доходів бізнесмена 86

3.4.Я – роботодавець. Податкові наслідки застосування найманої праці..... 95

3.5.Оподаткування майнових активів і ресурсів бізнесмена……..103

3.6.Витрати бізнесу: коли та як платити податки?.....109

РОЗДІЛ 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ У БІЗНЕСІ..... **116**

Тема 4.1. Єдиний податок у бізнесі фізичних осіб-підприємців..... 116

4.1.1. Єдиний податок у бізнесі фізичних осіб-підприємців: основні правила 116

4.1.2. Первинний облік платників єдиного податку... 123

4.1.3. Облік доходів і витрат платника єдиного податку..... 127

Тема 4.2. Облік у бізнесі фізичних осіб-підприємців загальної системи оподаткування 140

4.2.1. Правила оподаткування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування 140

4.2.2. Облік доходів фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування 142

4.2.3. Витрати фізичної особи-підприємця на загальній системі 145

4.2.4. Порядок заповнення Книги обліку доходів і витрат фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування..... 154

Тема 4.3. Організація і методика складання звітності з оподаткування підприємницьких доходів загальної системи оподаткування 160

4.3.2. Методика складання Декларація про майновий стан і доходи..... 160

4.3.3. Відповідальність фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування за порушення порядку оподаткування підприємницьких доходів..... 160

4.3.1. Організація подання звітності з оподаткування підприємницьких доходів 160

4.3.2. Методика складання Декларація про майновий стан і доходи..... 164

4.3.2. Відповідальність за порушення оподаткування підприємницьких доходів 172

Тема 4.4. Звітність з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування фізичних осіб-підприємців……177

4.4.1. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців загальної системи оподаткування 177

4.4.2. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців єдиної системи оподаткування 182

4.4.3. Організація складання та подання звіту з ЄСВ фізичними особами-підприємцями..... 183

4.3.4. Відповідальність за порушення порядку сплати ЄСВ «за себе»..... 188

Тема 4.5. Облік розрахунків фізичних осіб-підприємців 194

4.5.1. Облік безготівкових розрахунків 194

4.5.2. Облік готівкових розрахунків..... 199

4.5.3. Порядок розрахунків через платіжні термінали ..... …204

4.5.4. Розрахунки за податками та платежеми через єдиний рахунок 207

4.5.5. Організація обліку розрахунків покупцями з використанням РРО..... 208

4.5.6. Порядок заповнення КОРО..... 213

РОЗДІЛ 5. МЕНЕДЖМЕНТ **221**

5.1. Менеджмент і діяльність менеджера. Середовище організації 221

5.3. Структура організації. Організаційний дизайн 237

5.4. Мотивування. Організаційна культура 246

5.5. Система контролю в організації 253

РОЗДІЛ 6. МАРКЕТИНГ ТА PR **262**

6.1. Загальна концепція маркетингу в підприємницькій діяльності 262

6.2. Організація та інструментарій маркетингових досліджень 273

6.3. Маркетинг-мікс і його роль у реалізації маркетингової стратегії бізнесу..... 280

6.4. Паблік рілейшнз: як побудувати успішні комунікації?.....288

РОЗДІЛ 7. ІТ У БІЗНЕСІ (ERP/CRM-СИСТЕМИ) **294**

7.1. ERP – ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ..... **294**

7.2. УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ CRM..... **300**

7.3. ERP/CRM-система ODOO 307

7.3.2. Управління торговельною точкою (POS-термінал) 315

7.3.3. Фінансовий облік 319

РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ..... **324**

8.1. Бізнес-планування: суть і його стратегічне значення в започаткуванні бізнесу 324

8.2. Методика розробки та структура бізнес-плану..... 333

8.3. Опис бізнесу та характеристика продукції..... 338
8.4. Аналіз середовища функціонування бізнесу..... 340
8.5. Маркетинговий план..... 345
8.6. Виробничий план 351
8.7. Організаційний план..... 355
8.8. Фінансовий план та його складові 358
8.9. Оцінка бізнес-ризиків 364
РОЗДІЛ 9. ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ У БІЗНЕСІ**..... 369**
10.1.Що таке «інвестиційний проєкт» та з чого він складається?..... 369
9.2. Як можна залучити гроші для фінансування інвестиційних проєктів? 373
10.2.Як визначити вартість капіталу для фінансування інвестиційного проєкту?..... 380
10.3.За якими показниками можна оцінити ефективність інвестиційних проєктів? 390
10.4.Хто здійснює управління інвестиційними проєктами?.....396
РОЗДІЛ 10. КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ**..... 410**
10.1. Суть і форми кредитування підприємств 410
10.2. Кредитування бізнесу за рахунок коштів державних програм..... 417
10.3. Основні етапи процесу кредитування та їх характеристики..... 423
10.4. Кредитний договір: порядок укладення, його зміна, розірвання та виконання..... 430
10.5. Механізм кредитування бізнесу за рахунок коштів міжнародних фінансово-кредитних інститутів 436

РОЗДІЛ 11. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО **445**

11.1. Визначення соціального підприємництва 445

11.2. Взаємодія соціального підприємництва зі стейкхолдерами 449

11.3. Взаємодія держави та соціального бізнесу..... 458

РОЗДІЛ 12. ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ **464**

12.1. Міжнародний бізнес: його особливості та принципи……464

12.2. Середовище міжнародного бізнесу 476

12.3. Вибір зовнішнього ринку для ведення бізнесу 486

12.4. Міжнародний маркетинг як управлінська функція міжнародного бізнесу 495

12.5. Розробка ефективного міжнародного логотипу..... 500

РОЗДІЛ 13. КАР'ЄРА ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ..... **506**

13.1.Теорія поколінь як HR-інструмент у бізнесі……..506

13.2.Емоційний інтелект та лідерство в управлінні персоналом..... 513

13.4.Резюме як презентація себе роботодавцю. Основні правила складання 527

13.5.Співбесіда без стресу: принципи організації та проведення..... 532

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА БІЗНЕСУ ТА ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ... **539**

14.1. Сучасна етика бізнесу: основні положення..... 539

14.2. Основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі……..547

14.3. Діловий етикет як різновид етики бізнесу..... 560

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПОВЕДІНКИ

1.1. Ринок і конкуренція.

1.2. Бізнес-модель ринкової поведінки.

1.3. Інновації як ключова умова успішного бізнесу.

1.1. Ринок і конкуренція

Суть ринку

Сучасний **ринок** є складною системою господарювання, в якій тісно взаємодіють ринкові закономірності, численні регулюючі інститути (передусім державні) і масова свідомість. У розвинутих країнах цивілізований характер ринку визнається, перш за все, широким арсеналом перевірених часом і господарською практикою законодавчих і моральних норм, багатоплановою і компетентною політикою держави щодо розвитку економіки та соціальної інфраструктури, інформативністю керівників господарських структур на всіх рівнях та правовою свободою економічної діяльності людини.

Як і кожне складне поняття, «**ринок**» не однозначне за своїм визначенням. Тому існують різні погляди щодо його трактування, зокрема:

– механізм взаємозв’язку між виробниками та споживачами благ;

– сукупність пов’язаних між собою угод з купівлі-продажу близьких замінників (субститутів).

Структура ринку, як складної системи, включає такі

основні елементи:

–**об'єкт ринку** – те, заради чого утворений ринок (споживчі блага, економічні ресурси, інформація, цінні папери тощо);

–**суб'єкти ринку** – покупці і продавці об'єкта ринку;

–**інфраструктура** – сукупність елементів, які забезпечують взаємозв'язок між суб'єктами ринку і прискорюють рух об'єкта ринку від продавців до покупців.

Основою функціонування ринку є **конкуренція** – боротьба між його суб'єктами за кращі умови функціонування і, відповідно, краще задоволення власних потреб. В залежності від різних ознак існують різні **способи класифікації конкуренції**:

–за роллю окремих суб'єктів: досконала і недосконала (монопольна, олігопольна і монополістична);

–за відношенням до діючого законодавства та морально-етичних норм: добросовісна і недобросовісна;

–за сферою поширення: внутрішньогалузева і міжгалузева;

–за характером використовуваних інструментів: цінова і нецінова (побудована на основі використання диференціації продукту, реклами, торгових марок, знаків, брендів).

Класифікація ринків

У залежності від об'єкта, суб'єктів та інфраструктури, **ринки класифікують** за рядом ознак:

–за об'єктами: ринок виробничих ресурсів, ринок споживчих благ, фінансовий ринок;

–за територіальною ознакою: місцевий (локальний),

національний, що охоплює всю національну територію, регіональний, світовий;

–за характером конкуренції: ринок досконалої конкуренції і ринки з недосконалою конкуренцією (монопольна, олігопольна і монополістична);

–за роллю держави: нерегульований і регульований ринок;

–відповідно до чинного законодавства: легальний, або офіційний, і нелегальний, тіньовий ринок (сірий і чорний);

–за рівнем розвитку інфраструктури: організований і стихійний.

–за ступенем насичення: рівноважний, дефіцитний і надлишковий.

Кожний із перелічених видів ринку здатний функціонувати у відносно автономному режимі, а всі вони взаємодіють як частини єдиної системи, оскільки органічно пов'язані між собою в становленні і розвитку. Порушення цього взаємозв'язку стає серйозною перешкодою існування повноцінного ринкового середовища.

Типи ринкових структур

Залежно від наявності різноманітних факторів можна назвати велику кількість ринків, що мають свою специфіку та особливості ринкової поведінки. Однак більш глибокий їх аналіз показує, що всі види ринків можна узагальнити, виділивши чотири несхожі між собою **ринкові структури**, класифікація яких базується на таких параметрах:

–**кількість учасників**, яка фактично визначає ступінь конкурентності залежно від їх чисельності та частки кожного

у загальногалузевому випуску;

–**тип продукту** – стандартизований (однаковий, такий, що не має якісних відмінностей), диференційований (що відрізняється від продукції інших фірм за низкою якісних характеристик) чи унікальний (такий, що не має близьких аналогів чи замінників і дуже важливий у споживанні);

–**нецінова конкуренція** – визначає специфіку форм і методів ведення конкурентної боротьби (диференціація продукту, реклама, торгові марки, знаки, бренди);

–**контроль над ціною** визначає, чи може окрема фірма вплинути на зміну ринкової ціни блага;

–**бар'єри для вступу в галузь** (ефект масштабу, власність на джерела ресурсів, патенти та ліцензії, недобросовісна конкуренція).

За цими ознаками розрізняють чотири **типи ринкових структур**, кожна з яких характеризується своїми особливостями за такими ознаками як кількість учасників на ринку, тип продукту, нецінова конкуренція, рівень контролю за цінами, бар'єрами входу в ринок (табл. 1.1).

Із чотирьох моделей дві – **чиста конкуренція** і **чиста монополія** – вважаються **ідеальними структурами** тому, що у чистому вигляді вони не існують.

На відміну від **досконалої конкуренції** та **монополії**, **олігополія** і **монополістична конкуренція** значно ліпше описують велику різноманітність **реально існуючих ринків**. За ступенем конкурентності найбільш конкурентним виступає ринок досконалої конкуренції (найбільше учасників ринкових відносин), а найменш конкурентним – ринок чистої монополії.

Таблиця 1.1

Типи ринкових структур

ХАРАКТЕРНІ РИСИ	***Чиста конкуренція***	***Монополістична конкуренція***	***Олігополія***	***Монополія***
Кількість фірм	дуже багато	багато	декілька	одна
Тип продукту	стандартизований	диференційований	стандартизований/ диференційований	унікальний
Нецінова конкуренція	відсутня	сильно розвинута	розвинута при диференціації	переважно міжгалузева
Контроль за ціною	відсутній	незначний	значний, особливо при змові	повний
Бар'єри для вступу	відсутні	незначні	значні	майже нездоланні
Типові приклади	сільське господарство	легка промисловість	металургія, приладобудування	комунальне господарство

Попит та його фактори

Дослідження основних параметрів ринку починається з **попиту** (рис. 1.1), оскільки саме він (у порівнянні з пропозицією) є більш мобільним параметром ринку, внаслідок чого ринковий механізм значно частіше рухається під впливом зміни саме попиту.

Попит – це бажання і здатність покупців купувати певні обсяги тих чи інших благ при різних цінах.

Максимальну ринкову ціну, за якою деякі споживачі ще згідні придбати дане благо, називають **ціною попиту**, а

відповідну їй кількість благ – **величиною попиту**.

Між ринковою ціною блага і тією його величиною, на яку є попит, існує обернене співвідношення, яке називають **законом попиту** і відображають, як правило, у вигляді таблиці або двовимірного графіка (див. рис. 1.1).

При зміні попиту відбувається зсув самої кривої попиту D на нову позицію вліво – D_1 або вправо – D_2. Зміна попиту відбувається під впливом **нецінових факторів попиту**, а саме:

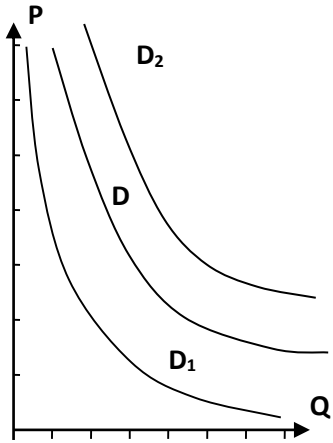

Рис. 1.1. Попит, зміна попиту

– кількість покупців;

– смаки споживачів, які з тією чи іншою швидкістю змінюються під впливом моди, реклами та інших факторів;

– зміна доходів споживачів;

– зміна цін на спряжені (взаємозамінні чи взаємодоповнювані) блага;

– очікування споживачів щодо темпів інфляції в майбутньому, зміни відносної вартості товарів, наявності товарів у магазинах, зміни майбутнього доходу тощо.

Отже, можна зробити висновок, що зміна даних факторів приводить до того, що споживачі за тими ж самими цінами купують більшу (або меншу), ніж раніше, кількість одиниць даного товару, тобто крива попиту перемішується вправо або вліво на нову позицію.

Пропозиція та її фактори

Крім споживачів, у процесі обміну на ринку беруть участь виробники (або продавці) блага, які є пред'явниками пропозиції.

Пропозиція (рис. 1.2) – це бажання і здатність виробників або продавців блага продавати певні кількості блага за певною ціною.

Мінімальну ціну блага, при якій ще є бажаючі його продати, називають **ціною пропозиції**, а кількість блага, запропоновану до продажу за даною ціною, – **величиною пропозиції**.

Користуючись цими термінами, можна сформулювати **закон пропозиції**: між ціною і величиною пропозиції завжди існує прямий зв'язок, тобто вони разом зростають або разом спадають.

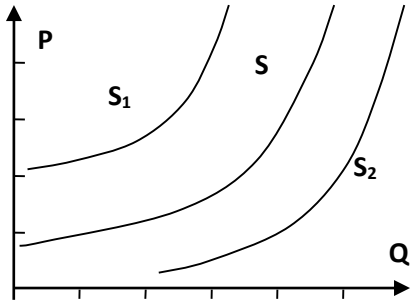

Рис. 1.2. Пропозиція, зміна пропозиції

Як і стосовно попиту, співвідношення між різними значеннями ціни та величини пропозиції подають у вигляді таблиці або графіка (див. рис. 1.2), де пропозиція представлена у вигляді низки альтернативних можливостей: кожній ціні відповідає певна кількість блага, яку продавці згідні запропонувати до продажу за даною ціною або, навпаки, кожній величині пропозиції відповідає певна ціна, за якою даний обсяг блага буде запропоновано до продажу.

Як і в ситуації з попитом, для забезпечення конкретно прикладного значення наведених даних необхідно чітко розрізняти індивідуальну та ринкову пропозицію, зазначати, якого саме ринку чи споживача вона стосується, а також обов'язково уточнювати, до якого періоду часу відносяться ті чи інші показники пропозиції.

За законом пропозиції, зміна ціни товару супроводжується відповідною зміною величини пропозиції, тобто відбувається рух уздовж кривої пропозиції.

Але така залежність зберігається, як і в ситуації із законом попиту, не завжди, а лише при умові незмінності інших, тобто нецінових факторів. До **нецінових факторів пропозиції** належать такі:

– ціни на залучені до процесу виробництва ресурси;

– використовувані технології;

– податки і субсидії;

– ціни на інші блага, у виробництво яких можуть бути переміщені залучувані ресурси;

– кількість продавців на ринку;

– очікування виробників або продавців.

Під впливом перерахованих факторів пропозиція певного блага змінюється, що супроводжується зміщенням кривої пропозиції на нову позицію вліво S_1 – при зменшенні або вправо S_2 – при збільшенні пропозиції.

Якщо ведмедя навчити креслити криві попиту і пропозиції, то навіть його вже можна буде вважати економістом
(Альфред Маршал)

Взаємодія попиту та пропозиції

При наявності **конкуренції** на ринку існує велика кількість як покупців, так і продавців, і кожен з них планує свою діяльність незалежно від інших суб'єктів ринку. Можлива така ситуація, коли при певній ціні кількість благ, запропонованих виробниками для продажу, дорівнює тій кількості благ, яку споживачі бажають купити за певною ціною, тобто плани виробників та споживачів збігаються і їх не потрібно змінювати.

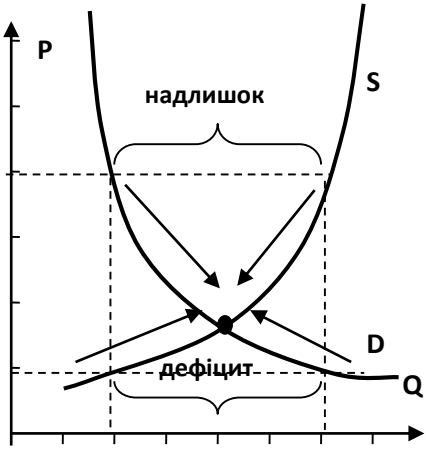

Рис. 1.3. Взаємодія попиту та пропозиції

У цьому випадку економісти кажуть, що ринок перебуває в **стані рівноваги**. Ціну, при якій величина пропозиції дорівнює величині попиту, називають **рівноважною ціною**, або ціною рівноваги (рис. 1.3).

Можна легко встановити, що існує лише одна ціна, при якій плани покупців та продавців збігаються, і нікому не потрібно їх змінювати.

Порушення ринкової рівноваги відбувається внаслідок зміни попиту або пропозиції.

Зміна нецінових факторів попиту або пропозиції приводить до того, що покупці (продавці) бажають купити (продати) іншу кількість товарів за тією ж ціною, що зумовлює порушення ринкової рівноваги і виникає **дефіцит**

або **надлишок**.

Коли величина попиту перевищує величину пропозиції, то різницю між ними, як і саме явище, називають **нестачею**, або **дефіцитом**.

Суперечка про те, що сильніше впливає на визначення ціни блага – попит чи пропозиція, подібна на суперечку про те, яке лезо ножиць – верхнє чи нижнє – відіграє важливішу роль у розрізанні папер
(Альфред Маршал)

Величину, на яку обсяг пропозиції при певній ціні перевищує обсяг попиту, як і саме явище називають **надлишком**.

Першою ознакою появи нестачі є різке зменшення **товарних запасів**, а там, де створення **товарних запасів** неможливе (сфера послуг) – виникнення **черги покупців** у вигляді стоячих один за одним людей або списку замовлень.

Першою ознакою появи **надлишку** є різке зростання товарних запасів, а в тих галузях, де створення таких запасів неможливе, – поява **черг продавців**, які очікують своєї можливості обслужити покупця.

Після цього **механізм ринкового регулювання** зразу ж вступає в дію і відновлює рівновагу на ринку. При зменшенні запасів їх власники будуть нарощувати випуск продукції та збільшувати ціну, а при збільшенні запасів – відповідно зменшувати обсяг виробництва та ціну.

Внаслідок ряду змін планів покупців і продавців ринок знову повернеться до стану рівноваги.

Тому на ринку досконалої конкуренції дефіцити і

надлишки носять миттєвий характер, тобто ліквідуються майже зразу ж після їхнього виникнення.

Проте втручання в дію ринкового механізму **зовнішніх сил** (держава – за допомогою різноманітних адміністративних важелів, спрямованих на обмеження ринкової ціни чи обсягів попиту та пропозиції, монопольні утворення – за допомогою системи так званих «**зв'язаних продажів**» тощо) приводить до того, що конкуренція стає дедалі менш досконалою. Внаслідок цього дефіцити і надлишки перестають бути миттєвими явищами і набувають хронічного характеру.

Сукупність даних про обсяги попиту, пропозиції, ринкову ціну та тенденції їхньої зміни називають **ринковою кон'юнктурою**. Якщо на ринку існує висока ціна, значні обсяги купівлі-продажу і тенденція до їх подальшого зростання, то таку ситуацію називають **високою кон'юнктурою**, а при низькій ціні, незначних обсягах купівлі-продажу і загрозі їх подальшого скорочення ведуть мову про **низьку кон'юнктуру**.

Здатність ринків, реагуючи на різноманітні зміни, змінювати дані показники і рухатись до нової рівноваги – це приклад **стихійної економічної координації**. **Рівновага** – це не компроміс, досягнутий на засіданні комітету виробників і споживачів. Ринки рухаються до рівноваги стихійно, через невеликі, локальні зміни, здійснювані людьми в їх особистих інтересах, що являє собою дію **ринкового механізму**.

Згідно з традиціями, які склалися в біржовій торгівлі, учасників торгів, які поводяться з розрахунком на зниження цін, називають «**ведмедями**», а тих, хто розраховує на підвищення цін, – «**биками**». Тому сформовану на ринку

тенденцію до підвищення цін називають **«бичачим» трендом**, а до зниження – **«ведмежим» трендом.**

1.2. Бізнес-модель ринкової поведінки

Мета та цілі життя

Розуміння **мети життя** – неоднакове в різних людей… Але в більшості випадків – це досягнення певного стану, який ми вважаємо бажаним. Найскладніше у цьому випадку чіткість і стислість пояснення бажаного.

Тому, для конкретизації, мета описується в **цілях**, які більш конкретні. Для опису цілей необхідно пояснити, чому ми працюємо?... Відповіді на це запитання – різні у різних людей, але збігаються частіше, ніж мета. Ці відповіді описують наші цілі.

Цілі часто збігаються з рівнями **піраміди Маслоу** (рис.1.4)

1 – задоволення базових потреб у їжі, питві, відпочинку;

2 – гарантія захищеності від зовнішньої загрози;

3 – соціальні контакти з іншими, бажаними для нас людьми;

4 – повага і визнання інших людей;

5 – самовираження і самореалізація людини як неповторної особистості.

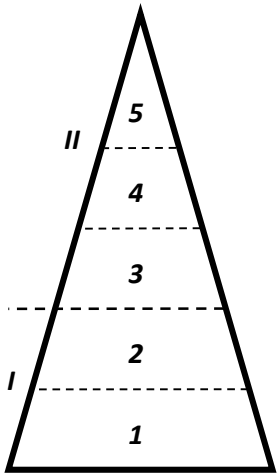

Рис. 1.4. Піраміда Маслоу

З часом у житті багатьох людей виникають невідповідності та незадоволеність, пов’язані зі складнощами у досягненням даних цілей.

З одного боку, мета – досягнення певного стану (добробут, безпека, визнання, самоствердження), проте, з іншого боку, – в умовах роботи за наймом, можливо, будуть, а можливо – ні (див. рис. 1.4):

1) певні шанси на задоволення базових потреб;

2) лише часткові умови захищеності і безпеки;

3) деякі соціальні контакти, але лише з тими людьми і на тих умовах, як це потрібно роботі;

4) обмежені і складні умови досягнення визнання і поваги;

5) випадкові і малоймовірні можливості самовираження і самореалізації.

ДЕ Ж ВИХІД?!

Цитати для ілюстрації проблеми чіткості формулювання мети:

– відома українська поетеса Ліна Костенко в одному із своїх віршів дає приклад дуже розмитого формулювання мети … зробити щось, лишити по собі, …щоби ліси не вимерли як тур, щоби слова не вичахли як руди…»

– протилежний приклад – дуже чітко сформульована мета – демонструє канадський священник о. Петро Галадза «Зробити так, щоб більше людей ходили на Вечірню і Утренню…».

Вплив бізнесу на досягнення мети і цілей

ВИХІД Є!!! Цей вихід – **бізнес**, тобто організація власної справи, що передбачає повну відповідальність засновника, або бізнесмена, забезпечує прийнятний для нього доход і може передбачати або не передбачати залучення робочої сили інших людей. Завдяки бізнесу кожен може (див. рис.1.4):

1. Гарантувати собі задоволення базових потреб.
2. Забезпечити необхідний рівень власної захищеності.
3. Часто контактувати з різними клієнтами: постачальниками, працівниками, споживачами…
4. Мати визнання у людей за надану можливість роботи.
5. Робити те, що подобається.

Що при цьому зміниться в суспільстві? Заняття бізнесом зумовлює ряд важливих змін, пов'язаних з **поліпшенням добробуту** – нашого та оточуючих нас людей:

–ріст продуктивності праці;

–посилення ролі кожного члена суспільства;

–підвищення доходів;

–збільшення кількості та якості доступних благ;

–розширення можливостей планування власного часу;

–зростання якості самовираження і самореалізації.

Основні умови успіху в бізнесі

Ключова риса успішних бізнесменів – здатність побачити світ по-іншому.

Бачення світу бізнесменами можна описати цитатами трьох відомих людей:
– «- Холмс! Чому я, дивлячись на ті ж самі, що й Ви, речі, не можу робити, таких висновків, як Ви? – Тому, Ватсон, що ви бачите, а я помічаю» (А.К. Дойль «Пригоди Шерлока Холмса та доктора Ватсона»)
– «Ми не фантазуємо – ми розраховуємо, але перш ніж розрахувати, ми фантазували» (Ф.Ніцше «Так говорив Заратустра»)
– «Майбутнє належить мрійникам» (Кім У Джунг (засновник корпорації «Deu») «Цей великий світ бізнесу»)

Що ж повинні побачити успішні бізнесмени? Як можна зробити висновок з попереднього прикладу, бізнес – це:

–Здатність помітити те, що не помітили або чому не надали достатньої ваги інші;

–Нерозривне поєднання чіткого, ретельного, детального розрахунку і буйної, некерованої непрогнозованої фантазії;

–Виникнення нових доходів, поява нових способів задоволення потреб, створення нових благ, тобто це те, про що усі раніше могли лише мріяти.

Важливою умовою успіху бізнесу є чітке **усвідомлення неминучості появи як відчутних вигод, так і помітних втрат**:

–Значні доходи, але при цьому необхідність багато

працювати у вихідні та свята вдень і вночі;

–Самостійне і вільне планування робочого дня, але при цьому винятково важливу роль відіграє постійне самодисциплінування і самоорганізація;

–Безмежні можливості самовираження і самореалізації, але й повна відповідальність як за успіхи, так і за провали;

–Повна свобода діяльності, але при цьому постійна необхідність в тому, щоб швидко приймати рішення при недостатності інформації;

–Можливий доступ до значних коштів, але при безумовній орієнтації на їх виключно продуктивне використання.

Ключовою особливістю і головною як перевагою, так і проблемою занять бізнесом є постійна мінливість усіх внутрішніх і зовнішніх умов, тобто усього вищесказаного.

Таким чином, описані вище економічна спостережливість, буйна фантазія, чіткий розрахунок і мрійлива націленість у майбутнє не можуть виникнути раз і успішно функціонувати надалі, бо вони повинні постійно оновлюватися на якнайвищому рівні. Ці зміни називають інноваціями. В тих бізнесах, де слабшає розуміння важливості інновацій негайно втрачаються навіть дуже сильні позиції на ринку. Найяскравіші приклади згубності втрати спрямованості на постійні інновації:

–Ще наприкінці минулого десятиліття фірма NOKIA контролювала понад 40% ринку мобільних телефонів, проте не пройшло і п’яти років, як ця фірма перетворилася в одного з аутсайдерів даного ринку;

–Винахідник ксерокса фірма XEROX в період розквіту

контролювала до 80–85% ринку копіювальних апаратів, після закінчення дії основних патентів її частка зразу впала до 55–60% і далі продовжувала падати, поки не склала декілька відсотків;

–Різні модифікації операційної системи Windows фірми MICROSOFT починаючи з початку 90-х років XX ст. протягом майже 20 років постійно посилювали своє домінуюче положення на світовому ринку, проте після цього почалася різка втрата позицій на користь інших операційних систем;

–В останній третині XX ст. найсучасніші телевізори асоціювалися, перш за все, з назвою фірми SONY, проте ця асоціація майже повністю зникла протягом 10-15 років.

Успішний бізнесмен – це той, про якого завтра всі будуть розказувати, як він учора зробив те, що інші почали робити лише сьогодні, а сьогодні – він робить те, що інші робитимуть післязавтра.

ЧИ ЦЕ МОЖЛИВО ДЛЯ КОЖНОГО З НАС?!
ТАК! ЦЕ МОЖЛИВО!!!

Приклади розуміння бізнесу як унікальної можливості для кожного із нас:

–Дуже сильно забудькуватий комівояжер Марсель Бік, який часто губив досить дорогі повсякденні товари, в 40-х рр. вирішив розпочати виробництво таких товарів одноразового вжитку;

–Фредерік У.Сміт в 60-ті роки в курсовій роботі описав вихід на ринок поштових послуг США, який цілком контролювали дві фірми UPS і APS з монопольним

представництвом в кожному населеному пункті;

–Стів Джобс і Стів Возняк почали працювати над створенням власного комп'ютера в гаражі для мотоцикла в 1976 році, коли корпорація RCA прийняла остаточне рішення про згортання комп'ютерного бізнесу, як неперспективного;

–Ларрі Пейдж і Сергій Брін в 1998 році отримали відмову корпорації YAHHO купити створену ними нову програму для інтернет-пошуку;

Хто виграв в кожному з наведених прикладів?

–Марсель Бік та його компаньйон Едуард Буффар в 40-х рр. заснували корпорацію BIC, яка дотепер успішно виробляє одноразові ручки, бритви і запальнички;

–Фредерік У.Сміт в 70-х роках заснував корпорацію «Federal Express», яка забезпечує термінові поштові відправлення по США та всьому світу;

–Стів Джобс і Стів Возняк в 1976 році поклали початок створення корпорації «APPLE» – одного із лідерів сучасного світового ринку комп'ютерної техніки;

–Ларрі Пейдж і Сергій Брін в 1998 році поклали початок створення корпорації «GOOGLE» – одного з лідерів сучасного світового ринку інформаційних технологій.

Крім цього, сильно виграли споживачі, які отримали можливості кращого, швидшого і дешевшого задоволення своїх потреб.

Бізнес являє собою діяльність, нерозривно пов'язану з постійними інноваціями, яка, з одного боку, – дає можливість кожному з нас в умовах вищого рівня відповідальності забезпечити більш повне задоволення потреб за всіма

рівнями піраміди Маслоу, а з іншого боку, – забезпечує якісніше, швидше і дешевше задоволення потреб споживачів.

1.3. Інновації як ключова умова успішного бізнесу

У сучасних умовах вчені і практики в різних галузях соціальних наук дедалі частіше виділяють **інновації** як визначальний фактор суспільного прогресу.

Інноваціями називають **нововведення**, які набули комерційного характеру, тобто почали безпосередньо використовуватися для задоволення потреб шляхом виробництва і продажу з їх допомогою благ. В залежності від сфери втілення розрізняють такі **види інновацій**:

– **продуктові** – нові види споживчих благ, краще задовольняючих споживчі потреби;

– **технологічні** – нові, більш ефективні способи створення благ;

– **організаційні** – нові, більш продуктивні способи організації спільної роботи груп людей;

– **дослідницькі** – нові, дієвіші способи організації наукових досліджень;

– **фінансові** – нові, вигідніші способи залучення фінансових ресурсів;

– **маркетингові** – нові, дієвіші способи просування створених благ від виробника до споживача.

Відповідно до цього виникає цікаве і актуальне питання про закономірності трансформацій економічної влади інновацій, тобто характеру та сили їхнього впливу на

суспільний розвиток у міру розвитку ринково-орієнтованих економічних систем. Одним із варіантів дослідження даної проблеми можна вважати порівняльний аналіз особливостей функціонування найбільш важливих інновацій за підсумками XX ст. і в сучасних умовах початку XXI ст. Для виділення найважливіших інновацій зручно застосовувати їх класифікацію за функціональною ознакою.

На нашу думку, найважливішими інноваціями XX ст. можна вважати такі: продуктові – автомобіль, технологічні – комп'ютер, дослідницькі – бізнес-інкубатор, організаційні – конвеєр, фінансові – фандрайзинг, тобто розподіл фінансових ресурсів у вигляді грантів за підсумками конкурентного конкурсу проєктів, маркетингові – MLM, тобто багаторівневий чи мережений маркетинг.

Усі наведені приклади так чи інакше можна об'єднати на основі однієї спільної особливості, яка описує характер економічної влади інновацій в той період: відображення різних способів пошуку економічними суб'єктами необхідних дефіцитних ресурсів. Тому для них в цілому був характерний одиничний характер і необхідність захисту та максимальної експлуатації.

Таким чином, виникає ряд логічних запитань, перше з яких – про з'ясування найбільш сприятливого до інновацій типу ринкової структури:

– В умовах ринку досконалої конкуренції внаслідок відсутності бар'єрів для входу на ринок нових учасників та випадково-миттєвого характеру прибутків-збитків немає ні можливостей, ні стимулів для інноваційного розвитку;

– Монополія, з одного боку, теоретично ніби

стимулює інноваційний процес, зокрема, через систему патентно-ліцензійного захисту, проте, з іншого боку, в сучасних умовах темпи появи і розвитку інновацій у високотехнологічних галузях багатьох країн почали перевищувати темпи здійснення відповідних бюрократичних патентно-ліцензійних процедур. Це призвело до посилення заплутаності та, навіть, абсурдності відповідних бюрократичних процедур і, навіть, розгортання патентних війн (наприклад, Apple – Samsung). Окрім того, ця проблема посилювалася природною ринковою негнучкістю монопольних фірм.

– В умовах олігополії, для фірм, що здобували ринкову владу завдяки вдалим інноваціям, була характерною тенденція фактичного переходу до монопольного стану (наприклад: Nokia, Microsoft, Xerox).

– Очевидно, що найбільш сприятливим для інновацій типом ринкової структури є монополістична конкуренція, яка характеризується досить високим рівнем свободи учасників ринку, дуже високою мобільністю фірм та їхньою об’єктивно неминучою орієнтацією на максимальне врахування індивідуальності, неповторності, оригінальності потреб кожної окремої людини.

Основою ефективної економічної політики держави в цій сфері, згідно з Майклом Портером, є ознака, на основі якої визначається рівень міжнародної конкурентоспроможності окремих країн: здатність країни забезпечувати швидке виявлення та ефективне втілення успішних інновацій.

Відповідно до вищенаведеної функціональної класифікації інновацій, найважливішими інноваціями

XXI ст., на нашу думку, можна вважати такі: продуктові – гаджети, технологічні – 3D-принтер, фінансові – краудфандинг, тобто залучення зовнішнього фінансування через представлення вільної не зобов'язуючої оферти, дослідницькі – краудсорсинг, тобто залучення зовнішніх дослідницьких зусиль через представлення вільної не зобов'язуючої оферти, організаційні – революція організаційних структур (відображувана таким рядом відповідних подій: масове поширення (особливо, з 2008 року значною мірою під тиском необхідності оптимізації витрат) фрілансу, різке зростання популярності коворкінгу, революція корпоративних цінностей (у вигляді відмови від офісного дрес-коду і жорсткого поділу на «білі» та «сині» комірці, як це відбулося, наприклад, у Google), перехід від бюрократичних структур до органічних, маркетингові – значне посилення ринкової влади шляхом штучної сегментації ринку на основі створеної субкультури (наприклад: Apple, Tesla).

Спільною, об'єднуючою особливістю цих прикладів можна вважати кардинальну зміну характеру економічної влади інновацій порівняно з XX ст.: не пошук економічними суб'єктами необхідних дефіцитних ресурсів, як це було характерно для XX ст., а навпаки – способи пошуку надлишковими ресурсами дефіцитних продуктивних ідей. Отже, інновації перестають бути яскравими одиничними випадками особливого успіху окремих економічних суб'єктів, а перетворюються на вільний інноваційний потік, перманентний характер якого і є ключовою рисою економічної влади інновацій в сучасних умовах та визначальною умовою успіху економічних суб'єктів.

Відповідно до цього виникає вкрай актуальне завдання забезпечення фірмою ефективного сортування інноваційного потоку.

Для цього фірми використовують такі інструменти:

– **бізнес-інтуїція** (становлення Microsoft, Apple, Google);

– розв’язання автомобільними та IT-фірмами проблем дизайну шляхом **співробітництва з великою кількістю дрібних фірм** відповідно у сферах автотюнінгу та web-дизайну;

– **залучення думки абсолютно незаангажованих сторонніх людей**: використання дизайнерів годинникової фірми Swatch для створення концепту Mersedes Smart, обшивка за порадою психологів дзеркалами ліфтів та ліфтових кабін для зменшення нарікань користувачів на повільність;

– **матричний підхід**: розробка на основі ретельного всебічного використання інструментів прогностичного моделювання матриць типу Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінсі, конкурентних переваг, SWOT тощо, що дає можливість оцінити результати запровадження різних інновацій.

Отже, фірми здійснюють вибір тих інновацій, які здатні забезпечити їх прискорений розвиток, зростання частки ринку, виручки та прибутку. Але основу успішності застосування даних підходів є опір на розвинутий маркетинговий світогляд.

Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы : пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 314 с.
3. Ким У Джун. Этот великий мир бизнеса / Пер. В.А.Тен. М.: Русслит, 1992. 160с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 896 с.
5. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с 14-го англ. изд. М.: ИНФРА-М, 2004. 928 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 336с.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
9. Сторощук Б. Маркетинг і комерційна стратегія. Проєкт «Центр спільної підтримки бізнесу – сприяння розвитку підприємництва в транскордонному просторі» (Jo.B.S. Center) код MIS-ETC: 1934 в Програмі Європейського союзу для транскордонної співпраці «Румунія-Україна-Республіка Молдова». Чернівці, Україна, 2015. 80с.

РОЗДІЛ 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ БІЗНЕСУ

2.1. Сутність бізнесу та підприємницької діяльності. Правове забезпечення розвитку підприємництва на сучасному етапі.
2.2. Форми організації бізнесу.
2.3. Як зареєструвати бізнес?
2.4. Ліцензія для бізнесу: ключові питання.

2.1. Сутність бізнесу та підприємницької діяльності. Правове забезпечення розвитку підприємництва на сучасному етапі

Сьогодні ми чуємо про такі поняття, як «бізнес» і «підприємництво», які здебільшого в практичній площині ототожнюються. Зауважимо, що підприємництво є складовою бізнесу та вагомим чинником його розвитку.

Бізнес – вид економічної діяльності, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою отримання прибутку шляхом випуску та реалізації товарів, виконання робіт і надання послуг.

♦ Бізнес включає відносини, що виникають між учасниками ринкової економіки та активізує суб'єктів підприємництва, споживачів, найманих робітників, державні структури.

♦ Бізнес включає широке коло різновидів діяльності через здійснення одноразових та постійних бізнес-операцій. Підприємництво реалізується тільки у тих видах діяльності, що дозволені законодавством України.

♦ Складовими частинами системи бізнесу є

підприємницький бізнес; державний бізнес; споживчий бізнес.

Підприємницький бізнес – це особливий вид економічної активності, доцільної діяльності, яка базується на самостійній ініціативі, відповідальності та ініціативній підприємницькій ідеї; ця діяльність спрямована на одержання прибутку через виробництво, реалізацію та виконання робіт і послуг[1].

Залежно від сфер діяльності, підприємницький бізнес поділяється на виробниче, комерційне і фінансове підприємництво.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст. 42 Господарського кодексу України)[2].

Виробниче підприємництво пов’язане зі створенням та постачанням на ринок товарів, послуг. Центральне місце у сфері виробничого підприємництва посідають виробничі фірми та підприємства, які вибудовують товарну масу чи матеріальне забезпечення для функціонування ринку, є найбільшим споживачем, вибудовують основний попит на різного роду ресурси, такі як матеріальні, трудові та ін.

---

[1] Синицина Г. А., Рачкован О. Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. С. 10

[2] Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 15.06.2022)

Комерційне підприємництво виступає посередником між виробничими підприємствами та споживачами. Таке підприємництво відтворюється через обмін, розподіл і споживанням товарів через торговельні заклади та біржі.

Фінансове підприємництво пов'язане з обігом і обміном вартостей через фондові біржі, банки. Вони отримують свій прибуток шляхом надання на визначений строк фінансових ресурсів для підприємств виробничого та комерційного характеру з метою реалізації такими підприємствами як поточної, так і інвестиційної діяльності.

Підприємництво виступає як підприємницький бізнес і залучає не всіх учасників ринку, а лише свого суб'єкта. Суб'єктами бізнесу є юридичні особи та фізичні особи-підприємці, діловий інтерес яких полягає в одержання прибутку шляхом виробництва та реалізації товарів, надання послуг та виконання робіт (рис. 2.1).

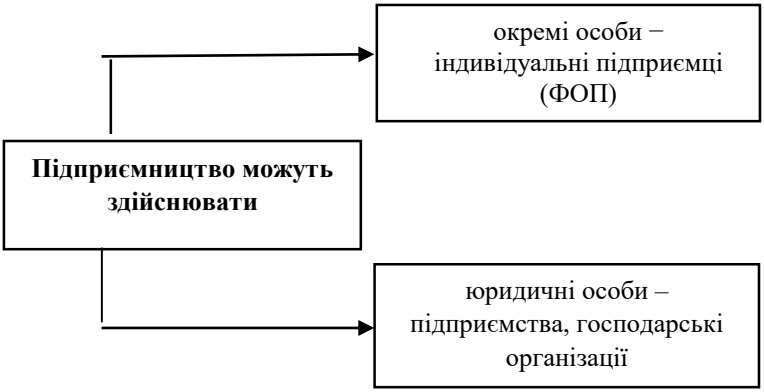

Рис. 2.1. Суб'єкти підприємницької діяльності

Види підприємництва залежать від форми власності та організаційн0-правової форми. Характерними ознаками

підприємництва є творчий підхід, інноваційний характер, наявність певного ризику, високий ступінь професійності, самостійні юридична відповідальність та спрямованість на одержання прибутку.

Розпочати власний бізнес та належно організувати всі процедурні моменти вимагають обізнаності, поінформованості, а в подальшому – умінь та навичок.

Створення власного бізнесу є специфічним процесом для кожного конкретного випадку. Разом з тим, існують окремі питання, з якими зустрічаються всі без винятку підприємці-початківці:

- *Яким нормативно-правовим актом скористатися?*
- *Якій формі організації бізнесу надати перевагу?*
- *Який тип товариства обрати?*
- *Як обрати правильний КВЕД для свого бізнесу?*
- *Як пройти процедуру державної реєстрації?*
- *Як отримати електронний цифровий підпис?*
- *Як отримати дозвіл, а саме ліцензію на здійснення конкретного виду діяльності?*

Належне впровадження підприємництва, захист прав власності, наявність добросовісної конкуренції, рівність прав і свобод у підприємництві залежить від поінформованості підприємця щодо нормативно-правової бази, яка регламентує основні правила проведення такої діяльності. Серед значної кількості нормативно-правових актів радимо підприємцю-початківцю звернути увагу на такі:

- Бюджетний кодекс України: затверджений

Законом України від 21.06.2001 р. *Голос України*. 2001. № 129.

♦ Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 15.06.2022)

♦ Господарський процесуальний кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 06.11.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 6. Ст. 56.

♦ Земельний кодекс України: затверджений Законом України від 25.10.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. №3-4. Ст.27.

♦ Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. Ст.74.

♦ Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. *Відомості Верховної Ради Української РСР*. 1984. № 51. Ст. 1122.

♦ Митний кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 13.03.2012 р. *Офіційний вісник України*. 2012. № 32. Ст. 1175.

♦ Податковий кодекс України: Прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. –№ 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112.

♦ Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення 15.06.2022)

♦ Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2008. № 50-

51. Ст. 384.

♦ Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. №49. Ст.682.

♦ Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 31-32. Ст. 263.

♦ Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству : Закон України від 12.05.2022 р. № 2255-IX URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text (дата звернення 15.06.2022).

♦ Про заставу : Закон України від 02.10.1992 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №47. Ст.672.

♦ Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України.* 1996. № 36. Ст. 164.

♦ Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. Ст. 64.

♦ Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 30. Ст. 379.

♦ Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158

♦ Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. *Відомості*

Верховної Ради. 2018. № 13. Ст.69.

♦ Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 45. Ст. 363.

♦ Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст. 275

♦ Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 7. Ст. 36

Вагомим кроком у формуванні власного бізнесу є правильний вибір організаційно-правової форми суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки в подальшому це визначатиме структуру бізнесу, вид оподаткування, впливатиме на права, обов'язки, обсяг та ступінь відповідальності, регулюватиме конфліктні фінансові ситуації з партнерами, визначатиме процедуру ліквідації та ін. (рис. 2.2).

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні: індивідуальне підприємництво фізичних осіб, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство, акціонерне товариство.

2.2. Форми організації бізнесу

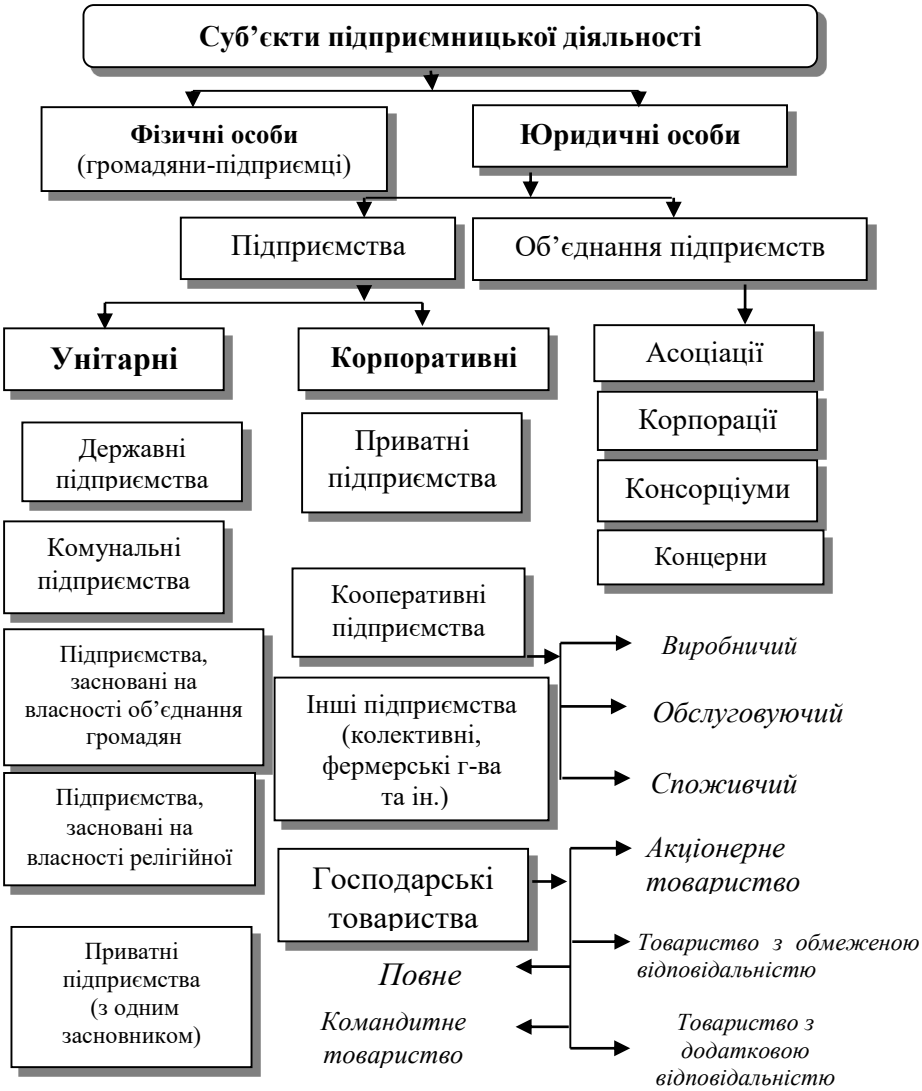

Рис. 2.2. Організаційно-правова форма суб'єкта підприємницької діяльності

Коли розглядається питання про вибір організаційної форми підприємства, необхідно приділити увагу найвагомішим ознакам, за якими такі форми різняться, а саме, особливості середовища майбутнього бізнесу, джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо.

Зауважимо, що найбільш поширеними формами бізнесу на сьогодні в Україні є ФОП (фізична особа-підприємець) та ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю).

Індивідуальний підприємець – фізична особа, яка на власний ризик від свого імені та за свій рахунок самостійно реалізує підприємницьку діяльність. Індивідуальне підприємництво базується на приватній власності і здебільшого охарактеризовується як «малий бізнес» (рис. 2.3, рис. 2.4).

ФОП (фізична особа-підприємець) є однією з найбільш доступних форм зайняття бізнесом та підходить здебільшого тим, хто вирішив займатися роздрібною торгівлею або надавати послуги.

Разом з тим, у випадку виникнення заборгованості ФОП змушений розплачуватися всім своїм майном (це по суті – головний ризик ФОП). При цьому не має значення, чи це майно використовувалося для ведення бізнесу чи основним його призначенням було задоволення особистих чи побутових потреб підприємця.

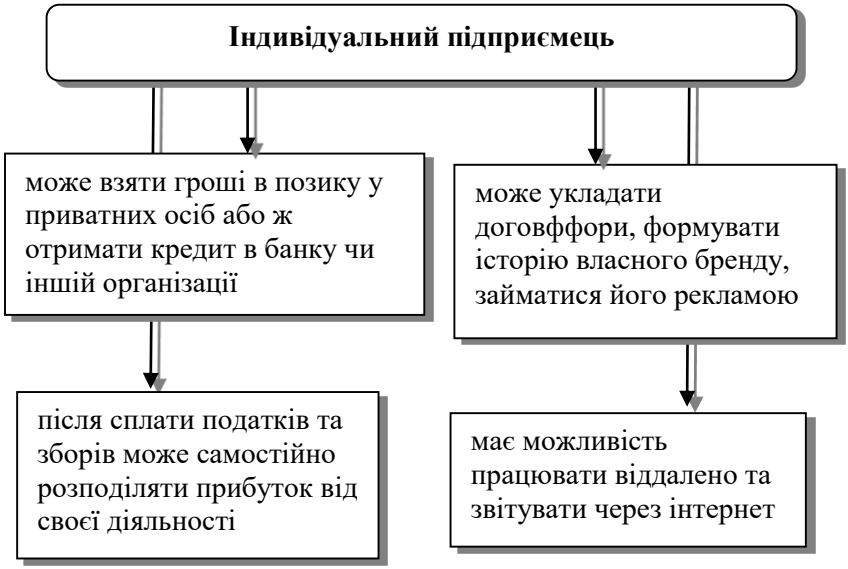

Рис. 2.3. Можливості індивідуального підприємця

Здебільшого підприємець є власником і виконує всі управлінські функції, що в свою чергу, вимагає універсальних знань та навичок у багатьох сферах. Слід врахувати, що у зв'язку з низькою кредитоспроможністю індивідуальному підприємцю складніше залучити великі капітали для ведення бізнесу, кредитори не схильні укладати довгострокові фінансові операції.

Ще одним нюансом-недоліком ведення бізнесу індивідуальним підприємцем є законодавчі обмеження стосовно предмета передбачуваної діяльності, оскільки окремі види підприємництва можна здійснювати тільки шляхом утворення юридичної особи певних організаційно-правових форм.

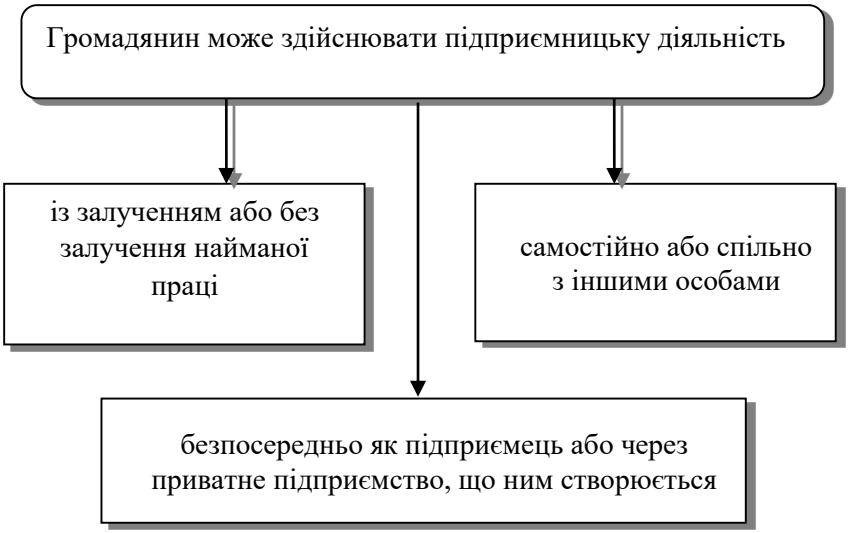

Рис. 2.4. Можливості індивідуального підприємця

Індивідуальна підприємницька діяльність припиняється за рішенням самого підприємця або суду у випадку порушення підприємцем чинного законодавства, або ж у разі визнання його банкрутом.

Законодавство України передбачає окремі обмеження щодо провадження бізнесу за суб'єктами:

♦ законом обмежується підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

♦ не допускається заняття підприємницькою діяльністю військовослужбовцям, службовим особам органів прокуратури, суду, внутрішніх справ, державної безпеки, державного нотаріату, органів державної влади і управління, які уповноважені здійснювати контроль за діяльністю підприємств;

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

Юридична особа – це носій майнових прав і обов'язків, який здійснює підприємницьку діяльність та існує незалежно від осіб, які входять до її складу. Юридична особа несе самостійну майнову відповідальність за зобов'язанням, яке бере на себе і її майно відокремлюється від особистого майна її членів.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має поділений на частки статутний капітал, розмір яких визначається установчими документами, і відповідальність за своїми зобов'язаннями несе лише своїм майном. Учасники такого товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів[3] (рис. 2.5).

ТОВ може здійснювати майнові і особисті немайнові права від свого імені, мати обов'язки, виступати в суді позивачем або відповідачем.

ТОВ вважається створеним як юридична особа з моменту держреєстрації та без обмеження термінів, якщо інше не передбачене в статуті.

---

[3] Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення 15.06.2022).

Рис. 2.5. Власність господарського товариства

ТОВ може мати скорочене найменування українською мовою, а також повне і скорочене найменування іноземними мовами. Забороняється в найменуванні використовувати повні або скорочені найменування органів державної влади, місцевого самоврядування, похідні від цих найменувань, або історичні державні найменування, символіку комуністичного та/або націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів.

Основний і найважливіший правовий аспект ТОВ – обмежена відповідальність – кожен учасник відповідає за зобов’язаннями лише в рамках своєї частки, яку він вклав.

ТОВ варто обирати тому бізнесу, який бажає розширятися та виходити за межі своєї торгової точки чи точки надання послуг, можливо, і реалізовувати продукцію за кордоном та надавати послуги.

2.3. Як зареєструвати бізнес?

Першочергово майбутньому підприємцю необхідно визначитися з *КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності* з кодами, що передбачені для різних видів бізнесу. Необхідно переконатися, що немає заборони на здійснення діяльності ФОП, для прикладу, видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення, обмін іноземної валюти, діяльність з управління підприємствами, тощо, винятків, передбачених пп. 291.5.1 Податкового кодексу України.

Зауважимо, що КВЕД має відображати характер бізнесу. Буде порушенням, якщо КВЕД – роздрібна торгівля текстильними товарами, а підприємець здійснює операції з нерухомим майном.

Пошук секцій КВЕД радимо здійснити за таким посиланням http://kved.ukrstat.gov.ua/

Приклад детального розгляду (пошуку):

♦ Громадянин має намір здійснювати діяльність, що пов'язана з виробництвом матраців. Для того, щоб правильно вибрати КВЕД, необхідно перейти за вищевказаним посиланням, обрати Секцію С «Переробна промисловість», далі Розділ 31 «Виробництво меблів», далі Група 31.0 «Виробництво меблів», далі клас 31.03 «Виробництво матраців»

♦

Як і де можна здійснити державну реєстрацію?

♦ в органах надання адміністративних послуг;

♦ через нотаріуса, що наділений повноваженнями державного реєстратора;

♦ онлайн.

Державна реєстрація підприємницької діяльності – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, про

юридичну особу та фізичну особу-підприємця[4].

Державна реєстрація може здійснюватися як особисто, так і через представника. У випадку, якщо документи подаються через представника, необхідно буде ще надати примірник оригіналу або нотаріально засвідченої копії документа, що посвідчує повноваження представника (винятком є випадок, коли відомості про представника вже наявні в Єдиному державному реєстрі).

Якщо документи подаються у паперовій формі, тоді, окрім можливості особистого подання документів, їх можна надіслати ще поштовим відправленням. У такому випадку підпис заявника необхідно попередньо нотаріально засвідчити.

Для державної реєстрації ФОП в органах надання адміністративних послуг необхідно:

- заповнити заяву про державну реєстрацію ФОП за формою 10;
- заповнити та подати заяву про обрання спрощеної системи оподаткування;
- у випадку, якщо заявником є особа, яка досягла 16-ти років і має намір займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності, необхідно подати письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальників чи органу опіки та піклування, нотаріально засвідчену.

---

[4] Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 31-32. Ст. 263.

Ознайомитися зі зразком заповнення заяви за формою 10 щодо державної реєстрації ФОП можна за посиланням https://minjust.gov.ua/files/general/2020/05/25/20200525140127-13.pdf.

Для державної реєстрації юридичної особи в органах надання адміністративних послуг необхідно подати такі документи:

♦ заяву про державну реєстрацію юридичної особи. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи, утвореної в результаті поділу, виділу, додатково необхідно вказати відомості про відокремлені підрозділи в частині їх належності до юридичної особи – правонаступника. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи приватного права може зазначатися, що вона діє на підставі модельного статуту. У такій заяві можна також зазначити прохання заявника про реєстрацію юридичної особи платником податку на додану вартість та/або обрання спрощеної системи оподаткування, та/або включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Якщо модельний статут багатоваріантний, у заяві про держреєстрацію створення юридичної особи приватного права зазначається редакція модельного статуту, на підставі якого діє така юридична особа;

♦ примірник оригіналу чи нотаріально засвідчену копію рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, – рішення відповідного державного органу, про створення юридичної особи;

♦ установчий документ юридичної особи – у разі

створення юридичної особи на підставі власного установчого документа[5].

Вичерпний перелік документів, що подаються заявником для державної реєстрації юридичної особи в залежності від різновиду та особливостей юридичної особи закріплює ст. 17 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

Ознайомитися зі зразком заповнення заяви щодо державної реєстрації юридичної особи можна за посиланням https://minjust.gov.ua/files/general/2020/05/25/20200525141020-20.pdf

Звертаємо увагу, що всі документи, які подаються для проведення державної реєстрації письмово повинні бути належно оформлені – текст і друк чіткими, без виправлень і закреслень, розбірливими, оскільки в протилежному випадку це може слугувати законною підставою відмови в державній реєстрації.

Для більш детальної інформації щодо форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань радимо скористатися таким посиланням https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1500-16#n48

[5] Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 31-32. Ст. 263.

Розгляд документів, що подані для державної реєстрації юридичних осіб та ФОП здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, окрім вихідних та святкових днів.

Для державної реєстрації ФОП онлайн необхідно з електронним цифровим підписом (ЕЦП):

- ♦ зареєструватися або авторизуватися на diia.gov.ua за допомогою електронного підпису;
- ♦ створити і підписати ЕЦП заяву про реєстрацію ФОП та застосування спрощеної системи оподаткування.

Процедура державної реєстрації ФОП онлайн займає два робочі дні, святкових та вихідних та днів.

Для державної реєстрації онлайн ТОВ на основі модельного статуту (поки що тільки для цього виду підприємства розроблена така реєстрація) необхідно з електронним цифровим підписом (ЕЦП):

- ♦ зареєструватися або авторизуватися на diia.gov.ua за допомогою електронного підпису;
- ♦ заповнити онлайн форму на отримання послуги та вибрати необхідні опції модельного статуту або ж вибрати редакцію статуту «за замовчуванням».

Модельний статут – це типовий установчий документ, який затверджений Кабінетом Міністрів України і використовується для створення та провадження діяльності юридичних осіб відповідної організаційно-правової форми, а також містить положення, що регулюють правовий статус, права, обов’язки та відносини, які пов’язані зі створенням,

управлінням та провадженням господарської діяльності юридичних осіб[6].

Процедура державної реєстрації ТОВ на основі модельного статуту онлайн займає один робочий день, окрім вихідних та святкових днів.

Статус заяви після її подання можна перевірити в кабінеті громадянина. Повідомлення про державну реєстрацію (чи відмову в державній реєстрації) буде направлено в кабінет громадянина, а також на електронну пошту. Після реєстрації ФОП або ТОВ відповідний запис буде і в Єдиному державному реєстрі. З цього моменту можна буде отримати витяг з реєстру в кабінеті громадянина.

У документах, що подані для державної реєстрації, суб'єкти підприємництва зобов'язані вказувати своє місцерозташування – адреса, за якою реально проводиться така діяльність:

♦ місцезнаходженням юридичної особи є фактичне місце ведення діяльності чи розташування офісу, з якого проводиться щоденне керування діяльністю юридичної особи (переважно знаходиться керівництво) та здійснення управління і обліку[7]. Таким чином, відомості в ЄДР про місцезнаходження підприємства повинні кореспондувати фактичному місцю господарювання або управління;

---

[6] Модельний статут: плюси і мінуси. Західно-українська юридична компанія : веб сайт. URL: https://advislgl.if.ua/modelniy-statut-plyusi-minusi/ (дата звернення 15.06.2022)

[7] Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення 15.06.2022)

♦ місцезнаходження фізичної особи – підприємця (місце проживання або інша адреса, за якою з нею здійснюється зв'язок) – житло, розташоване на території адміністративно-територіальної одиниці, в якому особа проживає, а також спеціалізовані соціальні установи, заклади соціального обслуговування та соціального захисту, військові частини[8].

Оплата за реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності не передбачена, оплата здійснюється тільки за матеріальні витрати видачі витягів. Нотаріуси теж мають функцію державних реєстраторів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, але їх послуги оплатні.

Після реєстрації підприємцю видається виписка з Єдиного державного реєстру, довідка з реєстру.

Виписка з Єдиного державного реєстру – документ в електронній формі, який формується та оновлюється за результатами проведення реєстраційних дій і містить відомості про юридичну особу або її відокремлений підрозділ, фізичну особу-підприємця (у тому числі про взяття на облік в органах державної статистики та державної фіскальної служби, видачу ліцензії та документів дозвільного характеру)[9].

---

[8] Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні : Закон України від 11.12.2003 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2004. № 15. Ст. 232.

[9] Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. *Відомості Верховної Ради України.* 2003. № 31-32. Ст. 263.

Отже, за допомогою онлайн реєстрації можна зареєструвати ФОП, а юридичну особу – лише у випадку, якщо підприємство працюватиме за модельним статутом.

Що таке Електронний цифровий підпис? Це підпис, який отриманий за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних. Реалізується він за допомогою не графічних зображень, а математичних перетворень над змістом документа. Така «математика» гарантує неможливість підробки електронного цифрового підпису сторонніми особами[10].

Система цифрового підпису передбачає, що кожен користувач мережі має свій таємний ключ, який використовується для формування підпису, а також відповідний цьому таємному ключу відкритий ключ, відомий решті користувачів мережі й призначений для перевірки підпису. Цифровий підпис обчислюється на основі таємного ключа відправника інформації й власне інформаційних бітів документа (файлу). Спосіб обчислення цифрового підпису такий, що знання відкритого ключа не може призвести до підробки підпису[11].

Цифровий підпис дає можливість:

- одержати інформацію про людину, що підписала документ;
- переконатись, що після підписання документу

[10] Ключі Електронного цифрового підпису (ЕЦП). Бухгалтер експерт : веб сайт. URL: http://www.buhexpert.if.ua/klyuchi-ecp/ (дата звернення 15.06.2022)

[11] Для чого застосовується електронний цифровий підпис? Бухгалтер експерт : веб сайт. URL: http://lv.sfs.gov.ua/media-ark/local-news/print-256192.html (дата звернення 15.06.2022).

він не був змінений;

♦ визначити дійсно реальний час проставлення підпису під документом;

♦ забезпечити конфіденційність інформації шляхом шифрування документа, при цьому отримуючи захист інформації від несанкціонованого доступу.

Сертифікат ключа – це електронний документ, який пов'язує дані для перевірки електронних підписів з певною особою, підтверджує ідентичність цієї особи й завіряється електронним цифровим підписом надавача послуг – центром сертифікації ключів[12].

Як тримати Електронний цифровий підпис безкоштовно?

♦ Офлайн – через органи державної фіскальної служби;

♦ Онлайн – за допомогою онлайн-кабінету банку, послугами якого особа користується

Більш детальну інформацію про те, як отримати електронний цифровий підпис, перелік реєстраційних документів, адреси представництв, можна переглянути за посиланням https://acskidd.gov.ua/r_kor

[12] Ключі Електронного цифрового підпису (ЕЦП). Бухгалтер експерт : веб сайт. URL: http://www.buhexpert.if.ua/klyuchi-ecp/ (дата звернення 15.06.2022).

2.4. Ліцензія для бізнесу: ключові питання

Що таке ліцензія?

Чинне законодавство має низку обмежень щодо ведення бізнесу за видами діяльності. В окремих випадках недостатньо бути зареєстрованим як суб'єкт господарювання (юридичною або фізичною особою-підприємцем) для легальної підприємницької діяльності. Цивільний кодекс України містить положення про те, що юридична особа може здійснювати окремі види діяльності, перелік яких встановлюється законом, після одержання нею спеціального дозволу – ліцензії[13].

Ліцензія – право суб'єкта господарювання на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню[14].

Ліцензію може отримати будь-який суб'єкт господарювання, який має на меті здійснення діяльності, що підлягає ліцензуванню. Для цього такий суб'єкт господарювання повинен відповідати певним встановленим вимогам та пройти процедуру ліцензування.

Ліцензування – засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав та законних

---

[13] Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення 15.06.2022).

[14] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158.

інтересів, життя і здоров'я людини, екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища[15].

У яких випадках необхідна ліцензія та хто може отримувати ліцензію?

Далеко не всі види бізнесу необхідно ліцензувати. Такими є ті види, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє середовище і безпеку держави. Законодавство передбачає 33 види діяльності, що підлягають ліцензуванню та встановлює загальні та спеціальні порядки ліцензування окремих видів діяльності, порядок нагляду і контролю у сферах ліцензування, відповідальність за порушення законодавства у сфері ліцензування та інші ліцензійні умови.

Суб'єкт господарювання може здійснювати види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, після внесення відомостей до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань щодо рішення органу ліцензування про видачу йому ліцензії.

У сфері ліцензування самі суб'єкти поділяються на:

- здобувачів ліцензіїї – суб'єкт господарювання, який звернувся в установленому законодавством порядку до органу ліцензування із заявою про отримання ліцензії на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню;
- ліцензіат – суб'єкт господарювання, який має

[15] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158.

ліцензію.

У залежності від виду бізнесу, встановлені вимоги та сама процедура відрізняються в частині спеціальних вимог, оскільки встановлюються різними органами, які здійснюють ліцензування та державний контроль провадження таких видів діяльності в Україні.

Який орган здійснює ліцензування господарської діяльності та що таке ліцензійний реєстр?

У залежності від різновиду господарської діяльності, яка підлягає ліцензуванню, існують різні органи ліцензування. В Україні немає єдиного державного органу ліцензування, що видає ліцензії на всі види діяльності. Ліцензії можуть видаватися вищими або місцевими органами виконавчої влади, перелік визначений Кабінетом Міністрів України.

Ознайомитися з переліком органів ліцензування можна у
Постанові Кабінету Міністрів України
від 05.08.2015 № 609
«Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність деяких постанов Кабінету Міністрів України»
за посиланням
https://ips.ligazakon.net/document/KP150609?an=1

Якщо ліцензію на будь-який вид діяльності може видавати як вищий, так і місцевий орган виконавчої влади, то вважається, що на підставі ліцензії, виданої центральним органом, діяльність може здійснюватися на всій території

України, а на підставі ліцензії, виданої місцевим органом, – на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Ліцензійний реєстр – це автоматизована система збору, накопичення та обробки даних про суб'єктів господарювання, які в установленому законом порядку звернулися до органу ліцензування із заявою про отримання ліцензії, провадять діяльність на підставі ліцензії, дія ліцензії яких зупинена, ліцензія яких анульована[16]. Ліцензійний реєстр відкритий, інформація з ліцензійного реєстру відображаються в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

У законодавстві передбачений порядок та умови отримання ліцензії, який охоплює певний порядок дій (рис. 2.6).

Що таке ліцензійні умови?

Органами ліцензування розробляються спеціальні регуляторні акти – ліцензійні умови, в яких встановлюються кваліфікаційні, організаційні, технологічні та інші вимоги, дотримання яких необхідно для здійснення певного виду господарської діяльності.

Ліцензійні умови – нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог до провадження господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, обов'язкових для виконання

[16] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158

ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії[17].

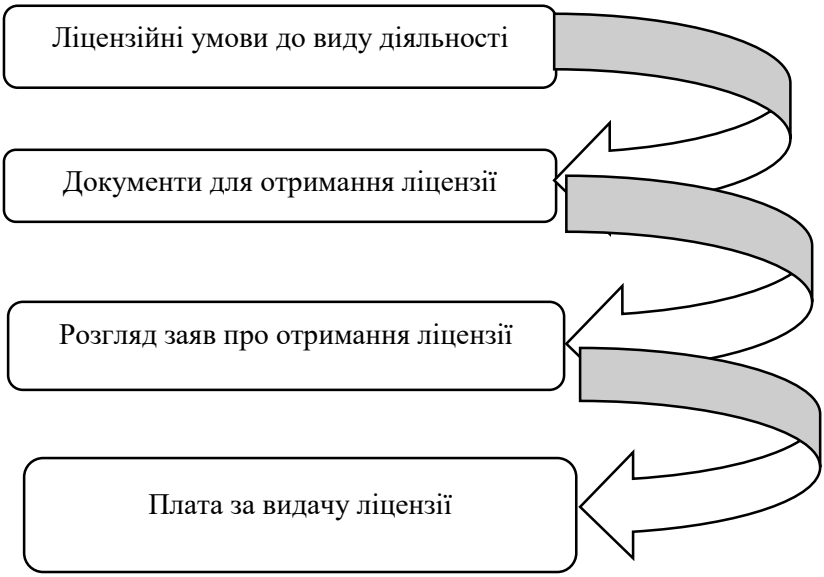

Рис. 2.6. Етапи отримання ліцензії

У ліцензійних умовах можуть встановлюватися вимоги до освіти і спеціальних знань співробітників ліцензіата, особливі вимоги до приміщень, технічних засобів, обладнання, що застосовуються в ліцензійній діяльності тощо. Діяльність підприємця, який отримав ліцензію, має проводитися в точній відповідності з встановленими для цього виду ліцензійними умовами.

---

[17] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158

Для кожного виду господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, передбачені окремі ліцензійні умови, які включають всю необхідну інформацію для отримання ліцензії та ведення відповідної діяльності. Зокрема, такими актами встановлені типові форми деяких документів (наприклад, заяви про отримання ліцензії), необхідних для подачі до відповідного органу ліцензування для отримання ліцензії.

Приклади окремих Постанов Кабінету Міністрів України, які затверджують ліцензійні умови провадження:

- охоронної діяльності – https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2015-%D0%BF#Text;
- туроператорської діяльності – https://ips.ligazakon.net/document/KP150991?an=1;
- господарської діяльності з медичної практики – https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285-2016-%D0%BF#Text;
- освітньої діяльності – https://ips.ligazakon.net/document/KP151187?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=actualno&utm_content=bizpress01.

Як можна подати документи на отримання ліцензії?

- власноруч;
- поштовим відправленням з описом вкладення;
- онлайн.

Для отримання ліцензії заявнику необхідно звернутися до відповідного органу ліцензування із заявою, за визначеною ліцензійними умовами формою (рис. 2.7).

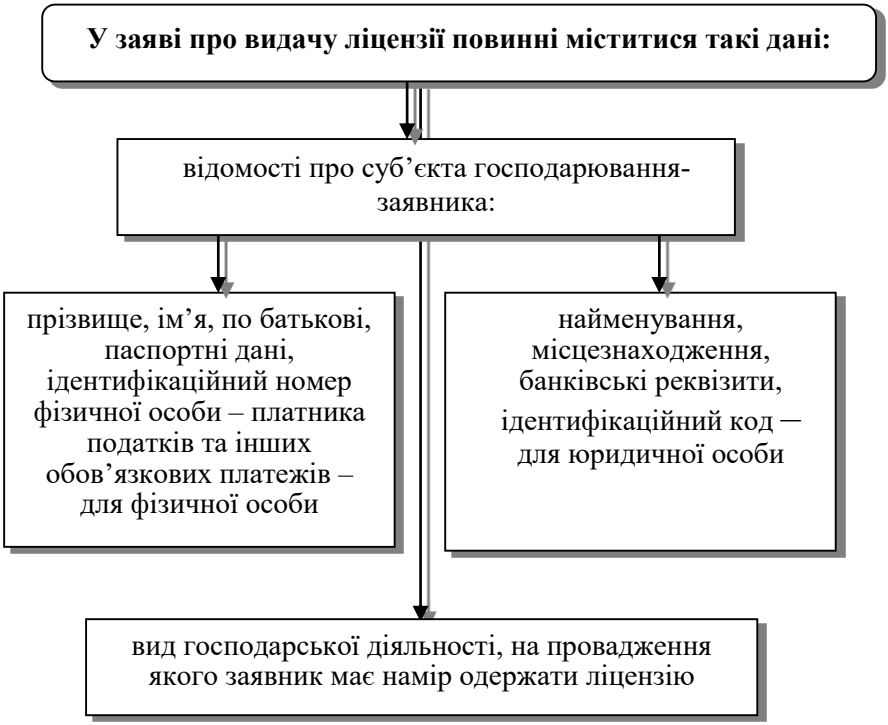

Рис. 2.7. Відомості заяви про видачу ліцензії

До заяви про отримання ліцензії додаються: документи відповідно до ліцензійних умов; копія паспорта керівника здобувача ліцензії (або його уповноваженого представника) із відміткою контролюючого органу про повідомлення про відмову через свої релігійні переконання від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків (подається тільки фізичними особами – підприємцями, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника

податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган)[18].

Строк прийняття рішення про видачу ліцензії складає 10 робочих днів з дня одержання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

Набуття здобувачем ліцензії права на провадження виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, відбувається з моменту внесення рішення органу ліцензування про видачу ліцензії до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Ліцензія видається на необмежений строк. Попри те, в окремих випадках, для окремих видів бізнесу законодавством передбачені обмеження на строк дії ліцензії. Однак, по закінченні такого строку, ліцензію може бути продовжено за умови додержання ліцензійних умов.

У випадку прийняття рішення органом ліцензування про видачу ліцензії передбачена разова плата, яку необхідно внести впродовж10 робочих днів від дня набрання чинності, оприлюднення та внесення відповідного рішення до ліцензійного реєстру. Розмір такої плати складає один прожитковий мінімум, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо

[18] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158

інший розмір плати не встановлений законом[19]. В окремих випадках, в залежності від різновиду діяльності, за видану ліцензію встановлюються щорічна оплата.

Не виключено, що орган ліцензування може прийняти рішення про відмову у видачі ліцензії (рис. 2.8).

У процесі проведення бізнесу можливі випадки:

♦ розширення ліцензії – розширення провадження виду господарської діяльності власником ліцензії, яке може відбуватися у випадку, якщо першочергово ліцензіатом було отримано ліцензію на окрему частину виду господарської діяльності, яка підлягає ліцензуванню;

♦ звуження ліцензії – звуження ліцензіатом здійснення виду господарювання на певну частину;

♦ переоформлення ліцензії – таке право виникає у спадкоємця ліцензіата за умови, що ліцензіат був ФОП;

♦ внесення змін до ліцензії – зміна даних, зазначених у заяві, документах та відомостях, що додавалися до заяви про отримання ліцензії або ж зміна переліку документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії;

♦ отримання нової ліцензії – припинення ліцензіата в результаті злиття, приєднання, поділу чи перетворення.

---

[19] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158

Рис. 2.8. Підстави для відмови у видачі ліцензії

В залежності від вказаних випадків, власнику ліцензії необхідно звернутись до ліцензійного органу й подати відповідні документи та інформацію для подальшого законного використання ліцензії.

При яких підставах може відбуватися зупинення ліцензії, анулювання ліцензії і як відбувається відновлення ліцензії?

Підставами повного або часткового *зупинення ліцензії* може бути:

♦ власне бажання ліцензіата у формі відповідної заяви;

♦ невиконання ліцензіатом розпорядження про усунення порушення ліцензійних умов;

♦ несплата за видачу ліцензії.

З дати прийняття рішення про зупинення ліцензії протягом п'яти робочих днів повідомляється власник ліцензії про зупинення ліцензії.

Відновлення ліцензії відбувається у формі подання до органу ліцензування відповідної заяви і відомостей про усунення підстав зупинення ліцензії. У випадку, якщо ліцензія була зупинена за власним бажанням ліцензіата, є можливість відновлення ліцензії протягом шести місяців з дати зупинення такої ліцензії. Якщо ж ліцензія була зупинена з інших підстав, то такий термін складатиме два місяці.

*Анулювання ліцензії м*оже бути повним або частковим. Підставами анулювання ліцензіїї є:

♦ заява ліцензіата про анулювання власної ліцензії повністю або частково;

♦ акт про неусунення ліцензіатом протягом строку повного або часткового зупинення дії ліцензії підстав, що стали причиною для її повного або часткового зупинення;

♦ наявність в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань відомостей про державну реєстрацію припинення юридичної особи;

♦ подання копії свідоцтва про смерть фізичної особи – підприємця (у разі відсутності правонаступника);

♦ наявність судового рішення про визнання фізичної особи – підприємця безвісно відсутньою у зв'язку з її смертю, визнанням її безвісно відсутньою або оголошенням померлою (у разі відсутності правонаступника);

♦ акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов;

♦ акт про виявлення недостовірності даних у документах, поданих суб'єктом господарювання разом із заявою про отримання ліцензії;

♦ акт про відмову ліцензіата у проведенні перевірки органом ліцензування;

♦ акт про документальне підтвердження встановлення контролю за діяльністю ліцензіата резидентами держав, що здійснюють збройну агресію проти України;

♦ акт про ненадання органу ліцензування ліцензіатом документів, інформації про предмет перевірки на письмову вимогу посадових осіб органу ліцензування під час перевірки[20].

Протягом 5 робочих днів приймається рішення про анулювання ліцензії. Строк починає обраховуватися з дня складання відповідного акту, рішення ж набирає чинності через 30 календарних днів з дня його прийняття.

Отже, для належного провадження бізнесу недостатньо лише отримати ліцензію. Першочергово необхідно дотримуватись вимог ліцензійних умов та органу ліцензування. Як бачимо, такі умови та вимоги не складні та лише сприяють розвитку діяльності сфер бізнесу, розвитку довіри до держави та учасників ліцензійних сфер діяльності

---

[20] Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158.

серед споживачів послуг, вітчизняних та іноземних інвесторів.

Слід зазначити, щороку ліцензійні умови піддаються змінам, в залежності від сфери господарювання – змінюється перелік видів діяльності, яка підлягає ліцензуванню, умови ліцензування тощо. А тому для правомірного ведення ліцензійної діяльності необхідно стежити за змінами у законодавстві, що стосуються відповідної сфери діяльності.

♦ Тепер ви знаєте, як відкрити власну справу юридично правильно. Проте після здійснення первинних розглянутих дій для відкриття бізнесу в подальшому доцільно заздалегідь бути готовим до вирішення багатьох питань – початок оподаткування і звітність підприємства, оформлення трудових відносин та готовність до перевірки зі сторони контролюючих органів, оформлення договорів з контрагентами, оформлення прав інтелектуальної власності та подальше правомірне використання результатів, дотримання протипожежних і санітарно-гігієнічних норм, отримання при потребі сертифікацій тощо.

З практичної сторони, незважаючи на введення послуг онлайн відкриття бізнесу в Україні, передбачає важливі юридичні складові на кожному етапі. Як свідчить практика ведення бізнесу в Україні, юридична обізнаність підприємця, уміння правильно оперувати правовою інформацією, детальне опрацювання кожного питання мінімізує різного роду ризики у сфері підприємництва.

Список літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text.
2. Для чого застосовується електронний цифровий підпис? Бухгалтер експерт : веб сайт. URL : http://lv.sfs.gov.ua/media-ark/local-news/print-256192.html.
3. Ключі Електронного цифрового підпису (ЕЦП). Бухгалтер експерт : веб сайт. URL : http://www.buhexpert.if.ua/klyuchi-ecp/.
4. Модельний статут: плюси і мінуси. Західно-українська юридична компанія : веб сайт. URL : https://advislgl.if.ua/modelniy-statut-plyusi-minusi/.
5. Основи підприємництва : підручник / за заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.
6. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 31-32. Ст. 263.
7. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 р. №222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015, № 23, ст.158.
8. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні : Закон України від 11.12.2003 р. № 1382-IV. *Відомості Верховної Ради України.* 2004. № 15. Ст. 232.
9. Синицина Г. А., Рачкован О. Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с.
10. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text.

РОЗДІЛ 3. ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ

3.1. Податки та їхній вплив на започаткування бізнесу.
3.2. Державна податкова служба – партнер чи ворог бізнесу? Особливості адміністрування податків.
3.3. Я – власник бізнесу. Оподаткування доходів бізнесмена.
3.4. Я – роботодавець. Податкові наслідки застосування найманої праці.
3.5. Оподаткування майнових активів і ресурсів бізнесмена.
3.6. Витрати бізнесу: коли та як платити податки?

3.1. Податки та їхній вплив на започаткування бізнесу

Суб'єкт підприємницької діяльності (СПД) повинен сплачувати до Державного бюджету України та місцевих бюджетів обов'язкові платежі податкового характеру, які включають податки і збори – складові податкової системи (Податковий кодекс України, статті 9, 10), а також до державних цільових фондів – єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ), який юридично не є податком.

Механізм застосування будь-якого податкового платежу містить перелік елементів, які в сукупності визначають розмір і строки виконання платником

податкового зобов'язання. Якщо, згідно з Податковим кодексом України (ПКУ), СПД є платником податку чи збору, тоді йому необхідно знати:

1) що саме буде оподатковано – *об'єкт податку*;

2) з чого вираховуватиметься сума податку – *база оподаткування*;

3) яким буде навантаження на об'єкт оподаткування – *ставка податку*;

4) як розраховується сума податкового платежу – *порядок обчислення податку*; він, як правило, реалізується за формулою 3.1:

$$\text{Сума податку} = \text{БО} * \text{СП} * k$$

де БО – база оподаткування;

СП – ставка податку;

k – коригуючий коефіцієнт (за його наявності);

5) за який період ведення бізнесу необхідно сплатити податок – *податковий період*; найбільш часто використовувані сьогодні податкові періоди наведені в табл. 3.1.

Конкретика елементів механізму застосування того чи іншого податкового платежу залежить від норм чинного законодавства. Насамперед ідеться про ПКУ, а також про рішення сесій органів місцевого самоврядування. Останні важливі з погляду нормативного регламентування порядку застосування місцевих податків і зборів. Його базові рамки встановлені статтями 10 і 12 ПКУ. Проте статус місцевого

податку та збору передбачає деталізацію їхніх елементів оподаткування (передусім, ставок і пільг) відповідною місцевою радою. Рішення органів місцевого самоврядування про ставки податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, та плати за землю, крім оприлюднення на їхніх офіційних веб-сайтах, відображаються у розділі «Податки, збори, платежі» на офіційному веб-сайті ДПС України[21].

Таблиця 3.1

Інформація про основні податкові періоди

Податковий період	Кількість календарних днів по закінченню податкового періоду, протягом яких необхідно:	
	подати в ДПІ податкову звітність	сплатити податок до бюджету
Календарний місяць	20	30
Календарний квартал	40	50
Календарний рік	60	70

При ухваленні рішення про започаткування бізнесової діяльності варто врахувати дію різнопланових чинників, у переліку яких важливе місце посідає оподаткування. Обираючи напрям інвестування стартового капіталу,

[21] Ставки місцевих податків і зборів. *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: https://tax.gov.ua/podatki-ta-zbori/stavki-mistsevih-podatkiv-ta-zboriv/

оцінюючи можливі витрати та потенційні доходи, майбутньому СПД доцільно сформулювати чітку відповідь на такі питання:

1. Які коди видів економічної діяльності (КВЕД)[22] варто зазначити при державній реєстрації власного статусу як суб'єкта господарювання?

2. У якій формі: юридична особа (підприємство, організація) чи самозайнята особа доцільно зареєструвати власний бізнес? До *самозайнятих осіб* належать фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності (ФОП) та *особи, які проводять незалежну професійну діяльність* (наукову, викладацьку, медичну, юридичну, бухгалтерську, аудиторську, інженерну, релігійну тощо).

3. Яку підсистему оподаткуваннят – загальну чи спрощену – обрати при державній реєстрації статусу суб'єкта господарювання?

Відповіді на зазначені питання взаємозалежні через те, що певні КВЕД не дозволяють перебувати на спрощеній системі оподаткування, а форма господарювання визначає необхідність сплати тих чи інших видів податків, особливості бухгалтерського й податкового обліку, а також порядку звітування про отримані доходи, здійснені витрати, нараховані та сплачені податки.

У бізнесі неможливо обійтися без грошових розрахунків. Дотримання вимог податкового законодавства України вимагає від особи, яка зареєструвалася як СПД, визначитися, в якій формі: готівковій чи безготівковій вона

---

[22] Про затвердження Методологічних основ та пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності : наказ Державного Комітету статистики України від 23 груд. 2011 р. № 396.

здійснюватиме платежі. Тому після державної реєстрації СПД повинен:

1) придбати та зареєструвати реєстратор розрахункових операцій (РРО) (у разі проведення готівкових розрахунків в обсягах та за операціями, зміст яких передбачає обов'язкове застосування РРО[23]);

2) відкрити в банківській установі поточний рахунок (у разі проведення безготівкових платежів).

При цьому варто врахувати таке:

✓ самозайняті особи повинні повідомити фінансову, в тому числі банківську, установу про свій статус, коли вони відкривають у такій установі рахунок;

✓ громадянам заборонено використовувати поточний рахунок, відкритий для власних потреб фізичної особи, з метою проведення операцій, які зумовлені здійсненням підприємницької діяльності;

✓ за умови виконання всіх податкових зобов'язань ФОП може оплатити власні потреби як фізична особа з поточного рахунка, відкритого для проведення бізнесових грошових розрахунків;

✓ нормативними актами[24] встановлені обмеження на розмір готівкових платежів, які можуть провести СПД протягом одного дня: не більше 10,0 тис. грн при розрахунках між собою та 50,0 тис. грн – з громадянами;

---

[23] Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 6 лип. 1995 р. № 265/95-ВР.

[24] Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : постанова Національного банку України від 29 груд. 2017 р. № 148.

✓ СПД зобов'язаний оприбутковувати отриману готівку, тобто належно її обліковувати в повній сумі фактичних надходжень з оформленням відповідних первинних документів (товарних чеків, квитанцій).

Державний реєстратор і банківська установа зобов'язані повідомити Державній податковій службі (ДПС) України про реєстрацію СПД і відкриття рахунка відповідно.

3.2. Державна податкова служба – партнер чи ворог бізнесу? Особливості адміністрування податків

Інтереси держави у сфері оподаткування представляють *контролюючі органи*: ДПС України та Державна митна служба України. Сфера відповідальності останньої обмежена митними платежами (розділ 9 Митного кодексу України). Натомість ДПС України контролює сплату податків, зборів, ЄСВ, митних та інших платежів, які є доходами держави.

ДПС України також наділена повноваженнями *органу стягнення* – суб'єкта, відповідального за погашення податкового боргу на етапі досудового врегулювання стану такої заборгованості.

Визначені законодавством[25] функції ДПС України розподілені між її структурними підрозділами. Першочергову комунікацію з платниками податків забезпечують такі її територіальні підрозділи:

✓ державні податкові інспекції (ДПІ), основне

[25] Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 бер. 2019 р. № 227.

призначення яких сьогодні полягає в наданні платникам податків сервісних послуг;

✓ головні управління (ГУ) ДПС в областях, які зобов'язані реалізовувати, насамперед, функції консультування та контролю.

Співпраця бізнесу і ДПС України лежить у площині *адміністрування податків* – сукупності рішень і дій посадових осіб контролюючих органів щодо розрахунку розмірів грошових зобов'язань платників податків, а також їхнього виконання. Процедури адміністрування податків включають:

1. Реєстрацію та облік платників податків і об'єктів оподаткування.
2. Облік податкових надходжень.
3. Податкове консультування.
4. Оформлення та подання податкової звітності.
5. Організацію виконання грошових зобов'язань платників податків.
6. Податковий контроль.

Більшість процедур адміністрування податків сьогодні можна реалізувати в електронній формі. Це вимагає від СПД отримання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) та, за необхідності, електронної печатки[26].

Реєстрація та облік платників податків відбувається за територіальною ознакою. Так, місце юридичної адреси підприємства або ж місце реєстрації ФОПа визначає *основне місце* їхнього *податкового обліку*. Якщо СПД використовує

[26] Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовт 2017 р. № 2155-VIII; Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV.

у власному бізнесі майнові активи та має джерела доходів, які розташовані в інших адміністративно-територіальних одиницях, він зобов'язаний за місцем такого розташування подати заяву до ДПІ (форма 20-ОПП) про реєстрацію *неосновного місця податкового обліку*.

ДПС України обліковує платників податків за їхніми податковими номерами у відповідних *реєстрах*. При цьому на кожного СПД заводиться *облікова справа*.

Частина інформації, зареєстрованої та облікованої в ДПС України, належить до відкритих даних, тому перебуває у публічному доступі, зокрема, на її офіційному веб-сайті[27]. Це дозволяє СПД отримати корисну інформацію про потенційного чи реального бізнес-партнера, яка може стати аргументом при ухваленні господарських рішень.

З метою обліку податкових надходжень у ДПС України функціонує інформаційна система. В ній у розрізі кожного обов'язкового платежу заведена *інтегрована картка платника податку* (ІКП), показники якої відображають стан грошових розрахунків СПД з державою.

Комунікуючи з органами влади, платники податків мають право на отримання безоплатних податкових консультацій у письмовій, усній та електронній формах. СПД не може бути притягнутий до відповідальності, якщо він реалізує господарське рішення відповідно до наданої йому письмової чи електронної консультації з питань практичного застосування тих чи інших норм податкового законодавства.

---

[27] Публічна інформація. *Державна податкова служба України*. URL: https://tax.gov.ua/priymalnya-gromadyan/dostup-do-publichnoi-inform/

Повноваження щодо податкового консультування належать:

1. ДПС України, головні управління якої в областях на запит СПД повинні надавати *індивідуальні податкові консультації* з наступною їх реєстрацією у відповідному єдиному реєстрі.

2. Міністерству фінансів України, яке оприлюднює власну позицію щодо наданих контролюючими органами податкових консультацій у формі *узагальненої письмової податкової консультації*.

Сплаті податків і зборів передує процедура звітування. До *складу податкової звітності* входять:

1. Податкові декларації.

2. Податкові розрахунки (наприклад, розрахунок дивідендів, які виплачуються на державну частку в статутному капіталі товариства).

3. Податкові звіти (наприклад, форма № 1ДФ).

4. Митні декларації.

Формування податкової звітності вимагає правильного заповнення усіх її реквізитів. Тому доцільно користуватися актуальними її формами[28].

За необхідності платник податків може додати до податкової звітності доповнення, складені ним у довільній формі.

СПД зобов'язаний подавати податкову звітність у таких випадках:

- ✓ тільки за той податковий період, у якому в СПД

[28] Електронні форми документів. *Державна податкова служба України*. URL: https://tax.gov.ua/elektronni-formi-dokumentiv/

виник об'єкт оподаткування відповідним податком, або ж наявні показники, що підлягають декларуванню;

✓ за кожен податковий період у разі продажу пального або наявності у платника діючих ліцензій на право здійснення господарської діяльності з підакцизною продукцією.

Платник податку, як правило, самостійно обирає спосіб подання податкової звітності в ДПІ, а саме:

1. Особисто або уповноваженою особою через центр обслуговування платників податків.

2. Засобами поштового зв'язку. При цьому обов'язкова наявність повідомлення про вручення листа та опису його вкладення. Такий лист потрібно надіслати не пізніше ніж за п'ять днів до граничного терміну подання податкової звітності.

3. Засобами електронного зв'язку. В окремих випадках законодавство передбачає використання тільки цього варіанта, зокрема, великими та середніми підприємствами, платниками податку на додану вартість тощо.

СПД може вважати обов'язок з подання податкової звітності виконаним за однієї з двох умов:

1) наявність на всіх аркушах податкової звітності відповідної відмітки контролюючого органу із зазначенням дати прийняття документів, або ж отримання відповідної квитанції при поданні декларації в електронній формі;

2) відсутність повідомлення про відмову в прийнятті податкової звітності у встановлений строк. ДПІ повинна надіслати таку відмову в письмовій формі з поясненням її причини протягом п'яти робочих днів з дня отримання при

поданні звітності засобами поштового чи електронного зв'язку та трьох робочих днів – особисто або через уповноважену особу.

Отримавши відмову в прийнятті податкової звітності, СПД, урахувавши обставини власної господарської діяльності, може:

1) подати нову звітність і, при порушенні граничного терміну її подання, сплатити штраф;

2) оскаржити рішення органу ДПС України.

Фінансово-господарська діяльність суб'єктів бізнесу зумовлює виникнення *грошових зобов'язань платників податків*. Вони включають:

1. Податкові зобов'язання платників податків.

2. Штрафні (фінансові) санкції за порушення податкового законодавства.

3. Штрафні (фінансові санкції) за порушення законодавства, яке регламентує сферу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Сума грошових зобов'язань розраховується:

1) платниками податків і зазначається в податковій звітності. Такий показник набуває статусу *узгодженої суми грошового зобов'язання*;

2) контролюючим органом, який надсилає СПД один з двох видів повідомлень:

- ✓ податкові повідомлення-рішення (ППР);
- ✓ податкову вимогу – у разі наявності в платника непогашеної суми податкового боргу. Податкова вимога надсилається платнику, якщо сума його податкового боргу перевищує 180 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (НМДГ), що еквівалентно 3060 грн. До досягнення

цього показника несплачена сума грошового зобов'язання накопичується та обліковується в ІКП.

Випадки, коли ДПІ розраховує суму грошового зобов'язання суб'єкта бізнесу, зазначені в пункті 54.3 ПКУ.

Практично всі процедури адміністрування податків ДПС України супроводжуються застосуванням інструментів контролю. Але найбільш повно податковий контроль реалізується на етапі виконання грошових зобов'язань платників податків. ДПС України також наділена повноваженнями контролювати суб'єктів бізнесу на предмет дотримання іншого законодавства (наприклад, щодо регулювання готівкового обігу, проведення розрахункових і касових операцій, ліцензування).

Податковий контроль здійснюється у формі перевірок і зустрічних звірок.

У ході *зустрічної звірки* порівнюються (звіряються) дані різних суб'єктів бізнесу. Якщо платник податку протягом 10 робочих днів не надасть письмової відповіді на запит ДПС України з питань зустрічної звірки, це може стати підставою для проведення документальної позапланової перевірки його фінансово-господарської діяльності.

Податковий контроль у формі *перевірки* реалізується для обстеження і вивчення окремих ділянок діяльності платника податків. Тому розрізняють такі види податкових перевірок:

1. *Фактична* – перевірка за місцем реальної діяльності СПД або ж місцем розташування об'єктів, які він використовує у господарській діяльності. До кола її предметів належать питання дотримання законодавства з регулювання обігу готівки, ліцензування, здійснення касових

і розрахункових операцій, а також трудового законодавства. До початку фактичної перевірки податкові інспектори можуть провести *контрольну розрахункову операцію*, в її ході – *хронометраж господарських операцій* тощо.

2. *Камеральна* – перевірка податкової звітності, даних системи електронного адміністрування податку на додану вартість (СЕА ПДВ), Єдиного реєстру акцизних накладних, системи електронного адміністрування реалізації пального, яка проводиться в приміщенні податкового органу.

3. *Документальна* – перевірка податкової, фінансової, статистичної звітності, даних бухгалтерського та податкового обліку суб'єкта бізнесу, а також документів за результатами перевірок інших платників податків.

Необхідність всесторонньо перевірити стан виконання грошових зобов'язань СПД, а також дотримання ним норм валютного, трудового, іншого законодавства зумовлює деталізацію видів документальних перевірок:

1) за терміном проведення:

✓ *планова* – проводиться згідно з планом-графіком, затвердженим і оприлюдненим на офіційному веб-сайті ДПС України. Відбір суб'єктів бізнесу, яких у плановому порядку перевірятимуть податкові органи, базується на застосуванні ризик-орієнтованого підходу (наприклад, самозайнятих осіб, сума сплачених податків яких перевищує 5% задекларованого ними доходу, в плановому порядку ДПС України перевіряє не частіше одного разу на три роки);

✓ *позапланова* – може бути проведена тільки за однією з підстав, зазначених у пункті 78.1 ПКУ (наприклад, несвоєчасне подання суб'єктом бізнесу податкової звітності);

2) за місцем проведення:

✓ *виїзна* – проводиться за місцем господарської діяльності платника податків;

✓ *невиїзна* – відбувається в приміщенні податкового органу за необов'язкової присутності суб'єкта бізнесу.

4. *Електронна* – це документальна невиїзна позапланова електронна перевірка, яку податковий орган проводить за заявою СПД, як правило, суб'єкта малого чи середнього бізнесу.

Підстави для проведення податкових перевірок можуть змінюватися у випадку наявності звернення самого платника податку або кримінального провадження щодо нього.

Незалежно від виду податкової перевірки законодавством передбачено єдиний механізм її проведення (рис. 3.1).

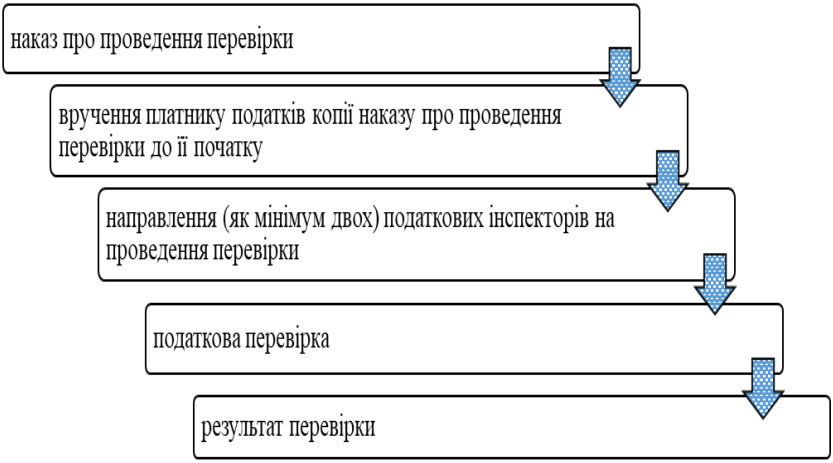

Рис. 3.1. Механізм проведення податкових перевірок

Вид податкової перевірки та розміри СПД визначають тривалість заходів податкового контролю (табл. 3.2).

Результат фактичної і документальної податкової перевірки – це оформлення акту або довідки. *Акт* складають, якщо в ході перевірки виявлені порушення податкового чи іншого законодавства.

У разі незгоди з інформацією, наведеною в акті, платник податку має право подати до нього *заперечення*.

Таблиця 3.2

Тривалість податкових перевірок, робочі дні

Вид перевірки	Тип платника податку		
	великий	середній	суб'єкт малого бізнесу
Документальна планова	30	20	10
термін продовження	15	10	5
Документальна позапланова	15	10	5*
термін продовження	10	5	2
Фактична	10		
термін продовження	5		

* за відсутності найманих працівників – 3 робочі дні

Заперечення до акту, пояснення платника податку та їх документальне підтвердження – це невід'ємна складова *матеріалів* проведеної *податкової перевірки*. Крім того, СПД має право:

а) бути присутнім при розгляді в контролюючому органі матеріалів податкової перевірки та ухваленні рішення за результатами такого розгляду;

б) оскаржити рішення податкового органу, ухваленого за наслідками податкової перевірки, в адміністративному або судовому порядку;

в) перенести строки виконання грошового зобов'язання у формі його розстрочення або відстрочення шляхом подання відповідної заяви до ДПС України.

3.3. Я – власник бізнесу. Оподаткування доходів бізнесмена

Ведення будь-якого бізнесу зорієнтовано на отримання вигоди, яка обраховується конкретним фінансовим результатом – доходом і прибутком. Залежно від форми господарювання доходи бізнесу набувають форми:

- ✓ прибутку – у юридичних осіб;
- ✓ підприємницького доходу – у ФОПів.

З урахуванням наявності в складі вітчизняної системи оподаткування її загальної та спрощеної складової, фінансовий результат СПД підлягає оподаткуванню різними податками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Податки з доходів суб'єктів бізнесу залежно від обраного режиму оподаткування

<table>
<tr><th>Режим оподаткування</th><th>Юридичні особи</th><th>Фізичні особи</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Загальна система оподаткування</td><td rowspan="2">Податок на прибуток підприємства</td><td>Податок на доходи фізичних осіб</td></tr>
<tr><td>Військовий збір</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Спрощена система оподаткування</td><td colspan="2">Єдиний податок</td></tr>
<tr><td>III, IV група</td><td>I, II, III, IV група</td></tr>
</table>

Сплата податку на прибуток підприємства відбувається згідно з положеннями розділу ІІІ ПКУ. Його об'єкт – це прибуток, який розраховується за формулою:

$$Пр = ФР +/- ПР$$

де Пр – розмір прибутку, що підлягає оподаткуванню, грн;

ФР – фінансовий результат до оподаткування, визначений у фінансовій звітності відповідно до національних або міжнародних стандартів фінансової звітності, грн;

ПР – податкові різниці, які виникають відповідно до положень ПКУ, грн.

СПД, у якого річний доход від будь-якої діяльності (за мінусом непрямих податків) за останній звітний рік не перевищує 40 млн грн, має право при розрахунку розміру об'єкта податку на прибуток не застосовувати податкові різниці (крім урахування збитків за попередні звітні періоди). Таке рішення потрібно відобразити в наказі про облікову політику підприємства.

Розмір податку на прибуток підприємства за базовою ставкою становить 18% від розрахованої суми прибутку (див. формулу вище).

Сплата податку на прибуток відбувається щоквартально (див. табл. 3.1). Їй передує подання податкової декларації, показники якої розраховуються наростаючим підсумком протягом звітного року. Разом з річною

декларацією платник податку на прибуток подає річну фінансову звітність. СПД, річний доход якого за звітний рік не перевищує 20 млн грн, може сплачувати податок на прибуток щороку.

ФОП, який перебуває на загальній системі оподаткування, з отриманого підприємницького доходу сплачує податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) за ставкою 18% і військовий збір (ВЗ) – 1,5%.

База оподаткування обох платежів – *чистий оподатковуваний доход*, який розраховується по-різному, залежно від того, зареєстрований (формула) чи ні (наступна формула) ФОП платником ПДВ.

$$ЧОД = ЗОД - В$$

де ЧОД – чистий оподатковуваний доход, грн;

ЗОД – загальний оподатковуваний доход (виручка в грошовій і негрошовій формах), грн;

В – документально підтверджені витрати, пов’язані з господарською діяльністю ФОПа, грн.

$$ЧОД = (ЗОД - ПДВд) - (В - ПДВв)$$

де ЧОД – чистий оподатковуваний доход, грн;

ЗОД – загальний оподатковуваний доход (виручка в грошовій і негрошовій формах), грн;

ПДВд – розмір ПДВ, що входить до ціни проданих товарів (робіт, послуг), грн;

В – документально підтверджені витрати, пов’язані з господарською діяльністю ФОПа, грн;

ПДВв – розмір ПДВ, що входить до ціни придбаних ФОПом товарів (робіт, послуг), грн.

До розрахунку ЧОД (формули) ФОП може включити тільки ті витрати, які відповідають обраним при реєстрації КВЕДам, здійснені в період отримання відповідних доходів і повністю підтверджені первинними документами (накладними, чеками, актами прийняття виконаних робіт тощо). Узагальнений склад витрат ФОПа наведено на рис. 3.2.

До складу власних витрат ФОП може включити амортизаційні відрахування, розраховані прямолінійним методом. Але йому заборонено амортизувати основні засоби так званого подвійного призначення (земельні ділянки; об’єкти житлової нерухомості; легкові автомобілі).

Загальна система оподаткування доходів ФОПа передбачає податковий період – календарний рік. Декларацію про майновий стан і доходи він зобов'язаний подати в ДПІ протягом 40 календарних днів, що настають за останнім днем звітного року, – до 10 лютого наступного року. Але сплату ПДФО і ВЗ потрібно проводити щокварталу – до 20 квітня, 20 липня, 20 жовтня звітного року (в розмірі податкових платежів з підприємницького доходу, фактично отриманого протягом першого, другого, третього кварталів, відповідно).

Рис. 3.2. Види витрат ФОПа – платника ПДФО і ВЗ

Більшість суб'єктів малого бізнесу прагнуть застосовувати спрощену систему оподаткування, яка має такі переваги:

1. Сплата єдиного податку замість окремих податків і зборів, а саме:

1) податок на прибуток підприємств;

2) ПДФО у частині підприємницького доходу, оподаткованого єдиним податком;

3) ПДВ з операцій на митній території України (крім ПДВ, що сплачується добровільно; при сплаті ПДВ суб'єкти

бізнесу на третій групі єдиного податку розраховують суму останнього за ставкою 3%);

4) земельний податок за земельні ділянки, що використовуються для отримання підприємницького доходу, оподаткованого єдиним податком;

5) рентна плата за спеціальне використання води платниками єдиного податку четвертої групи.

2. Спрощений облік і звітність.

Суб'єкт бізнесу може самостійно обрати спрощену систему оподаткування шляхом подання заяви до ДПІ. Аналогічно, потрібно подати заяву для відмови від застосування єдиного податку не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку нового звітного кварталу.

Проте не всі СПД можуть перебувати на спрощеній системі оподаткування. У ПКУ передбачено види діяльності, зайняття якими – перешкода для сплати єдиного податку (наприклад, гральний бізнес, обмін іноземної валюти, операції з підакцизними товарами, діяльність у сфері фінансового посередництва (крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами), діяльність з управління підприємствами тощо). Не можуть бути платниками єдиного податку також нерезиденти; ФОП, які надають в оренду земельні ділянки, загальна площа яких перевищує 0,2 гектара, житлові приміщення, загальна площа яких перевищує 100 кв. м, нежитлові приміщення, загальна площа яких перевищує 300 кв. м; особи, які мають податковий борг, тощо.

Платники єдиного податку першої – третьої груп повинні здійснювати розрахунки за відвантажені товари

(виконані роботи, надані послуги) виключно в грошовій (готівковій або безготівковій) формі.

Зареєстрований КВЕД впливає на можливість вибору СПД першої або другої групи єдиного податку:

- I група – виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках або надання населенню побутових послуг (пункт 291.7 ПКУ);

- II група – надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку або населенню, виробництво або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства.

Характеристика груп єдиного податку наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика першої – третьої груп єдиного податку

Група	Кількість найманих працівників, осіб	Обсяг доходу за календарний рік, МЗП*	Ставка	Податковий період
I	жодного	≤ 167	до 10 ПМ**	рік
II	не більше 10	≤ 834	до 20 МЗП*	рік
III	не обмежена	≤ 1167	3% + ПДВ або 5%	квартал

*МЗП – розмір мінімальної заробітної плати станом на 1 січня звітного податкового року

**ПМ – розмір прожиткового мінімуму для працездатної особи станом на 1 січня звітного податкового року

З доходів бізнесмена, які не оподатковуються єдиним податком, потрібно сплатити податок за ставкою:

✓ 15% – при перебуванні на першій або другій групі єдиного податку;

✓ подвійною від базової (6% або 10%) – на третій групі.

ФОП – платник єдиного податку першої або другої групи, який господарює без застосування найманої праці, звільняється від його сплати у таких випадках:

✓ на час відпустки – протягом одного календарного місяця на рік;

✓ за період хвороби, підтвердженої копією листка непрацездатності, якщо вона триває не менше 30 календарних днів.

Можливість сплачувати з отриманих доходів єдиний податок, перебуваючи на його четвертій групі, надана СПД, які займаються сільськогосподарським (с/г) товаровиробництвом, а саме:

а) юридичним особам, у яких частка с/г товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік не менша за 75%;

б) ФОПам, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства з дотриманням таких умов:

- здійснюють тільки вирощування, відгодовування с/г продукції, збирання, вилов, переробку такої власноруч вирощеної продукції та її продаж;
- господарюють (окрім постачання продукції) тільки за місцем податкової адреси;
- не використовують працю найманих осіб;

- члени фермерського господарства такої фізичної особи – виключно члени її сім'ї;
- площа с/г угідь або земель водного фонду у власності або користуванні членів фермерського господарства становить не менше двох і не більше 20 гектарів.

Розмір єдиного податку для платників четвертої групи розраховується за формулою:

$$ЄП_4 = НГО * ПУ * СП / 100\%$$

де $ЄП_4$ – розмір єдиного податку для платників четвертої групи, грн;

НГО – нормативна грошова оцінка угідь, грн/га;

ПУ – площа с/г угідь, га;

СП – ставка податку, %.

Ставки єдиного податку четвертої групи диференційовані за цільовим призначення і місцем розташування земельних ділянок (пункт 293.9 ПКУ).

Платники єдиного податку четвертої групи зобов'язані:

1) щороку станом на 1 січня самостійно обчислити суму податку і не пізніше 20 лютого поточного року подати ДПІ за основним місцем обліку і місцем розташування земельної ділянки податкову декларацію на поточний звітний рік;

2) сплатити податок щоквартально протягом 30 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного кварталу, у таких розмірах: у першому та

другому кварталах – по 10%; у третьому кварталі – 50%; у четвертому кварталі – 30% річної суми єдиного податку.

За результатами господарської діяльності самозайнята особа зобов'язана, крім податків, сплатити ЄСВ. Механізм застосування цього внеску включає такі елементи:

1) база – грошовий вимір отриманого доходу;
2) ставка – 22% (для осіб з інвалідністю – 8,41%);
3) мінімальний розмір – 22% (8,41%, відповідно) від розміру мінімальної заробітної плати станом на перше число звітного місяця;
4) максимальний розмір – 22% (8,41%, відповідно) від 15-кратного розміру мінімальної заробітної плати станом на перше число звітного місяця;
5) граничний строк сплати –

✓ ФОП: до 20 числа місяця, наступного за звітним кварталом;

✓ незалежна професійна діяльність: до 1 травня наступного року;

6) граничний термін подання річної звітності:

✓ ФОП: до 10 лютого наступного року;

✓ незалежна професійна діяльність: до 1 травня наступного року.

3.4. Я – роботодавець. Податкові наслідки застосування найманої праці

Досягнення цілей бізнесу, як правило, пов'язане із застосуванням найманої праці. В цьому випадку СПД

набуває статусу роботодавця з відповідними податковими наслідками.

Використання найманих працівників вимагає від роботодавця, насамперед, оформлення трудових стосунків, які виникають між ними (рис. 3.3.).

Рис. 3.3. Порядок оформлення початку трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником

На підставі укладеного в усній (основа – заява працівника) чи письмовій (обов'язково для ФОП – роботодавця) формі трудового договору СПД видає наказ або розпорядження про прийняття його на роботу. Наказ (розпорядження) — це основа для внесення відповідного запису в трудову книжку працівника. СПД, у якого знаходиться трудова книжка і з яким укладено трудовий договір, вважається основним місцем роботи найманого працівника[29].

[29] Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2464-VI.

Проте найманий працівник зможе розпочати виконання трудових обов'язків тільки після того, як його роботодавець надішле у ДПІ *повідомлення про укладений трудовий договір*. Таке повідомлення роботодавець може надіслати в електронній або паперовій формі. Остання допускається, якщо трудовий договір укладено не більше ніж із п'ятьма найманими працівниками[30]. Надсилання зазначеного повідомлення зумовлене тим, що на ДПС України покладено відповідальність за адміністрування ЄСВ.

Статус роботодавця для суб'єкта бізнесу фактично означає й статус *податкового агента* – особи, яка несе адміністративну та фінансову відповідальність за:

1) нарахування, утримання та сплату ПДФО і ВЗ від імені та за рахунок найманого працівника, а також ЄСВ;

2) податковий облік і податкову звітність по вказаних платежах.

Розрахунок суми ПДФО (ВЗ), яку роботодавцеві слід перерахувати до бюджету, проводиться за формулою:

$$ПДФО\ (ВЗ) = БО * СП / 100\%$$

де ПДФО (ВЗ) – сума ПДФО (ВЗ), яку слід перерахувати до бюджету, грн;

БО – база оподаткування ПДФО (ВЗ), грн;

СП – ставка ПДФО (ВЗ), %.

[30] Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу : постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 2015 р. № 413.

При оподаткуванні заробітної плати та прирівняних до неї доходів СПД повинен застосувати ставку ПДФО у розмірі 18%, ВЗ – 1,5%.

До бази оподаткування ПДФО (ВЗ) роботодавець повинен включити всі доходи, нараховані ним найманому працівнику у формі заробітної плати, матеріальної допомоги, лікарняних тощо, за винятком тих доходів, які, згідно зі статтею 165 ПКУ, не входять до оподатковуваного доходу. Також варто взяти до уваги такі особливості розрахунку бази оподаткування ПДФО:

1. Враховуються доходи найманого працівника, отримані ним як у грошовій, так і негрошовій формах.

2. Для доходів, нарахованих у негрошовій формі, а також для коштів, надміру витрачених працівником на відрядження або під звіт та не повернених у встановлений законодавством строк, база оподаткування розраховується за формулою:

$$БОнегр = В * 100 / (100 – СП)$$

де БОнегр – база оподаткування доходів, отриманих у негрошовій формі, грн;

В – вартість доходу у негрошовій формі, розрахована за звичайними цінами, грн;

СП – ставка ПДФО, встановлена на момент нарахування доходів, %.

При розрахунку суми ПДФО роботодавцю необхідно врахувати право найманого працівника на податкову соціальну пільгу (ПСП), розмір якої зменшує базу оподаткування ПДФО. Таке право найманий працівник повинен реалізувати самостійно, обравши місце застосування ПСП шляхом подання роботодавцю заяви про надання пільги з копією підтверджуючих документів (або про відмову від ПСП, якщо платник хоче змінити місце її отримання). Розмір ПСП залежить від категорії платника ПДФО та розміру прожиткового мінімуму для працездатної особи станом на 1 січня звітного року (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Податкова соціальна пільга: розміри й одержувачі

Розмір, %*	**Одержувачі**
50	- платник податку, розмір заробітної плати якого не перевищує N*; - платник податку – утримувач двох і більше дітей, віком до 18 років, розмір заробітної плати якого не перевищує kN*, - у розрахунку на кожну таку дитину
75	- одинокий батько/матір, удівець/удова, опікун, піклувальник, розмір заробітної плати якого не перевищує kN*, - у розрахунку на кожну дитину; - утримувач дитини-інваліда, розмір заробітної плати якого не перевищує kN*, - у розрахунку на кожну таку дитину; - чорнобилець I, II категорії; - учень, студент, аспірант, ординатор, ад’юнкт; - інвалід I, II групи;

Розмір, %*	Одержувачі
	- правозахисник, якому присуджено довічну стипендію; - учасник бойових дій на території інших країн у період після Другої світової війни
100	- Герой України, Герой Соціалістичної Праці тощо; - учасник бойових дій під час Другої світової війни, інвалід I, II групи з числа учасників бойових дій на території інших країн у період після Другої світової війни тощо; - колишній в'язень концтаборів, гетто, репресована / реабілітована особа; - особа – репатріант; - особа – блокадник Ленінграда

%* – % від розміру місячного прожиткового мінімуму для працездатної особи станом на 1 січня звітного року;

N* – розмір місячного прожиткового мінімуму для працездатної особи станом на 1 січня звітного року, помножений на 1,4 та округлений до найближчих 10 гривень;

k – кількість дітей.

Претендувати на отримання ПСП може тільки той працівник, розмір заробітної плати якого протягом звітного місяця не перевищив суми, що дорівнює розміру місячного прожиткового мінімуму, діючого для працездатної особи на 1 січня звітного року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 гривень (наприклад, у 2021 році цей показник становить 2270 грн. * 1,4 = 3178 грн ≈ 3180 грн).

Виняток з цього правила – надання ПСП, пов'язаної з наявністю у працівника неповнолітніх дітей. Право на «дитячу» ПСП є в одного з батьків, граничний розмір доходу якого визначається як добуток вищенаведеного результату розрахунку та відповідної кількості дітей.

Найманий працівник отримує доходи від роботодавця в розмірі, зменшеному на суму сплаченого до бюджету ПДФО і ВЗ. Натомість джерелом сплати ЄСВ за працівника у роботодавця є його власні кошти.

Механізм розрахунку суми ЄСВ з доходів найманого працівника аналогічний порядку його застосування для самозайнятих осіб, який наведено вище (підрозділ 3.4). Відмінна тільки база оподаткування, якою для роботодавця є нарахований ним розмір фонду оплати праці[31].

ПДФО, ВЗ і ЄСВ роботодавець повинен сплатити щомісяця, а саме:

1) при оплаті праці через банківські установи – одночасно подаються розрахункові документи на перерахування доходів найманим працівникам і сплату ПДФО та зборів;

2) при оплаті праці в негрошовій формі або за рахунок готівкового доходу роботодавця – протягом наступних після виплати трьох банківських днів;

3) при несвоєчасній оплаті праці – в термін, який встановлений для податкового періоду календарний місяць (див. табл. 3.1).

---

[31] Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : наказ Державного Комітету статистики України від 13 січ. 2004 р. № 5.

Роботодавець зобов'язаний проводити перерахунок суми доходів, нарахованих працівникам у вигляді заробітної плати, а також суми, наданої ПСП під час проведення:

а) нарахування заробітної плати за останній місяць звітного року – за наслідками кожного звітного податкового року;

б) розрахунку за останній місяць застосування ПСП;

в) проведення остаточного розрахунку з платником податку, який припиняє трудові відносини з таким роботодавцем.

Податкова звітність роботодавця про нараховані та виплачені доходи подається в ДПІ та включає:

1) форму № 1ДФ – документ, у якому відображається інформація по ПДФО і ВЗ; подається в квартальний податковий період (див. табл. 3.1);

2) форму № Д4 – відповідно, по ЄСВ; подається щомісяця, протягом 20 календарних днів після закінчення звітного періоду.

Окремі види робіт громадяни можуть виконувати для суб'єктів бізнесу на основі укладання цивільно-правового договору (договору підряду). В цьому випадку податкові наслідки для СПД – замовника робіт визначатиме статус виконавця робіт, а саме:

✓ виконавець робіт – це ФОП. Тоді вся відповідальність за нарахування і сплату податкових платежів з отриманого ним доходу, а також за подання відповідної звітності покладається на ФОПа;

✓ виконавець робіт – фізична особа, можливо й найманий працівник СПД. Тоді замовник робіт зобов'язаний виконати всі функції податкового агента по доходу,

нарахованому та виплаченому виконавцеві за договором підряду.

3.5. Оподаткування майнових активів і ресурсів бізнесмена

Господарська діяльність базується на використанні різноманітних матеріальних активів і ресурсів, що має наслідком виникнення в СПД податкових зобов'язань (рис.3.4).

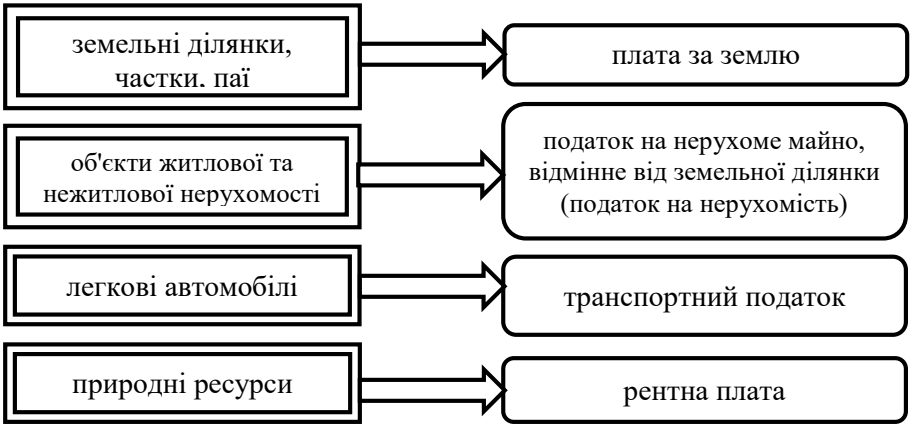

Рис. 3.4. Податкові платежі по факту володіння або використання майнових активів і ресурсів

Плата за землю, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, і транспортний податок у сукупності є *податком на майно*. Його сплата суб'єктами бізнесу відбувається авансом, протягом звітного податкового року, та передбачає такі заходи:

1. Формування податкової звітності по кожній із складових податку на майно за даними обліку майнових активів, які перебувають на балансі (у власності) СПД станом на перше січня звітного року, в якій зазначається річна сума податку.

2. Подання податкової звітності у ДПІ за основним і неосновними місцями обліку – до 20 лютого звітного року. Платник плати за землю замість річної декларації може щомісяця подавати податкову декларацію протягом 20 календарних днів після закінчення кожного звітного місяця.

3. Виконання податкових зобов'язань – сплата:

✓ податку на нерухомість і транспортного податку – щоквартально рівними частками (чверть річної суми податку) до 30 числа місяця, що наступає за звітним кварталом;

✓ плати за землю – щомісяця рівними частками (1/12 річної суми податку) протягом 30 календарних днів, що йдуть за звітним місяцем.

Суб'єкти бізнесу повинні використовувати земельні ділянки відповідно до їхнього цільового призначення. Залежно від умови використання – на основі права власності чи права оренди – плата за землю для СПД набуває однієї з двох форм:

1) земельного податку;

2) орендної плати за земельні ділянки державної та комунальної власності.

Якщо СПД використовує земельну ділянку, орендовану в іншого суб'єкта бізнесу, то платником плати за землю виступає орендодавець.

Розрахунок розміру плати за землю проводять за формулою:

$$ПЗ = ПЗД * НГО * (СП/100\%) * Кі * КМ/12,$$

де ПЗ – розмір плати за землю, грн;

ПЗД – площа земельної ділянки, га;

НГО – нормативна грошова оцінка земельної ділянки, грн/га;

СП – ставка плати за землю, %;

Кі – коефіцієнт індексації;

КМ – кількість місяців перебування земельної ділянки у власності СПД протягом звітного року, місяці.

Характеристики кожної земельної ділянки, яку СПД використовує в своїй діяльності, повинні відповідати даним, відображеним у державному земельному кадастрі та правовстановлюючих документах щодо таких майнових активів. Показники нормативної грошової оцінки земельних ділянок наявні в публічному доступі[32]. Разом з декларацією з плати за землю СПД зобов'язаний подати витяг, який засвідчує нормативну грошову оцінку земельної ділянки, в таких випадках:

1) перше подання декларації;

2) затвердження нового розміру нормативної грошової оцінки.

---

[32] Інформація про нормативну грошову оцінку земель (за даними офіційного веб-сайту Держгеокадастру). *Державна податкова служба України* : веб-сайт. URL: https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/325490.html

Ставки плати за землю конкретизовані в рішеннях органів місцевого самоврядування та перебувають у межах граничних ставок, передбачених статтями 274, 277, 288 ПКУ.

Нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, поділяють на об'єкти житлової та нежитлової нерухомості. Для СПД важливе віднесення окремих з них до майнових активів, які не є об’єктом оподаткування, а саме:

- ✓ об’єкти нежитлової нерухомості, які використовуються представниками малого та середнього бізнесу, що господарюють у малих архітектурних формах і на ринках;
- ✓ будівлі промисловості;
- ✓ будівлі, споруди с/г товаровиробників, що віднесені до класу «Будівлі с/г призначення, лісівництва та рибного господарства» та не здаються їх власниками в оренду, лізинг, позичку;
- ✓ будівлі дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів, що використовуються для надання освітніх послуг.

Розрахунок розміру податку на нерухомість проводять за формулою:

$$ПНМ = ЗП * МЗП * (СП / 100\%) *$$

де ПНМ – розмір податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, грн;

ЗП – загальна площа об’єкта нерухомості або його частки, кв. м;

МЗП – розмір мінімальної заробітної плати станом на 1 січня звітного року, грн;

СП – ставка податку, %;

КМ – кількість місяців перебування об'єкту нерухомості у власності СПД протягом звітного року, місяці.

Суб'єкт бізнесу повинен сплатити транспортний податок, якщо він є власником легкового автомобіля, який відповідає таким характеристикам:

1) зареєстрований в Україні;

2) з року випуску минуло не більше п’яти років (включно);

3) середньоринкова вартість – понад 375 розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року.

Розмір транспортного податку пропорційний кількості відповідних легкових автомобілів і строку перебування їх у власності СПД (формула).

$$ТП = 25\,000 \text{ грн.} * К * КМ/12,$$

де ТП – розмір транспортного податку, грн;

К – кількість легкових автомобілів – об’єктів оподаткування, од.;

КМ – кількість місяців перебування легкового автомобіля у власності СПД протягом звітного року, місяці.

Якщо суб'єкт бізнесу в ході господарської діяльності здійснює спеціальне використання окремих видів ресурсів, він зобов'язаний зареєструватися платником рентної плати, а саме:

1) за користування надрами для видобування

корисних копалин;

2) за користування надрами в цілях, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин;

3) за користування радіочастотним ресурсом України;

4) за спеціальне використання води;

5) за спеціальне використання лісових ресурсів.

Зміст спеціального використання окремих видів ресурсів і його податкові наслідки обумовлено положеннями відповідних кодексів і законів[33].

Узагальнено, розрахунок розміру рентної плати здійснюється за формулою:

$$РП = ОСВ * СРП * КК,$$

де РП – розмір рентної плати, грн;

ОСВ – обсяг спеціального використання ресурсів, натуральні одиниці виміру;

СРП – ставка рентної плати, грн. за одиницю виміру;

КК – коригуючий коефіцієнт.

Обсяг спеціального використання ресурсів визначається за даними обліку, в тому числі лічильників. По

[33] Водний кодекс України : статті: 549, 625 : Закон України від 6 черв. 1995 р. № 213/95-ВР; Земельний кодекс України : статті: 549, 625 : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III; Кодекс України "Про надра" : статті: 549, 625 : Закон України від 27 лип. 1997 р. № 132/94-ВР; Лісовий кодекс України : статті: 549, 625 : Закон України від 21 січ. 1991 р. № 3852-XII; Про радіочастотний ресурс України : Закон України від 1 черв. 2000 р. № 1770-III.

окремих ресурсах (наприклад, водних, лісових) може бути встановлений ліміт використання, перевищення якого призводить до застосування підвищувальних коефіцієнтів.

Формування податкової звітності та сплата кожного виду рентної плати відбувається в терміни, які відповідають квартальному податковому періоду (див. табл. 3.1).

3.6. Витрати бізнесу: коли та як платити податки?

Окрему групу податкових зобов'язань суб'єктів бізнесу становлять ті, що виникають за фактом понесення витрат і наступного отримання доходів від реалізації готової продукції.

З одного боку, як і будь-які інші платники податків, СПД, купуючи необхідні для ведення бізнесу товари, оплачують непрямі податки, включені до вартості останніх. При цьому жодних грошових зобов'язань перед державою в них не виникає.

З іншого боку, в разі реалізації готової продукції СПД отримують можливість включити в її вартість витрати, понесені на попередньому виробничому етапі у зв'язку зі сплатою непрямих податків. Це дозволяє механізм формування ціни реалізації продукції. Відповідне явище отримало назву *«перекладання податків»*.

Якщо суб'єкт бізнесу з різних причин не реалізує власну продукцію, він перетвориться на кінцевого споживача придбаних попередньо товарів. При цьому не відбудеться «перекладання податків», відповідно, СПД стане реальним платником непрямих податків. Тому кожен

бізнесмен повинен раціонально організовувати власну господарську діяльність, забезпечувати реалізацію продукції в запланованих обсягах, а також прораховувати власні витрати, пов'язані з авансуванням частини обігового капіталу у придбання товарів і, відповідно, сплату непрямих податків.

Перелік непрямих податків, які є складовою ціни товарів, включає:

1) акцизний податок;
2) податок на додану вартість (ПДВ);
3) мито.

Необхідність сплачувати акцизний податок у суб'єктів малого та середнього бізнесу виникає, як правило, в таких випадках:

- ✓ виробництво підакцизних товарів в Україні;
- ✓ ввезення підакцизних товарів в Україну;
- ✓ є фізичними особами та ввозять підакцизні товари на митну територію України в обсягах, що підлягають оподаткуванню, відповідно до митного законодавства;
- ✓ роздрібний продаж окремих підакцизних товарів;
- ✓ переобладнання ввезеного на митну територію України вантажного транспортного засобу в легковий автомобіль;
- ✓ реалізація пального.

До підакцизних товарів в Україні належать:

1) спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво;
2) тютюнові вироби, тютюн і промислові замінники тютюну;
3) пальне;

4) автомобілі легкові, кузови до них, причепи та напівпричепи, мотоцикли, транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів;

5) електрична енергія.

З погляду ухилення від оподаткування, операції з підакцизними товарами належать до високоризикових. Тому при акцизному оподаткуванні використовуються додаткові інструменти державного контролю (ліцензування діяльності, акцизні марки, декларування цін, податкові пости, акцизні склади, акцизні накладні тощо).

Сума акцизного податку залежить від кількості або договірної вартості реалізованих підакцизних товарів і відповідної ставки податку. Наприклад, роздрібні продавці пива, алкогольних напоїв, тютюнових виробів сплачують акцизний податок в розмірі 5% від обсягу реалізації цих товарів.

Базовий податковий період по акцизному податку – календарний місяць (див. табл. 3.1).

Набуття статусу платника ПДВ для суб'єктів бізнесу може відбуватися обов'язково (при перебуванні на загальній системі оподаткування й досягненні обсягу оборотів з реалізації продукції без урахування непрямих податків 1,0 млн грн) або добровільно. В обох випадках потрібно подати до ДПІ відповідну заяву не пізніше:

- ✓ 10 числа календарного місяця, що настає за місяцем, в якому вперше досягнуто 1,0 млн грн оподатковуваних операцій;
- ✓ ніж за 10 календарних днів до початку податкового періоду, з якого СПД добровільно вважатиметься платником

ПДВ і матиме право на податковий кредит і складання податкових накладних, або ж при державній реєстрації СПД.

Розмір ПДВ, який необхідно перерахувати до державного бюджету за результатами місячного податкового періоду, розраховується за формулою:

$$ПДВб = ПЗ - ПК$$

де ПДВб – розмір ПДВ, який СПД повинен перерахувати до державного бюджету, грн;

ПЗ – розмір податкового зобов'язання з ПДВ, грн;

ПК – розмір податкового кредиту з ПДВ, грн.

Податкове зобов'язання з ПДВ – це загальна сума ПДВ, одержана платником у звітному періоді по факту реалізації продукції. До *податкового кредиту* належать суми ПДВ, сплачені при здійсненні таких операцій:

а) придбання або виготовлення товарів і послуг;

б) придбання необоротних активів;

в) отримання послуг, місце постачання яких – Україна;

г) ввезення товарів в Україну.

Необхідна умова для віднесення сплачених у вартості товарів сум ПДВ до податкового кредиту – їх придбання з метою використання в господарській діяльності. Цей факт СПД повинен підтвердити належно складеними первинними документами, що відображають реальність господарської операції, а також зареєстрованими в СЕА ПДВ податковими накладними або розрахунками коригування до них.

Суми податкового зобов'язання і податкового кредиту – це суми ПДВ, які розраховуються за ставкою 20% (7% – при реалізації лікарських засобів і медичних виробів, 0% – при експорті продукції) від договірної вартості операцій з постачання товарів.

Адміністрування ПДВ здійснюється тільки в електронному форматі.

У разі здійснення підприємницької діяльності, яка передбачає перетин товарами, роботами чи послугами митних кордонів України, у суб'єкта бізнесу виникає обов'язок сплатити мито. Його розмір залежить від бази і ставки оподаткування (формули).

$$Мсп = К * СПсп * К€$$

де Мсп – розмір мита, розрахованого за специфічною ставкою, грн;

К – обсяг операції з товаром, натуральні одиниці виміру;

СПсп – специфічна ставка мита, іноземна грошова одиниця;

К€ – курс іноземної валюти, встановлений Національним банком України на день подання митної декларації чи здійснення митних формальностей;

$$Мадв = МВ * СП / 100\%,$$

де Мадв – розмір мита, розрахованого за

адвалорною (процентною) ставкою, грн;

МВ – митна вартість товарів, грн;

СП – адвалорна ставка мита, %.

Митна вартість товарів зазначається СПД у митній декларації. Її потрібно підтвердити первинними документами (наприклад, рахунком-фактурою). Інакше представники Державної митної служби України матимуть підстави застосувати передбачені Митним кодексом України методи розрахунку митної вартості.

При ввезенні на митну територію України або вивезенні за її межі, у випадках, встановлених законодавством, окремі товари можуть бути звільнені від оподаткування митом.

Список літератури

1. Водний кодекс України : Закон України від 6 черв. 1995 р. № 213/95-ВР.
2. Державна податкова служба України : офіційний веб-сайт. URL : https://tax.gov.ua/.
3. Земельний кодекс України : Закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III.
4. Кодекс України «Про надра» : Закон України від 27 лип. 1997 р. № 132/94-ВР.
5. Лісовий кодекс України : Закон України від 21 січ. 1991 р. № 3852-XII.
6. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI.
7. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовт 2017 р. № 2155-VIII.

8. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV.

9. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 6 лип. 1995 р. № 265/95-ВР.

10. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : наказ Державного Комітету статистики України від 13 січ. 2004 р. № 5.

11. Про затвердження Методологічних основ та пояснень до позицій Класифікації видів економічної діяльності : наказ Державного Комітету статистики України від 23 груд. 2011 р. № 396.

12. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : постанова Національного банку України від 29 груд. 2017 р. № 148.

13. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 бер. 2019 р. № 227.

14. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2464-VI.

15. Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу : постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 2015 р. № 413.

16. Про радіочастотний ресурс України : Закон України від 1 черв. 2000 р. № 1770-III.

РОЗДІЛ 4. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ У БІЗНЕСІ

Тема 4.1. Єдиний податок у бізнесі фізичних осіб-підприємців

4.1.1. Єдиний податок у бізнесі фізичних осіб-підприємців: основні правила.
4.1.2. Первинний облік платників єдиного податку.
4.1.3.Облік доходів і витрат платника єдиного податку.
4.1.4. Звітність платників єдиного податку.

4.1.1. Єдиний податок у бізнесі фізичних осіб-підприємців: основні правила

Відповідно до Податкового кодексу України (ПКУ), спрощена система оподаткування, обліку та звітності – це особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених ПКУ, на сплату єдиного податку в порядку та на умовах, визначених ПКУ, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.

Суб’єкти малого бізнесу, які мають право на використання спрощеної системи оподаткування, розподілені на чотири групи. Право на застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для будь-якого платника виникає за відповідності всім вимогам, що встановлені для платників єдиного податку. Умови

роботи на єдиному податку для ФОП представлено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Умови роботи на єдиному податку для ФОП

Умови для роботи в групах	**Група 1**	**Група 2**	**Група 3**
Кількість найманих працівників	**Не використовує** працю найманих працівників	Не використовують працю найманих працівників або їх кількість одночасно **не перевищує 10 осіб**	Кількість найманих працівників **не обмежено**
Річний обсяг доходу	167 РМЗП*	834 РМЗП*	1 167 РМЗП*
Дозволені види діяльності	Роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або діяльність з надання побутових послуг населенню	Надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню; виробництво та/або продаж товарів; діяльність у сфері ресторанного господарства	Усі види діяльності, крім заборонених для єдиноподатників згідно з п. 291.5 ПКУ (див. с. 4)

* розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня податкового (звітного) року.

Фізичні особи підприємці застосовують такі ставки ЄП:

- **для I групи** – до 10% від розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом на 1 січня звітного року;
- **для II групи** – до 20% від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року;
- **для III групи** – у відсотках до обсягу доходу за звітний період.

Чинні ставки єдиного податку наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Ставки єдиного податку

Група платників єдиного податку	**Ставка**	
	Звичайна	**Підвищена**
1 група	10% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб	15% – для фізосіб-підприємців у випадках, визначених п. 293.4 ПКУ
1I група	20% МЗП	
1II група	Встановлюється у відсотках до доходу: – 3% доходу; – 5% доходу	Для юросіб у випадках, визначених п. 293.5 ПКУ: – 6% зі сплатою ПДВ; – 10% без сплати ПДВ.

Суб'єкт господарювання може прийняти рішення про перехід на спрощену систему оподаткування шляхом

подання заяви до контролюючого органу. Перехід на спрощену систему оподаткування може бути здійснений за умови, якщо протягом календарного року, що передує періоду переходу на спрощену систему оподаткування, суб'єктом господарювання дотримано вимоги, встановлені в п. 291.4 ПКУ (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Випадки та терміни подання заяви про застосування спрощеної системи оподаткування

Випадки	**Терміни**	**Нормативне регулювання**
Перехід на спрощену систему оподаткування	15 к.д., що передують бажаному кварталу	п. п. 298.1.3 Податкового кодексу України
Відмова від спрощеної системи оподаткування	не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку нового календарного кварталу (року)	п. п. 298.2.1 Податкового кодекс у України
Зміна ставки	15 к.д., що передують бажаному кварталу	п. п. 298.1.3 Податкового кодексу України
Зміна групи		

Умови переходу на спрощену систему оподаткування (п.п. 298.1.4 ПКУ):

• Подання Заяви щодо переходу не пізніше 15 к.д. до початку наступного кварталу.

• Подання Розрахунку доходу за попередній календарний рік (наказ МФУ від 16.07.2019 р. № 308).

• Обсяг доходу за попередній рік – не більше обмежень п. 291.4 ПКУ.

• Види діяльності – в межах дозволених для спрощеної системи.

• Можливість переходу – один раз на календарний рік.

Заяви щодо переходу на спрощену систему оподаткування та відмова від неї подані в **на сайті https://www.dec.gov.ua/materials/finansova-zvitnist/.**

Порушення фізичною особою-підприємцем умов перебування на спрощеній системі оподаткування є підставою для її анулювання (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Порушення умов перебування на спрощеній системі оподаткування

Підстава для анулювання	**Зміст порушення**
Неповідомлення про зміну адреси	Водночас у разі виявлення відповідним контролюючим органом під час проведення перевірок порушень платником єдиного податку першої – третьої груп вимог, встановлених главою 1 «Спрощена система оподаткування, обліку та звітності» розд. XIV ПКУ, анулювання реєстрації платника єдиного податку першої – третьої груп проводиться за рішенням такого органу, прийнятим на підставі акта

Підстава для анулювання	Зміст порушення
	перевірки, з першого числа місяця, наступного за кварталом, в якому допущено порушення. У такому випадку суб’єкт господарювання має право обрати або перейти на спрощену систему оподаткування після закінчення чотирьох послідовних кварталів з моменту прийняття рішення контролюючим органом
Наявність податкового боргу	Наявність податкового боргу станом на 1-ше число протягом двох кварталів – підстава для анулювання
Перевищення протягом календарного року обсягу доходу	Платники єдиного податку зобов'язані перейти на сплату інших податків і зборів, у разі перевищення протягом календарного року обсягу доходу, встановленого п.п. 3 п. 291.4 ПКУ, платниками єдиного податку першої і другої груп, які використали право на застосування інших ставок, встановлених для третьої групи, – з першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) кварталом, у якому відбулося таке перевищення

Термін сплати єдиного податку єдиного податку залежить від групи платників єдиного податку (табл. 4.5).

Відповідальність за несвоєчасну сплату ФОП 1-ї та 2-ї груп єдиного податку (п. 122.1 ПКУ).

Таблиця 4.5

Термін сплати єдиного податку

Група платників єдиного податку	Термін сплати податку
1 група	Авансовим внеском не пізніше 20 числа (включно) поточного місяця. Можна сплатити ЄП за весь податковий (звітний) період (квартал, рік), але не більш як до кінця поточного звітного року. Сплата здійснюється за місцем податкової адреси. Платники, які не використовують працю найманих осіб, звільняються від сплати ЄП протягом 1 календарного місяця на рік на час відпустки, а також за період хвороби, підтвердженої копією листка (листків) непрацездатності, якщо вона триває понад 30 к.д.
1І група	
1ІІ група	Протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації за податковий (звітний) квартал. Сплачується за місцем податкової адреси.

Несплата або сплата не в повному обсязі фізичною особою – платником єдиного податку, авансових внесків єдиного податку тягне за собою накладення штрафу в розмірі 50 % ставки єдиного податку.

Відповідальність за несвоєчасну сплату 3 групи платників єдиного податку. (п. 124.1 ПКУ). У разі якщо платник податків не сплачує узгоджену суму грошового зобов’язання платник податків притягується до відповідальності у вигляді штрафу в таких розмірах:

• при затримці до 30 к. д. – у розмірі 5 % погашеної суми податкового боргу;

• при затримці більше 30 к. д. – у розмірі 10 % погашеної суми податкового боргу.

Діяння, передбачені п. 124.1 ПКУ, вчинені умисно, – тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 25% від суми несплаченого (несвоєчасно сплаченого) грошового зобов'язання. Діяння, вчинені повторно протягом 1095 календарних днів або які призвели до прострочення сплати грошового зобов'язання на строк більше 90 календарних днів, – тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 50% від суми несплаченого (несвоєчасно сплаченого) грошового зобов'язання.

4.1.2. Первинний облік платників єдиного податку

Первинні документи які підтверджують факти господарської діяльності у фізичних осіб-підприємців платників єдиного податку:

- банківська виписка з поточного рахунку.
- розрахункова квитанція.
- товарний чек.
- фіскальний чек при розрахунках готівкою через РРО.
- акти приймання-передачі виконаних робіт (наданих послуг).
- товарно-транспортні накладні.
- видаткові прибуткові накладні.
- видаткові прибуткові касові ордера.

Таблиця 4.6

Законодавчо- нормативні документи, які вимагають ведення первинних документів платниками єдиного податку

Законодавчо – нормативний документ	**Вимоги**
Податковий кодекс України (ч. 8 ст. 19)	Усі суб'єкти господарювання «...» зобов'язані вести первинний (оперативний) облік результатів своєї роботи
Податковий кодекс України (абз. 1 п. 44.1)	Обов’язок вести облік доходів, витрат та інших показників, що пов’язані з оподаткуванням на підставі первинних на інших документів, пов'язаних з обчисленням і сплатою податків і зборів, ведення яких передбачено законодавством
Податковий кодекс України (абз. 2 п. 44.1)	Заборона формувати показники декларацій, що не підтверджені документами
Податковий кодекс України (п.п. 16.1.5)	Обов’язок надавати документи на вимогу
Податковий кодекс України (п. 85.4)	При проведенні перевірок посадові особи КО мають право отримувати у платників податків належно завірені копії первинних фінансово-господарських, бухгалтерських та інших документів, що свідчать про приховування (заниження) об'єктів оподаткування, несплату податків, зборів, платежів, порушення вимог іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи

Первинні документи повинні мати такі обов’язкові реквізити: найменування підприємства, установи, від імені

яких складений документ, назва документа (форми), дата складання, зміст та обсяг господарської операції, одиниця виміру господарської операції (у натуральному та/або вартісному вираженні), посади та прізвища осіб, відповідальних за здійснення господарської операції та правильність її оформлення, особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції.

За неведення первинних документів фізичні особи-підприємці платники єдиного податку несуть відповідальність (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Відповідальність за відсутність первинний документів

Відповідальність	**Нормативний документ**
Незабезпечення платником податків зберігання первинних документів, облікових та інших регістрів «…» інших документів з питань обчислення і сплати податків та зборів протягом установлених ст. 44 цього Кодексу строків їх зберігання та/або ненадання платником податків контролюючим органам оригіналів документів «..» чи їх копій при здійсненні податкового контролю у випадках, передбачених цим Кодексом, – тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 1020 грн. Ті самі дії, вчинені платником податків, до якого протягом року було	п. 121.1 ПКУ

Відповідальність	Нормативний документ
застосовано штраф за таке саме порушення, – тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 2040 грн	
До суб'єктів господарювання, що здійснюють реалізацію товарів, які не обліковані у встановленому порядку, та/або не надали під час проведення перевірки документи, які підтверджують облік товарів, що знаходяться у місці продажу (господарському об'єкті), за рішенням контролюючих органів застосовується фінансова санкція у розмірі обліку доходів і витрат вартості таких товарів «...» але не менше десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян*	Ст. 20 Закону про РРО
* Такі вимоги не поширюються на фізичних осіб – підприємців, які є платниками єдиного податку та не зареєстровані платниками податку на додану вартість (крім тих, які здійснюють діяльність з реалізації технічно складних побутових товарів, що підлягають гарантійному ремонту, а також лікарських засобів та виробів медичного призначення, ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння).	

4.1.3. Облік доходів і витрат платника єдиного податку

Доход платників єдиного податку фізичної особи – виручка від реалізації в готівковій та безготівковій формі, безкоштовно отримані товари (роботи, послуги).

Датою отримання доходу платника єдиного податку є дата надходження коштів платнику єдиного податку у грошовій (готівковій або безготівковій) формі, дата підписання платником єдиного податку акта приймання-передачі безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг). Для платника єдиного податку третьої групи, який є платником податку на додану вартість, датою отримання доходу є дата списання кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (п. 292.6 ПКУ).

Доход платника єдиного податку фізичної особи-підприємця – доход, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій); матеріальній або нематеріальній формі, визначеній п. 292.3 ПКУ.

При цьому до доходу не включаються отримані такою фізичною особою пасивні доходи у вигляді процентів, дивідендів, роялті, страхові виплати і відшкодування, а також доходи, отримані від продажу рухомого та нерухомого майна, яке належить за правом власності фізичній особі та використовується в її господарській діяльності (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку першої – третьої груп

Групи платників єдиного податку	**Доход платника ЄП**
1-3 група: фізособи-підприємці	Згідно з пп. 1 п. 292.1 ПКУ, доход, отриманий протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (готівковій та/або безготівковій); матеріальній або нематеріальній формі. До суми доходу платника ЄП включається: • вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг); • сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (для 3 групи-платників ПДВ); • винагороди за договорами доручення, комісії, транспортного експедирування, агентськими договорами (без урахування транзитних сум).

Таблиця 4.9

Особливості визнання окремих доходів для платників єдиного податку 1-3 груп

Вид доходу	**Дата отримання доходу**
Доход, виражений в іноземній валюті (пп. 292.5 ПКУ)	Перераховується у гривнях за офіційним курсом гривні до іноземної валюти,

Вид доходу	Дата отримання доходу
	встановленим НБУ на дату отримання такого доходу
Доход, отриманий у грошовій (готівковій та / або безготівковій) формі (пп. 292.6 ПКУ)	Дата надходження грошових коштів на розрахунковий рахунок (у касу)
Вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг) (пп. 292.6 ПКУ)	Дата підписання платником єдиного податку акта приймання-передачі безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг)
Сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (для 3 групи-платників ПДВ) (пп. 292.6 ПКУ)	Дата списання кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності
Вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ (п. 292.6 ПКУ)	Дата відвантаження товарів (виконання робіт, надання послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ
Торгівля товарами або послугами з використанням торговельних автоматів чи іншого подібного обладнання, що не передбачає наявності	Дата вилучення з таких торговельних апаратів та/або подібного обладнання грошової виручки

Вид доходу	Дата отримання доходу
РРО та або ПРРО (пп. 292.7 ПКУ)	
Торгівля товарами (роботами, послугами) через торговельні автомати з використанням жетонів, карток та/або інших замінників грошових знаків, виражених у гривнях (пп. 292.8 ПКУ)	Дата продажу жетонів, карток та/або інших замінників грошових знаків, виражених у гривнях

Перелік доходів, які не включаються у доходи платників єдиного податку першої – третьої груп зазначено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Не включаються у доходи платників єдиного податку першої – третьої груп

Групи платників єдиного податку	Не є доходом платника ЄП
1-3 група: фізичні особи-підприємці	Згідно з п. 292.1 ПКУ: пасивні доходи у вигляді процентів, дивідендів, роялті, страхові виплати і відшкодування; доходи у вигляді бюджетних грантів; доходи від продажу рухомого та нерухомого майна, яке належить на праві власності фізичній особі-підприємцю та використовується в її господарської діяльності

Групи платників єдиного податку	Не є доходом платника ЄП
	Згідно з п. 292.9 ПКУ, доходи, отримані в результаті провадження господарської діяльності та оподатковані, не включаються до складу загального річного оподатковуваного доходу фізичної особи-підприємця, визначеного відповідно до розділу IV ПКУ
	Згідно з п. 292.11 ПКУ, суми: ПДВ; коштів, отриманих за внутрішніми розрахунками між структурними підрозділами платника ЄП; фінансової допомоги, наданої на поворотній основі, отриманої та поверненої протягом 12 календарних місяців з дня її отримання, та суми кредитів; коштів цільового призначення, що надійшли від ПФУ та інших фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, з бюджетів або державних цільових фондів, у тому числі в межах державних або місцевих програм; коштів (аванс, передоплата), що повертаються покупцю товару (робіт, послуг) – платнику ЄП та/або повертаються платником єдиного податку покупцю товару (робіт, послуг), якщо таке повернення відбувається внаслідок повернення товару,

Групи платників єдиного податку	Не є доходом платника ЄП
	розірвання договору або за листом-заявою про повернення коштів; коштів, що надійшли як оплата товарів (робіт, послуг), реалізованих у період сплати інших податків і зборів, встановлених ПКУ, вартість яких була включена до доходу юрособи при обчисленні податку на прибуток або загального оподатковуваного доходу фізособи-підприємця; ПДВ, що надійшли у вартості товарів (виконаних робіт, наданих послуг), відвантажених (поставлених) у період сплати інших податків і зборів, встановлених цим ПКУ; коштів та вартість майна, внесені засновниками або учасниками платника ЄП до статутного капіталу такого платника; коштів у частині надмірно сплачених податків і зборів, встановлених ПКУ, та суми ЄСВ, що повертаються платнику єдиного податку з бюджетів або державних цільових фондів

Визнані доходи мають бути записані у Книги обліку доходів та книги обліку доходів та витрат. Вимоги щодо ведення Книги обліку доходів та книги обліку доходів і витрат (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Вимоги щодо ведення Книги обліку доходів та книги обліку доходів і витрат

ФОП на ССО 1,2, 3 група без ПДВ, 3 група з ПДВ	**ФОП на ЗСО, самозайняті, незалежна професійна діяльність**
Відміна книг з 01.01.2021 р. (Закон № 786) – для ФОПів на спрощеній системі оподаткування, в т. ч платників ПДВ. Довільна форма – місячні підсумки, паперова або електронна форма	З 01.01.2021 р. форма книги затверджена КМУ, не реєструється в ДПС, паперова форма або в електронному кабінеті
*Книга під час карантину до 31.12.2020 р. включно, якщо новозареєстрований ФОП у період карантину або завершилася книга під час карантину: «протягом трьох місяців з дня прийняття рішення про відміну карантину» (п. п. 2 п.37 Постанови КМУ від 22.07.2020 р. № 641)	

4.1.4. Звітність платників єдиного податку

Фізичні особи-підприємці платники єдиного податку подають податкову декларацію відповідно до п.296.3 ПКУ, за відповідні звітні періоди (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Звітні періоди

Група платників єдиного податку	Податковий (звітний) період
1 група	Календарний рік (тобто протягом 60 к. дн., що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року)
1І група	
1ІІ група	Календарний квартал (протягом 40 к. дн., що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу). Декларація подається за місцем податкової адреси

Порядок подання ліквідаційної звітності підприємця без найманих працівників зазначено у табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Ліквідаційна звітність підприємця без найманих працівників

Назва звіту	Терміни подання	Нормативне регулювання
Звіт з ЄСВ за «себе»	Протягом 30 календарних днів із дня проведення державної реєстрації припинення	п. 11 розд. ІІІ Порядку № 435 Звіт з ЄСВ за «себе» із зазначенням типу форми «ліквідаційна»

Назва звіту	Терміни подання	Нормативне регулювання
	підприємницької діяльності	
Декларація про майновий стан та доходи	Протягом 20 календарних днів після закінчення місяця, у якому відбулося таке припинення	п. 177.11 ПКУ
Декларація з єдиного податку	Спеціальні строки не встановлені	
Декларація з рентної плати, екологічного податку, місцевих податків і зборів	Може подаватися за податковий (звітний) період, на який припадає дата ліквідації чи реорганізації, до закінчення такого звітного періоду	49.18.8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних і логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» від 16.01.2020 р. № 466-IX

Форма податкової декларації платників єдиного податку – фізичної особи-підприємця затверджена наказом Мінфіну від 19.06.2015 р. №578. Приклад заповнення податкової декларації платників єдиного податку – фізичної особи-підприємця другої та третьої групи наведений на сайті **https://www.dec.gov.ua/materials/finansova-zvitnist/.**

Насамперед у полі 01 слід вказати, який вид декларації подається – звітна, звітна нова, уточнююча.

У даному випадку розглянемо методику складання Податкової декларації платника єдиного податку – фізичної особи-підприємця 3-ї групи за 3-й квартал.

У полі 02 робимо також позначку за реквізитом «3 квартали».

Поле 03 декларації заповнюється у випадку уточнення показників раніше поданої декларації. Оскільки у цьому випадку подається звітна декларація, поле 03 не заповнюється.

Далі:

- у полі 04 вказуємо найменування контролюючого органу, до якого подається звітність;
- у полі 05 – прізвище, ім'я, по батькові приватного підприємця;
- у полі 06 – податкову адресу приватного підприємця. Нагадаємо, що відповідно до п.45.1 ПКУ податковою адресою підприємця є місце його проживання, за яким він обліковується у податковому органі;
- у полі 07 вказуємо реєстраційний номер облікової картки платника податку.

У розділі I декларації вказуємо:

- у полі 08 – фактичну кількість найманих працівників у звітному періоді, тобто потрібно вказати кількість осіб, які працюють у ФОП на умовах трудового договору;
- у полі 09 – види підприємницької діяльності у звітному періоді відповідно до КВЕД. Але слід вказувати не всі коди КВЕД, які обрав ФОП при реєстрації як платник єдиного податку, а лише ті види діяльності, які фактично ним здійснювалися у звітному періоді.

Далі платник єдиного податку 3-ї групи має заповнити розділ IV «Показники господарської діяльності для платників єдиного податку третьої групи».

Підприємці, які є платниками ПДВ і сплачують єдиний податок за ставкою 3 відсотка, вказують суму отриманого доходу за звітний податковий період у рядку 05 розділу IV декларації. Доход вказується наростаючим підсумком з початку року. Цей показник має відповідати підсумковому рядку колонки 7 Книги обліку доходів і витрат наростаючим підсумком з початку року.

Підприємці, які не є платниками ПДВ і сплачують єдиний податок за ставкою 5%, вказують суму отриманого доходу за звітний податковий період у рядку 06.

У рядку 07 розділу IV декларації ФОП має вказати обсяг доходу, що підлягає оподаткуванню за ставкою 15%.

Такі доходи вказані у п. 293.4 ПКУ. Серед них:

- сума перевищення обсягу доходу, який дає право сплачувати єдиний податок;
- це також доход, отриманий при застосуванні негрошових способів розрахунків (наприклад, взаємозалік, бартер);

- або доход від здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати єдиний податок (такі види діяльності вказані у п. 291.5 ПКУ).

Далі заповнюємо розділ V «Визначення податкових зобов'язань по єдиному податку».

У рядку 08 вказуємо загальну суму доходу ФОП за звітний період.

Рядок 09 «Сума податку за ставкою 15 %» заповнюється підприємцем, якщо він отримав доходи, які оподатковуються за ставкою 16%.

У рядку 10 вказуємо суму єдиного податку за ставкою 3%.

Підприємці, які не є платниками ПДВ і сплачують єдиний податок за ставкою 5%, заповнюють рядок 11.

У рядку 12 вказуємо підсумок показників щодо суми єдиного податку з рядків 9, 10 та 11.

У рядку 13 «Нараховано за попередній звітний (податковий) період» вказують значення рядка 12 Декларації платника єдиного податку за попередній період.

У рядку 14 «Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду» вказується різниця показників рядків 12 та 13.

Розділ VI «Визначення податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок» заповнюється підприємцем, якщо потрібно виправити помилку у декларації, поданій за попередні періоди.

Слід вказати також дату подання декларації, підпис та прізвище, ім'я, по батькові підприємця.

Платник єдиного податку 3-ї групи має подати декларацію протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу (п. п. 49.18.2 ПКУ).

Відповідно до ст. 120 ПКУ, з 23.05.2020 р. за несвоєчасне подання декларації тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 340 грн, за кожне таке неподання або несвоєчасне подання. Ті самі дії, вчинені платником податків, до якого протягом року було застосовано штраф за таке порушення, – тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 1020 грн за кожне таке неподання або несвоєчасне подання.

Якщо платником податків *самостійно виявлено помилку*, він зобов'язаний:

а) або надіслати уточнюючий розрахунок і сплатити суму недоплати та штраф у розмірі трьох відсотків від такої суми до подання такого уточнюючого розрахунку;

б) або відобразити суму недоплати у складі декларації з цього податку, що подається за податковий період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання, збільшену на суму штрафу в розмірі п'яти відсотків від такої суми, з відповідним збільшенням загальної суми грошового зобов'язання з цього податку.

Тема 4.2. Облік у бізнесі фізичних осіб-підприємців загальної системи оподаткування

4.2.1. Правила оподаткування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування.
4.2.2. Облік доходів фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування.
4.2.3. Облік витрат ФОП загальної системи оподаткування.
4.2.4. Порядок заповнення Книги обліку доходів і витрат фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування.

4.2.1. Правила оподаткування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування

Об'єктом оподаткування у фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування є чистий оподатковуваний доход, тобто різниця між загальним оподатковуваним доходом (виручка у грошовій та негрошовій формах) і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю такого суб’єкта.

При визнанні доходу фізичні особи-підприємці на загальній системі оподаткування використовують касовий метод. При цьому датою формування доходу, який підлягає оподаткуванню, є дата фактичного надходження грошових коштів в касу або на поточний рахунок за відвантажені товари, виконані роботи (надані послуги). Тобто доход не

виникає в момент відвантаження товару або підписання акта приймання-передачі виконаних робіт (наданих послуг) .

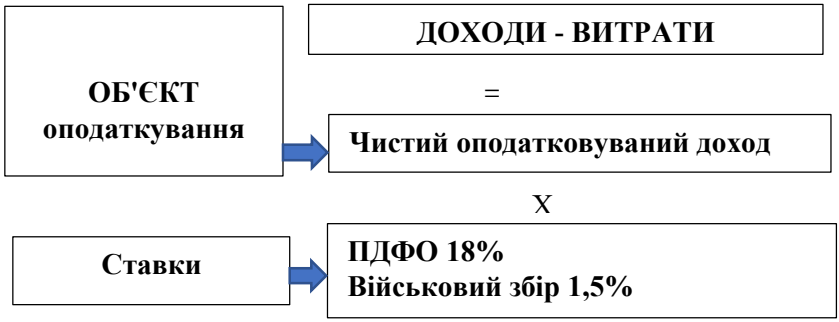

Рис. 4.1. Об'єктом оподаткування фізичних осіб-підприємців на загальній системі оподаткування

Для визнання витрат повинні відбутися події:

1. Якщо доходи і пов’язані з ними витрати мали місце протягом одного календарного року, але в різних місяцях, їх включають у розрахунок чистого доходу за підсумками такого року.

2. У разі якщо доход отримано в поточному звітному році, а витрати, пов’язані з ним, здійснені в минулому або будуть оплачені в наступному, діють такі правила:

– якщо підприємець у поточному році отримує виручку за товар, який він сам оплатив у минулому році, такі витрати враховуються у зменшення чистого доходу поточного року;

– якщо ж доход отримано в поточному році, а витрати, пов’язані з ним, будуть оплачені тільки в наступному, то такі витрати зможуть зменшити базу оподаткування того звітного

періоду, у якому вони фактично будуть понесені, тобто в наступному році.

Якщо підприємець у минулому році зазнав збитків, на поточний рік вони не переносяться. Отже, за підсумками року підприємець розраховує остаточний результат своєї господарської діяльності. Чистий доход обкладають ПДФО за ставкою, встановленою п. 167.1 ПКУ у розмірі 18 %.

Їх ФОП визначає самостійно на підставі фактичних даних, зазначених у Книзі обліку доходів і витрат. Розрахунок і сплату авансових платежів до бюджету здійснюють щоквартально до 20-го числа місяця, наступного за кожним календарним кварталом, окрім четвертого. Якщо останній день сплати ПДФО припадає на вихідний або святковий день, такий податок потрібно перерахувати напередодні свята (вихідного).

Суму зобов'язань з ПДФО за звітний рік необхідно сплатити до бюджету протягом 10 календарних днів, наступних за останнім днем граничного строку подання податкової декларації.

Крім ПДФО, фізичні особи-підприємці сплачуються військовий збір. Базою оподаткування є чистий доход, за ставкою –1,5 %.

4.2.2. Облік доходів фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування

Оподаткування доходів фізичних осіб-підприємців податком на доходи фізичних осіб регулюється податковим кодексом України. Доходом фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування вважаються матеріальні та

нематеріальні блага, які він отримує на безповоротній основі і може ними розпоряджатися на власний розсуд.

До підприємницьких доходів включаються:

Грошові кошти, отримані від продажу товарів (робіт, послуг). До складу підприємницьких доходів кошти від продажу товарів (робіт, послуг), які надійшли на поточний рахунок або в касу. До складу доходу фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування включають також суми негрошової компенсації (товари, роботи, послуги, отримані за бартером, або суми, на які проведено взаємозалік).

Отримані аванси за товари (роботи, послуги). Ці суми включають до складу доходів підприємця, незважаючи на те, що він ще не поставив товари.

Валютна виручка. ФОП включає такі доходи до складу підприємницького доходу шляхом перерахунку в гривні за офіційним валютним (обмінним) курсом НБУ, що діяв на дату їх фактичного отримання на поточний банківський рахунок.

Штрафи, пеня, неустойки, отримані від контрагентів у зв'язку з порушенням ними умов договорів. Якщо ці суми отримані за договором, укладеним фізичною особою як підприємцем, їх включають до складу підприємницького доходу.

Вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг). Їх включають до оподатковуваного доходу підприємця, якщо товари (роботи, послуги) отримано для підприємницької діяльності. Вартість безоплатно отриманих товарів підприємець включає до доходів за датою їх реалізації та за ціною, визначеною на рівні не нижче за

звичайну. Водночас вартість безоплатно отриманих послуг потрапляє до складу загального оподатковуваного доходу фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування за датою їх отримання.

Сума безповоротної фінансової допомоги, отримана в грошовій формі. Якщо така допомога надійшла саме для ведення підприємницької діяльності, а не надана йому як громадянину, її суму слід включати до складу підприємницьких доходів.

Сума списаної кредиторської заборгованості підприємця. Якщо кредиторську заборгованість списано після закінчення строку позовної давності, то її суму включають до доходу підприємця.

Позитивні курсові різниці, їх називають псевдопідприємницькими доходами. Сума позитивної різниці включається до складу загального річного оподатковуваного доходу платника податків та відображається у річній податковій декларації про доходи.

Приклади непідприємницьких доходів:

• операції з майном (нерухомість, рухоме майно) – ст. 172, 173 ПКУ;

• пасивні доходи (дивіденди, проценти, роялті, страхові відшкодування) – п. 170.3, 170.4, 170.5 ПКУ;

• операції з інвестиційними активами – п. 170.2 ПКУ;

• безповоротна фінансова допомога, в тому числі неповернуті своєчасно: поворотна фіндопомога, кредити, позики;

• доходи, отримані від видів діяльності, не зазначених у реєстраційних даних.

4.2.3. Витрати фізичної особи-підприємця на загальній системі

Згідно із загальним правилом витрати мають бути безпосередньо пов'язані з отриманням доходу (п. 177.4 ПКУ). А для включення до складу витрат вартості придбаного товару необхідно, щоб виконувалися певні умови (рис. 4.2).

Рис. 4.2. Умови віднесення статті витрат у розрахунок чистого оподатковуваного доходу

Тобто тільки після надходження грошових коштів або отримання компенсації в натуральній формі від покупця підприємець зможе відобразити оплачені раніше витрати, безпосередньо пов'язані з такими доходами. Причому сам товар при цьому через підприємця може доки не «проходити».

Витрати, на які може бути зменшений оподатковуваний доход фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування можна поділити на 4 види:

1) прямі матеріальні;

2) виплати працівникам;

3) суми податків та зборів;

4) інші.

Прямі матеріальні витрати. Перелік таких витрат наведено в п. п. 177.4.1 ПКУ. Так, до них включають вартість:

– сировини, матеріалів, товарів, що утворюють основу для виготовлення (продажу) продукції або товарів (надання робіт, послуг);

– купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів;

– палива й енергії;

– будівельних матеріалів;

– запасних частин;

– тари і тарних матеріалів;

– допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об’єкта витрат.

Тобто підприємці, які здійснюють продаж товарів, враховують закупівельну вартість товарів, придбаних для реалізації, а підприємці-виробники – матеріальні витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до продукції, що випускається. Головна умова – щоб такі витрати були документально підтверджені.

Важливо, що прямі матеріальні витрати можуть бути враховані тільки після того, як буде отримано доход від реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг.

Виплати працівникам. За цей вид виплат відповідає п. п. 177.4.2 ПКУ. Так, до них належать:

– заробітна плата працівників, які перебувають з ФОП у трудових відносинах. Сюди включають основну та додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати;

– обов'язкові виплати працівникам (наприклад, лікарняні за рахунок роботодавця);

– виплати працівникам, пов'язані з відшкодуванням їм вартості товарів (робіт, послуг);

– винагорода за виконання робіт, надання послуг за ЦПД;

– будь-яка інша оплата в грошовій або натуральній формі, встановлена за домовленістю сторін;

– внески ФОП на обов'язкове страхування життя або здоров'я працівників у випадках, передбачених законодавством.

Суми податків і зборів. До складу витрат підприємця-фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування включаються:

- ЄСВ, згідно з пп. 177.4.3 ПКУ, підприємець має право включати до витрат суми ЄСВ у розмірах і порядку, встановлених законом. Таким чином, сума ЄСВ, нарахованого на зарплату працівників, включається до складу витрат ФОП у день її сплати. Що стосується сум ЄСВ,

які сплачуються загальносистемником «за себе», то їх також можна включити також до витрат на момент сплати;

- турзбір і паркувальний збір. Ці збори зазначені в розд. XII «Податок на майно» ПКУ, але при цьому до податку на майно вони не належать (п. 265.1 згаданого Кодексу). Будь-які інші обмеження для цих платежів законодавством також не встановлені. Тому суми сплаченого туристичного і паркувального збору можна відносити до витрат;
- екологічний податок і рентна плата. Підпунктом 177.4.3 ПКУ дозволено включати до витрат підприємця суми податків і зборів, пов'язаних зі здійсненням господарської діяльності ФОП. При цьому будь-яких обмежень щодо екоподатку і рентної плати немає. Отже, підприємець, який сплачує екоподаток або рентну плату, може віднести такі платежі до витрат.
- крім того, пп. 177.4.3 ПКУ дозволяє включати до витрат ФОП платежі, сплачені за отримання ліцензій на здійснення підприємцем певних видів господарської діяльності, дозволу, іншого документа дозвільного характеру, пов'язаних з господарською діяльністю.

Не включаються у витрати: ПДВ (п.п. 177.4.3 ПКУ); акцизний податок (п. п. 177.4.3 ПКУ); податок на нерухомість (п. п. 266.1.1 ПКУ); транспортний податок (п. п. 177.4.3 ПКУ); плата за землю (п.п. 265.1.3 ПКУ).

Інші витрати. До складу інших слід включати витрати, пов'язані з веденням господарської діяльності, а саме:

1. Витрати на відрядження найманих працівників.

2. Витрати на послуги зв’язку.

3. Рекламні витрати.

4. Плата за розрахунково-касове обслуговування банків.

5. Витрати на оплату оренди.

6. Витрати на ремонт і експлуатацію майна, яке використовується в господарській діяльності ФОП.

7. Витрати на проведення реконструкції, модернізації та інших видів поліпшень ОЗ.

8. Витрати на ліквідацію ОЗ.

9. Витрати на транспортування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов’язані з транспортуванням продукції (товарів).

10. Вартість придбаних послуг, прямо пов’язаних з виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг.

Амортизація необоротних активів. Згідно з пп. 177.4.6 ПКУ, підприємці мають право включати до складу витрат, пов’язаних з веденням їх господарської діяльності, амортизаційні відрахування з відповідним веденням окремого обліку таких витрат.

При цьому амортизації підлягають витрати на:

1) придбання ОЗ і НМА;

2) самостійне виготовлення ОЗ.

Строк корисного використання ОЗ і НМА підприємець установлює самостійно. Але він не може бути меншим за мінімально допустимі строки корисного використання, наведені в п. п. 177.4.9 ПКУ (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Мінімальні строки корисного використання ОЗ і НМА

Група	Склад групи	Мінімальний строк корисного використання, років
1	Капітальні витрати на поліпшення земель, не пов’язані з будівництвом	15
2	Будівлі, споруди, передавальні пристрої	10
3	Машини, обладнання, тварини, багаторічні насадження та інше	5
4	Нематеріальні активи	Відповідно до правовстановлюючого документа, але не менше 2 років

Якщо технічною документацією термін служби для основних засобів (групи 1 – 3 у табл. 2.1) визначений вище мінімально допустимого строку, підприємець може встановити мінімальний строк, оскільки ПКУ цього не забороняє.

А ось із НМА (група 4 у табл. 2.1) таке неможливе. Адже в п.п. 177.4.9 ПКУ іде чітка прив’язка до строку, зазначеного в правовстановлюючому документі. Таким чином, якщо строк експлуатації НМА, згідно з правовстановлюючими документами (ліцензійним договором або угодою), більше 2 років, то амортизацію

нараховувати доведеться протягом строку, встановленого в документах. Установити строк корисного використання у 2 роки в такому разі не вийде.

Отже, ФОП почне відображати амортизаційні витрати» з того періоду, у якому будуть виконані відразу дві умови: вартість об'єкта оплачена й такий об'єкт введений в експлуатацію.

Не включаються до витрат:

- витрати, не пов'язані з провадженням господарської діяльності такою фізичною особою-підприємцем;
- власні кошти, внесені загальносистемником на свій підприємницький рахунок;
- витрати на придбання, самостійне виготовлення основних засобів та витрати на придбання нематеріальних активів, які підлягають амортизації;
- допомога по тимчасовій непрацездатності та допомога по вагітності та пологах;
- сума кредиту;
- банківські відсотки;
- кошти, отримані від центру зайнятості у вигляді компенсації за створення робочих місць для працевлаштування безробітних;
- витрати на придбання та утримання основних засобів, визначених абзацами восьмим – десятим п.п. 177.4.6 ПКУ;
- документально не підтверджені витрати.

Для підтвердження витрат платники податків зобов'язані забезпечити зберігання документів, визначених п. 44.1 цієї статті, а також документів, пов'язаних із виконанням вимог законодавства, контроль за дотриманням

якого покладено на контролюючі органи, протягом визначених законодавством термінів, але не менш як 1095 днів (2555 днів – для документів та інформації, необхідної для здійснення податкового контролю за трансфертним ціноутворенням відповідно до ст. 39 та 392 цього Кодексу) з дня подання податкової звітності, для складення якої використовуються зазначені документи. У разі її неподання, – не менш як 1095 днів з дня здійснення відповідної господарської операції (для відповідних дозвільних документів – не менш як 1095 днів з дня завершення терміну їх дії). Відповідальність у разі відсутності первинних документів зазначена у табл. 4.15.

Таблиця 4.15

Відповідальність за відсутність первинних документів

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
Фінансові санкції			
1	Незабезпечення зберігання первинних документів, облікових та інших регістрів, інших документів з питань обчислення і сплати податків та зборів протягом установлених ст. 44	Тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 1 020 грн	П. 121.1 ПКУ

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
	ПКУ строків їх зберігання; неподання контролюючим органам оригіналів документів (крім документів, отриманих з Єдиного реєстру податкових накладних) або їх копій при проведенні податкового контролю у випадках, передбачених *ПКУ*		
2	Ті самі дії, вчинені платником податків, до якого протягом року було застосовано штраф за таке саме порушення, - тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 2 040 грн	Штраф **у розмірі 2040 грн**	

4.2.4. Порядок заповнення Книги обліку доходів і витрат фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування

Форма Книги обліку доходів і витрат – єдина для всіх підприємців, які працюють на загальній системі оподаткування.

Перш ніж заповнювати Книгу, її потрібно:

– прошнурувати і пронумерувати;

– зазначити на титульному аркуші Книги свої прізвище, ім'я та по батькові, реєстраційний номер облікової картки платника податків, а також податкову адресу;

– подати Книгу на реєстрацію до органу ДПСУ за основним місцем обліку (реєстрація здійснюється безоплатно).

Як зазначено в п. 2 Порядку № 481, вести Книгу ФОП може і в електронному вигляді (п. 4 Порядку № 481):

– отримати посилені сертифікати відкритих ключів;

– укласти договір з податковим органом про визнання електронних документів;

– сформувати заяву на отримання Книги обліку доходів і витрат та надіслати її до органу ДПСУ за місцем податкового обліку засобами електронного зв'язку з дотриманням умов реєстрації електронного підпису в порядку, визначеному законом.

Важливі правил ведення Книги обліку доходів і витрат :

1) Книгу веде тільки підприємець. Окремі книги на працівників, які отримують від покупців або замовників готівкові кошти, заводити не потрібно;

2) записи до Книги вносять загальною сумою за підсумками робочого дня, протягом якого ФОП отримано доход;

3) грошові показники зазначають у Книзі обліку доходів і витрат у гривнях з копійками;

4) підприємці – платники ПДВ суми доходів і витрат наводять у Книзі обліку доходів і витрат без урахування сум ПДВ;

5) записи до Книги обліку доходів і витрат вносять розбірливо, з використанням кулькової або чорнильної ручки з чорнилом темного кольору (п.п. 3 п. 3 Порядку № 481). Олівцем або друкованим способом заповнювати її не можна.

Основні правила ведення Книги обліку доходів і витрат наведено у табл. 4.18.

Таблиця 4.18

Основні правила ведення Книги

Книга в паперовому вигляді	**Електронна Книга**
Реєстрація Книги	
Прошнуровану та пронумеровану Книгу реєструють в органі ДПС за місцем обліку підприємця. Якщо протягом звітного періоду (тобто року) Книга закінчується, реєструється нова. При цьому записи в новій Книзі тривають наростаючим підсумком, а	Для реєстрації треба: отримати посилені сертифікати відкритих ключів у центрі сертифікації ключів; укласти договір із контролюючим органом про визнання документів в електронній формі;

Книга в паперовому вигляді	Електронна Книга
стара залишається в підприємця	скласти заяву на отримання Книги в електронному вигляді та відправити її до органу ДПС за місцем податкового обліку
Унесення записів	
Записи роблять розбірливо чорнилом темного кольору або кульковою ручкою	Записи здійснюються в загальному порядку
Записи вносяться до Книги тільки за підсумками робочого дня, у якому отримано доход (п. 5 Порядку № 481)	
Суми в Книзі наводяться в гривнях із копійками (п. 9 Порядку № 481)	
Унесення виправлень	
Виправлення вносять шляхом виконання нового запису, який засвідчується підписом підприємця	Виправлення робляться шляхом додавання нового рядка, у якому відображається від'ємне або додатне значення (залежно від суті коригування)

Так, підприємцю необхідно неправильну суму доходів та/або витрат закреслити однією рискою, а поруч зробити правильний запис і засвідчити його своїм підписом.

Далі зупинимося на порядку заповнення Книги обліку доходів і витрат (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

Правила заповнення Книги обліку доходів і витрат ФОП на загальній системі оподаткуваннями

Графа	Правила заповнення
Графа 1 »Період обліку (день, місяць, квартал, рік)»	У цій графі проставляють дату заповнення, тобто дату отримання доходу. Дні, за які підприємець не отримував доход, тут показувати не потрібно. При підбитті місячних (квартальних, річних) підсумків у цій графі зазначають назву відповідного місяця (кварталу, року) (п. п. 2 п. 6 Порядку № 481)
Графа 2 »Сума доходу, отриманого від здійснення господарської діяльності або незалежної професійної діяльності»	Тут зазначають суму доходу, фактично отриманого від провадження підприємницької діяльності. Також у цій графі показують доход, отриманий ФОП у негрошовій формі: безоплатно отримані товари (роботи, послуги), кредиторську заборгованість зі строком позовної давності, що минув, товари (роботи, послуги), отримані підприємцем як оплата за продані ним товари (роботи, послуги), тощо
Графа 3 »Сума повернутих коштів за товари (роботи, послуги)»	Графу 3 заповнюють у випадку: – повернення коштів покупцям у зв’язку з поверненням ними товару; – повернення передоплати покупцю за товари (роботи, послуги).
Графа 4 »Загальна сума отриманого доходу, яка	До цієї графи вносять різницю між отриманим ФОП доходом від господарської діяльності (графа 2) і поверненими сумами (графа 3)

Графа	Правила заповнення
підлягає декларуванню (гр. 2 – гр. 3)»	
Графа 5 »реквізити документа, що підтверджує понесені витрати»	Сюди вписують реквізити (номер, дату та назву) документа, який підтверджує понесені витрати, безпосередньо пов’язані з отриманим доходом. Такими документами можуть бути, зокрема, платіжне доручення, прибутковий касовий ордер, квитанція, фіскальний чек, акт закупівлі, акт виконаних робіт (наданих послуг) та інші первинні документи, що підтверджують факт оплати товарів, робіт, послуг (п.п. 5 п. 6 Порядку № 481)
Графа 6 »сума витрат, пов’язаних з придбанням товарів (робіт, послуг)»	У графі 6 відображають суму витрат, безпосередньо пов’язаних з отриманням доходу за підсумками дня (п. п. 6 п. 6 Порядку № 481). Цю графу заповнюють за фактом отримання доходу, тобто після надходження оплати від покупців
Графа 7 »витрати на оплату праці найманих осіб»	У цій графі відображають суму витрат на оплату праці, понесених у звітному місяці, і сплачену із зарплати працівників суму ЄСВ (п. п. 7 п. 6 Порядку № 481)

Графа	Правила заповнення
Графа 8 »інші витрати, пов'язані з одержанням доходу»	Сюди вносять усі інші підприємницькі витрати, які не відображені в графах 6 і 7, але на які зменшується оподатковуваний доход ФОП. Сюди потрапить ЄСВ, сплачений підприємцем «за себе», орендна плата за офіс або торговельні площі, вартість комунальних послуг, суми платежів за отримання ліцензій на здійснення певних видів господарської діяльності, плата за розрахунково-касове обслуговування, витрати на відрядження працівників ФОП тощо. При цьому такі витрати (роботи, послуги, ТМЦ) мають бути оплачені. Оскільки окремої графи для сум амортизації ОЗ і НМА у Книзі обліку доходів і витрат не передбачено, до графи 8 включають також і ці, що відображаються щомісячно
Графа 9 »Сума чистого оподатковуваного доходу (гр. 4 – гр. 6 – гр. 7 – гр. 8)»	У графі 9 виводять чистий доход, що підлягає оподаткуванню. Його розраховують як різницю між сумою доходу за звітний період (графа 4) і сумою понесених витрат від здійснення господарської діяльності (сума граф 6-8). Підсумкові значення чистого оподатковуваного доходу виводять за місяць, квартал, рік

Тема 4.3. Організація і методика складання звітності з оподаткування підприємницьких доходів загальної системи оподаткування

4.3.1. Організація подання звітності з оподаткування підприємницьких доходів.
4.3.2. Методика складання Декларація про майновий стан і доходи.
4.3.3. Відповідальність фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування за порушення порядку оподаткування підприємницьких доходів.

4.3.1. Організація подання звітності з оподаткування підприємницьких доходів

Фізична особа-підприємець, який застосовує загальну систему оподаткування, є платником ПДФО і військового збору. За підсумками календарного року він зобов'язаний задекларувати отримані цього звітного року доходи і подати звітність за відповідні звітні періоди (табл. 4.19).

Таблиця 4.19

Періоди подання
Декларація про майновий стан і доходи ФОП на загальній системі оподаткування

Звітний період	Хто подає	Нормативне регулювання
Звітний *календарний рік*	Подають усі підприємці, які працювали у	п. 177.5 ПКУ

Звітний період	Хто подає	Нормативне регулювання
	звітному році (весь рік або його частину) на загальній системі оподаткування	
Звітний *квартал*	У випадках, коли громадянин був зареєстрований підприємцем і почав працювати на загальній системі оподаткування або в якому підприємець перейшов зі спрощеної системи оподаткування на загальну. При цьому в наступних кварталах звітного року подавати декларацію їм не потрібно	п. п. 177.5.2 ПКУ
	Якщо фізична особа стала підприємцем загальної системи оподаткування у IV кварталі звітного року, вона подає до органу ДПСУ тільки податкову декларацію за звітний період,	

Звітний період	Хто подає	Нормативне регулювання
	що дорівнює календарному кварталу, яка прирівнюється до річної декларації	
Протягом 20 календарних днів із дня проведення державної реєстрації, припинення підприємницької діяльності	У разі подання держреєстратору відповідної заяви. При цьому останнім базовим податковим (звітним) періодом є період із дня, наступного за днем закінчення попереднього звітного періоду, до останнього дня календарного місяця, у якому проведено держреєстрацію припинення підприємницької діяльності	п. 177.11 ПКУ

Якщо протягом звітного періоду фізична особа-підприємець не провадив діяльність, не отримував доходу від підприємницької діяльності і не мав інших доходів із джерел їх походження з України та іноземних доходів, подавати податкову декларацію він не зобов’язаний. Водночас якщо підприємницьких доходів у ФОП не було, але

така особа отримувала інші доходи з джерел їх походження з України або іноземні доходи, то подати податкову декларацію доведеться.

Що стосується тих, хто одразу (протягом 10 календарних днів із дня держреєстрації) віднесений до групи 3 єдиного податку, то в них немає часового розриву між датами держреєстрації і переходу на спрощену систему. Тому вони декларацію про доходи не подають. Строки подання податкових декларацій представлені на рис. 4.3.

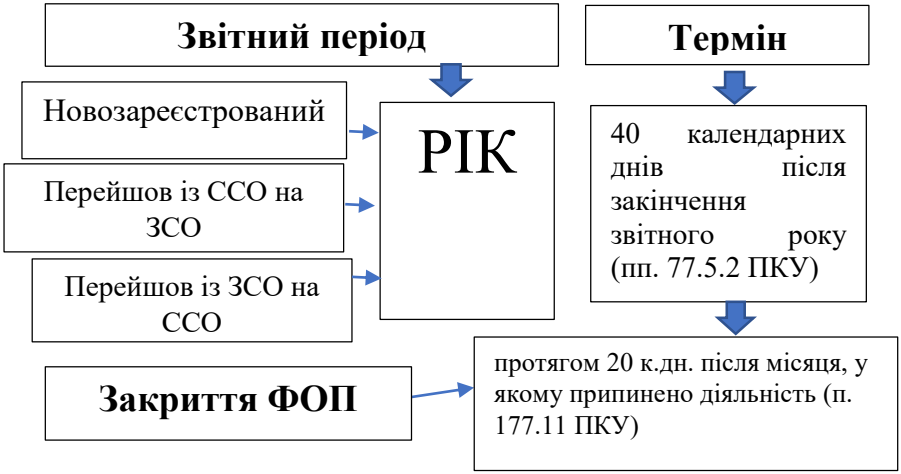

Рис. 4.3. Строки подання податкових декларацій

Способи подання податков декларацію до органу ДПС України:

а) особисто або за допомогою уповноваженої ним особи;

б) поштою з повідомленням про вручення й описом вкладення. У цьому випадку декларація має бути надіслана

за адресою відповідного податкового органу не пізніше ніж за 5 днів до закінчення граничного строку подання декларації (п. 49.5 ПКУ);

в) в електронній формі з урахуванням вимог законодавства з питань документування управлінської діяльності. У цьому разі декларацію необхідно надіслати не пізніше закінчення останньої години дня, в якому спливає граничний строк її подання (п. 49.5 ПКУ).

4.3.2. Методика складання Декларація про майновий стан і доходи

У декларації та додатках до неї зазначають усі передбачені в них відомості (показники), крім випадків, прямо визначених у декларації та/або додатках.

Якщо якийсь рядок не заповнюється через відсутність інформації (операції, суми), у ньому ставлять прочерк (у разі подання декларації «на папері»). На це вказує п. 3 розд. II Інструкції № 859.

Показники в розділах II – VII податкової декларації проставляють у гривнях з копійками.

Так, декларація і додатки до неї мають бути заповнені друкованим способом, чорнильними чи кульковими ручками синього або чорного кольору. При цьому повинні забезпечуватися вільне читання тексту (цифр) і збереження цих записів протягом установленого строку зберігання звітності. Заповнення олівцем заборонено.

Заповнюємо розділи I – VII декларації

У річній підприємницькій декларації фізична особа-підприємець відображає не лише підприємницькі доходи, а й

доходи отримані не від підприємницької діяльності, які були ним отримані у звітному році. Показники в податковій декларації проставляємо в гривнях з копійками.

Методика складання документу «Декларація про майновий стан і доходи»[34]. У табл. 4.20 розглянемо, як заповнювати декларацію в розрізі її розділів.

Таблиця 4.20

Методика заповнення розділів I – VII декларації про доходи

Найменування розділу	Що зазначаємо
Розділ I. «Загальні відомості»	Ряд. 3 «Прізвище, ім'я, по батькові платника податку». Якщо протягом попередніх років до подання декларації ФОП змінював прізвище (ім'я, по батькові), у рядку 3 спочатку зазначаємо його нове прізвище (ім'я, по батькові), а в дужках – старі дані.
Розділ II. «Доходи, які включаються до загального річного оподатковуваного доходу»	До цього розділу включаємо всі доходи, отримані у звітному році, які оподатковуються ПДФО і ВЗ. Заповнюємо його тільки після того, як заповнимо «Розрахунок доходу за попередній колендарний рік». ФОП тут зазначають: • чистий оподатковуваний доход, отриманий ними на загальній системі

[34] URL : https://tax.gov.ua/deklaratsiyna-kampaniya-2021/zrazki-zapovnennya-podatkovoi-deklaratsii//

Найменування розділу	Що зазначаємо
	(ряд. 10.7 розд. II податкової декларації). «Підприємницький» ряд. 10.7 заповнюємо шляхом перенесення даних з Ф2. У гр. 3 указуємо значення гр. 9 ряд. «Усього» розд. I Ф2; аванси тут не відображаємо (!); у гр. 6 – значення ряд. 1.5 розд. III Ф2; у гр. 7 – значення ряд. 2.3 розд. III Ф2; • «громадянські» доходи (ряд. 10.1 – 10.6, 10.9). У гр. 3 розд. II декларації наводимо «грязну» суму доходів, тобто без вирахування ПДФО і ВЗ. У гр. 4 і 5 зазначаємо суми ПДФО і ВЗ, сплачені (утримані) податковими агентами з відповідних доходів або фізособою самостійно при здійсненні нотаріальних дій. У свою чергу, у гр. 6 і 7 відображаємо суми ПДФО і ВЗ, які підлягають сплаті фізособою самостійно за результатами декларування
Розділ III. «Доходи, які не включаються до загального річного оподатковуваного доходу»	Тут відображаємо доходи, які не є об'єктом оподаткування ПДФО і ВЗ: «цивільні» доходи, перераховані в ст. 165 ПКУ (ряд. 11.3), а також доходи від операцій з продажу (обміну) об'єктів рухомого та/або нерухомого майна, не підлягають оподаткуванню згідно з пп. 173.2 і 172.1 ПКУ (ряд. 11.2). Якщо у звітному (податковому) році підприємець побував на спрощеній системі, то до цього розділу також слід

Найменування розділу	Що зазначаємо
	вписати його «єдиноподатковий» доход, отриманий ним у цьому році (ряд. 11.1). Беруть його з ряд. 08 декларації платника єдиного податнику за останній звітний (податковий) період перебування на спрощеній системі. Ці доходи відображаються в декларації довідково, вони не є об'єктом
Розділ IV. «Загальна сума річного доходу»	Показується річна сума доходу
Розділ V. «Розрахунок суми податку, на яку зменшуються податкові зобов'язання …»	Цей розділ заповнюють тільки ті підприємці, які у звітному році отримували доходи у вигляді заробітної плати і як звичайні громадяни претендують на податкову знижку. У ряд. 13 ставлять відмітку «Х» біля тієї категорії витрат, яку включають до податкової знижки. Якщо ФОП не отримував доходів у вигляді зарплати, права на податкову знижку він не має
Розділ VI. «Податкові зобов'язання з податку на доходи фізичних осіб / військового збору»	Наводимо суми ПДФО і ВЗ як з громадянських, так і з підприємницьких доходів. При цьому податкові зобов'язання, визначені за результатами підприємницької діяльності, розраховують у Ф2. До ряд. 18 переноситься дані з гр. 6 ряд. 10 розд. II декларації. У ряд. 19 проставляються дані з ряд. 17

Найменування розділу	Що зазначаємо
	розд. V декларації. Рядок 20 заповнюємо, якщо ФОП у звітному році здійснював оподатковувану операцію з продажу (міни) нерухомості, сплатив за нею ПДФО, але нотаріальне посвідчення договору купівлі-продажу (міни) не відбулося і тепер він хоче повернути таку суму ПДФО. Рядок 21 заповнюються, якщо ФОП отримував іноземні доходи і скористався механізмом уникнення обліку доходів і витрат, оподаткування таких доходів шляхом заліку податку, сплаченого за кордоном, у рахунок податку, що підлягає сплаті в Україні (п.п. 170.11.4 ПКУ). Значення ряд. 21 не може перевищувати значення ряд. 18 декларації (див. вище). Рядок 22.1 заповнюються, якщо в результаті розрахунку за формулою, наведеною в його назві, вийшло додатне значення. Зазначаємо тут суму ПДФО, яку ми повинні сплатити до бюджету самостійно. Рядок 22.2 заповнюються, якщо в результаті розрахунку за формулою, наведеною в її назві, вийшло від'ємне значення. Відображаємо суму ПДФО, що підлягає поверненню з бюджету (без знака «-»). До ряд. 23.1 переносимо дані з гр. 7 ряд. 10 розд. II декларації

Найменування розділу	Що зазначаємо
Розділ VII. «Розрахунок податкових зобов'язань у зв'язку з виправленням самостійно виявлених помилок…»	У цьому розділі можна виправити помилки, які допустили при заповненні податкових декларацій за минулі податкові періоди, і виявили після закінчення граничного строку їх подання. Для самовиправлення є два способи
«Реквізити банківського рахунка…»	Рядок 29. Заповнюємо, якщо ФОП претендує на повернення переплати з ПДФО, що утворилася (якщо заповнено ряд. 22.2 розділу VI податкової декларації)
«Відомості про власне нерухоме (рухоме) майно…»	Наводиться інформація про рухоме і нерухоме майно, що перебуває у власності фізичної особи станом на кінець року як на території України, так і за її межами

Тепер розглянемо порядок заповнення Ф2 до річної податкової декларації[35] (табл. 4.21).

[35] URL : https://tax.gov.ua/deklaratsiyna-kampaniya-2021/zrazki-zapovnennya-podatkovoi-deklaratsii/

Таблиця 4.21

Заповнення Ф2 до податкової декларації

Найменування розділу	**Що зазначаємо**
Розділ І. «Доходи від провадження господарської діяльності»	У гр. 2 зазначаються назви видів економічної діяльності, від здійснення яких був отриманий доход. Далі в розрізі видів діяльності проставляємо: • у гр. 3 – коди видів економічної діяльності згідно з КВЕД-2010; • у гр. 4 – суму отриманого доходу від здійснення такого виду економічної діяльності окремо; • у гр. 5 – документально підтверджену вартість придбаних ТМЦ, які реалізовані або використані у виробництві продукції; • у гр. 6 – витрати на оплату праці та нарахування на заробітну плату; • у гр. 7 – інші витрати, включаючи вартість виконаних робіт, наданих послуг; • у гр. 8 – суму амортизаційних відрахувань; • у гр. 9 – суму чистого оподатковуваного доходу, розрахованого за формулою, наведеною в назві рядка. Підсумок з гр. 9 переносимо до гр. 3 ряд. 10.7 декларації, як і додатне значення ряд. «Усього» за гр. 9 розд. Якщо в результаті розрахунку вийшло від'ємне значення (збиток), у гр. 9 ставлять прочерк
Розділ ІІ. «Інформація щодо нарахованої амортизації»	У гр. 3 відображається вартість об'єктів основних засобів і нематеріальних активів на початок звітного року, за якими ФОП нараховував амортизацію.

Найменування розділу	Що зазначаємо
	У гр. 4 відображається вартість об’єктів ОЗ і НМА на кінець року, за якими ФОП нараховує амортизацію. У гр. 5 відображається сума амортизаційних відрахувань, нарахованих підприємцем за поточний рік. При цьому значення підсумкових рядків за гр. 5 розд. II і за гр. 8 розд. I Ф2 мають бути однакові
Розділ III. «Податкові зобов’язання з податку на доходи фізичних осіб / військового збору»	У ряд. 1.1 наводиться сума зобов’язань з ПДФО, яку ФОП повинен сплатити до бюджету за результатами звітного року. Рядок 1.2 заповнюють ті ФОП, які у звітному році знялися з реєстрації, подали «ліквідаційну» декларацію, визначили в ній зобов’язання з ПДФО, а потім знову у поточному році зареєструвалися ФОП. У цьому випадку, подаючи річну декларацію, раніше нараховані в «ліквідаційній» декларації зобов’язання з ПДФО вони відображають у цьому рядку. До ряд. 1.3 вноситься загальна сума авансових платежів з ПДФО. Рядок 1.4 заповнюється в тому випадку, якщо результат розрахунку за формулою, наведеною в її назві, вийшов від’ємним. Рядок 1.5 заповнюється, якщо результат розрахунку за формулою, наведеною в її назві, вийшов додатним. У ряд. 2.1 наводиться сума ВЗ, що підлягає сплаті до бюджету самостійно ФОП за результатами звітного року

Для заповнення розділу Ф2 нам знадобитися Книга обліку доходів і витрат ФОП.

Саме дані Книги обліку доходів і витрат потрібно використовувати, заповнюючи цей додаток декларації.

Додаток Ф2 декларації містить окремий розділ (ІІ), у якому відображається інформація про амортизаційні відрахування. Амортвідрахування відображаються окремо для кожному об'єкту.

4.3.2. Відповідальність за порушення оподаткування підприємницьких доходів

Основними правилами роботи на загальній системі оподаткування ви озброїлися. Але наостанок хочемо зупинитися на ще одному важливому запитанні: яка відповідальність загрожує підприємцю за порушення порядку обчислення і сплати ПДФО та/або ВЗ, а також строків подання податкової декларації? Заходи фінансової й адміністративної відповідальності залежно від виду вчиненого порушення наведено в табл. 4.22.

Таблиця 4.22

Відповідальність за порушення порядку оподаткування доходів фізичної особи-підприємця загальної системи оподаткування

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
Фінансові санкції			
1	Заниження податкового зобов'язання минулих податкових періодів, якщо помилка		п. 50.1 ПКУ

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
	виявлена підприємцем самостійно до початку перевірки контролюючим органом і виправляється ним через:		
	– уточнюючу податкову декларацію	Штраф у розмірі 3 %* від суми недоплати	
	– поточну податкову декларацію	Штраф у розмірі 5 %* від суми недоплати	
2	Неподання (крім випадків, якщо податкова декларація не подається відповідно до п. 49.2 ПКУ) або несвоєчасне подання платником податків або іншими особами, зобов'язаними нараховувати і сплачувати податки та збори, платежі, контроль за сплатою яких покладено на контролюючі органи, податкових	Тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 340 гривень, за кожне таке неподання або несвоєчасне подання	п. 120.1 ПКУ

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
	декларацій (розрахунків), а також іншої звітності, обов’язок подання якої до контролюючих органів передбачено ПКУ		
3	Ті самі дії, вчинені платником податків, до якого протягом року було застосовано штраф за таке порушення	Тягнуть за собою накладення штрафу в розмірі 1020 грн. за кожне таке неподання або несвоєчасне подання	п. 120.1 ПКУ
4	У разі донарахування контролюючими органами суму податкового зобов'язання з ПДФО	Штраф у розмірі 25 % суми визначеного податкового зобов’язання	п. 123.1 ПКУ
5	Повторне протягом 1095 днів донарахування податківцями сум податкового зобов’язання з	Штраф у розмірі 50 % суми визначеного податкового зобов’язання	

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
	ПДФО та військово збору у зв'язку із заниженням підприємцем суми чистого доходу		
6	Несплата суми узгодженого грошового зобов'язання з ПДФО або військово збору протягом строків, визначених *ПКУ*:		п. 126.1 ПКУ
	– при затримці до 30 календарних днів, наступних за останнім днем строку сплати зобов'язання	Штраф у розмірі 10 % погашеної суми податкового боргу	
	– при затримці більше 30 календарних днів, наступних за останнім днем строку сплати зобов'язання	Штраф у розмірі 20 % погашеної суми податкового боргу	
Адміністративна відповідальність			
7	Неподання або несвоєчасне	Попередження або штраф у	ч. 1 ст. 164[1] КУп

№ п/п	Вид порушення	Відповідальність	Підстава
	подання податкової декларації або включення до декларації викривлених даних, не ведення обліку або неналежне ведення обліку доходів і витрат	розмірі від 3 до 8 нмдг (від 51 до 136 грн)	АП
8	Порушення, зазначене в ряд. 9 цієї таблиці, вчинене особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за те саме порушення	Штраф у розмірі від 5 до 8 нмдг (від 85 до 136 грн)	ч. 2 ст. 164 КУп АП

У разі несвоєчасної сплати податкових зобов’язань з ПДФО і ВЗ доведеться сплатити ще й пеню. При цьому її розмір і порядок нарахування залежать від того, сам підприємець нарахував грошове зобов’язання чи суму такого зобов’язання йому визначили податківці за результатами перевірки.

Тема 4.4. Звітність з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування фізичних осіб-підприємців

4.4.1. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців загальної системи оподаткування.
4.4.2. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців єдиної системи оподаткування.
4.4.3. Організація складання та подання звіту з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування ФОП.
4.4.4. Відповідальність за порушення порядку сплати ЄСВ «за себе».

4.4.1. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців загальної системи оподаткування

Згідно з п. 3 розд. III Інструкції № 449, базою нарахування ЄСВ для ФОП-загальносистемників є чистий оподатковуваний доход, зазначений у податковій декларації, поділений на кількість місяців, протягом яких підприємець був платником ЄСВ у звітному році. При цьому сума ЄСВ не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску на місяць.

Водночас згідно з ч. 3 ст. 7 Закону № 2464, база нарахування ЄСВ за місяць не може перевищувати максимальної величини бази нарахування ЄСВ. Відповідно до п. 4 ч. 1 ст. 1 Закону № 2464, вона дорівнює 15 розмірам МЗП, установленої законом.

За Законом про Держбюджет-2021, розмір мінімальної зарплати у 2021 році становитиме:

– у місячному розмірі: з 1 січня – 6000 грн, з 1 грудня – 6500 грн;

– у погодинному розмірі: з 1 січня – 36,11 грн, з 1 грудня – 39,12 грн.

Відповідно мінімальний страховий внесок з ЄСВ з січня до листопада 2021 року буде: 6000 х 22% = 1320 грн, а за грудень – 1430 грн.

Максимальна база для нарахування ЄСВ з січня до листопада 2021 року буде 90000 грн, у грудні – 97500 грн.

ЄСВ для роботодавців. За Законом про ЄСВ, не нижче від мінімального страхового внеску треба сплачувати ЄСВ за ставкою 22% за працівників, які працюють за основним місцем роботи. Тож у 2021 році при нарахуванні зарплати основному працівникові слід буде сплачувати ЄСВ у січні – листопаді не нижче за 1320 грн. А з грудня – не нижче за 1430грн.

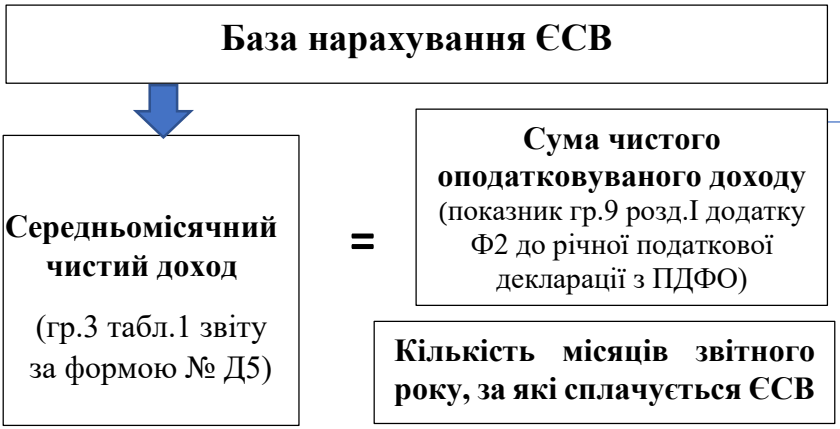

Рис. 4.4. База нарахування ЄСВ для ФОП на загальній системі оподаткування

Для визначення база нарахування ЄСВ необхідно:

1) чистий підприємницький доход, який підлягає обкладенню ПДФО і відображений у декларації, поділити на кількість місяців, протягом яких ФОП перебував на загальній системі оподаткування у звітному році;

2) порівняти такий середньомісячний доход з МЗП і максимальною величиною бази нарахування ЄСВ. Якщо його розмір:

– нижчий за МЗП, базою нарахування ЄСВ буде сума мінзарплати;

– вищий за МЗП, але нижчий за максимальну величину бази нарахування ЄСВ, то базою нарахування ЄСВ виступає фактична сума середньомісячного доходу;

– вищий за максимальну величину бази нарахування ЄСВ – базою вважаємо максимальну величину бази нарахування ЄСВ;

3) розрахувати місячну суму ЄСВ (22 % від визначеної бази нарахування ЄСВ);

4) обчислити суму ЄСВ за рік. Для цього кількість місяців перебування на загальній системі оподаткування у звітному календарному році множимо на місячну суму ЄСВ.

З 1 січня 2021 року самозайняті особи (фізособи-підприємці, фізособи, які здійснюють незалежну професійну діяльність, члени фермерського господарства), які перебувають на загальній системі оподаткування, можуть не сплачувати за себе ЄСВ у разі відсутності доходу (прибутку).

Тобто якщо ФОП не отримає доходу (прибутку) у звітному періоді або окремому місяці звітного періоду, він матиме право самостійно визначити базу нарахування,

але не більше ніж максимальна величина бази нарахування ЄСВ.

Якщо в певному місяці (або навіть у році) самозайнята особа не матиме чистого доходу, який оподатковується податком на доходи фізосіб та військовим збором, то має право не визначати базу нарахування ЄСВ, а отже, не платити ЄСВ за такий період.

Згідно з п. 8 ст. 9 Закону № 2464, підприємці на загальній системі зобов’язані сплачувати ЄСВ щоквартально до 20-го числа місяця, наступного за кварталом, за який сплачується цей внесок. Тобто строки щоквартальної сплати: не пізніше 19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня).

Якщо останній день строку сплати припадає на вихідний або святковий день, останнім днем сплати вважається перший робочий день, що настає за вихідним або святковим днем (п. 11 розд. IV Інструкції № 449).

Сплачені квартальні суми враховуються платниками ЄСВ при остаточному розрахунку за календарний рік відповідно до даних, визначених у податковій декларації, і результатів перевірок діяльності ФОП, на підставі яких був збільшений або зменшений розмір доходу, що підлягає обкладенню ПДФО.

Від обов'язку сплати ЄСВ з 01.01.2021 р. звільнено ряд суб’єктів (табл. 4.23).

Таблиця 4.23

Звільнено від обов'язку сплати ЄСВ за себе з 01.01.2021 р.

№ п/п	(Закон України від 13 травня 2020 року № 592-IX)
1	ФОПи та особи, які провадять незалежну професійну діяльність, якщо вони отримують пенсію за віком, або за вислугу років, або є особами з інвалідністю, або досягли віку, встановленого статтею 26 Закону «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та отримують пенсію або соціальну допомогу
2	Особи, які провадять незалежну професійну діяльність, за умови взяття їх на облік як ФОПів і провадження ними одного виду діяльності одночасно як ФОП, так і особою, яка провадить незалежну професійну діяльність
3	ФОПи та особи, які провадять незалежну професійну діяльність, які мають основне місце роботи, за місяці звітного періоду, за які роботодавцем було сплачено страховий внесок за таких осіб у розмірі не менше мінімального страхового внеску
4	ФОПи та особи, які здійснюють незалежну професійну діяльність, члени фермерського господарства, які перебувають на загальній системі оподаткування, якими не було отримано доходу (прибутку)

Остаточний розрахунок ЄСВ за рік підприємці наводять у Звіті про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску за формою № Д5 (далі – Звіт з ЄСВ).

4.4.2. Облік ЄСВ у фізичних осіб-підприємців єдиної системи оподаткування

База нарахування ЄСВ: за кожний місяць звітного року вони визначають самостійно (п. 3 ч. 1 ст. 7 Закону № 2464). Але при цьому вона має бути не більше максимальної величини бази нарахування ЄСВ, тобто 15 розмірів МЗП.

Для отримання суми ЄСВ за місяць до самостійно визначеної бази нарахування ЄСВ необхідно застосувати ставку 22 %. Але зауважте: ця сума має бути не меншою за розмір мінімального страхового внеску, який є добутком МЗП, установленої законом на місяць, і ставки ЄСВ. ФОП-єдиноподатники зобов'язані сплачувати ЄСВ за всі періоди, у яких вони були платниками ЄСВ, незалежно від того, отримували вони доход у цей період чи ні.

На відміну від *ПКУ*, Законом № 2464 не встановлені пільги в частині сплати ЄСВ за період, коли підприємець не здійснює своєї діяльності через відпустку, хворобу або тимчасову непрацездатність у зв'язку з вагітністю та пологами.

ФОП-єдиноподатники перераховують внесок поквартально – до 20-го числа місяця, наступного за календарним кварталом, за який сплачується ЄСВ (абзац третій ч. 8 ст. 9 Закону № 2464). Тобто сплата здійснюється не пізніше 19 квітня, 19 липня, 19 жовтня звітного року і 19 січня року, наступного за звітним. Причому, якщо останній день строку сплати припадає на вихідний або святковий/неробочий день, граничним строком сплати вважається перший робочий день, що настає за таким вихідним або святковим/неробочим днем.

Новостворені ФОП повинні врахувати такий момент. Якщо вони подали заяву про обрання першої або другої групи платників єдиного податку до кінця місяця, в якому відбулася їх держреєстрація як суб'єкта господарювання, то протягом такого місяця вони є фізичними особами-підприємцями на загальній системі оподаткуваннями і, відповідно, визначають базу нарахування ЄСВ за цей місяць за правилами загальної системи оподаткування. І тільки з першого числа наступного місяця вони набувають статусу платників єдиного податку та нараховують ЄСВ за правилами цієї системи.

ФОП, які обрали третю групу, є платниками єдиного податку з першого числа місяця, у якому відбулася їх держреєстрація. Тому відразу починають нараховувати ЄСВ за правилами, встановленими для єдиноподатників.

4.4.3. Організація складання та подання звіту з ЄСВ фізичними особами-підприємцями

Звіт з ЄСВ «за себе» фізичні особи-підприємці подають за формою № Д5, де звітним періодом є календарний рік.

Річний звіт за формою Д5 подають:

1. Приватні підприємці на загальній системі оподаткування.
2. Приватні підприємці на спрощеній системі оподаткування.
3. Особи, які провадять незалежну професійну діяльність.
4. Члени фермерських господарств, якщо вони не належать до осіб, які підлягають страхуванню на інших

підставах (як працівники, приватні підприємці). п. п. 2, 4, 5 р. ІІІ Порядку № 435.

Звіт за формою № Д5 ФОП подають виключно щодо внесків, сплачених «за себе». Приклади складання таких звітів можна подивитись на сайті **https://www.dec.gov.ua/materials/finansova-zvitnist/.** А ось інформацію про найманих працівників подають до контролюючого органу щомісячно за формою № Д4.

Місце подання. Звіт за формою № Д5 подають до органу ДПСУ за місцем взяття на облік як платника ЄСВ. Якщо підприємець протягом звітного року змінює місце проживання, що пов'язано зі зміною адміністративно-територіальної одиниці, то Звіт за цей рік (з першого до останнього календарного числа звітного року) подається до ДПІ за новим місцем проживання (п. 8 розд. ІІІ Порядку № 435).

Строки подання. Підприємці незалежно від системи оподаткування мають відзвітувати до 10 лютого року, що настає за звітним, а особи, які провадять незалежну професійну діяльність, і члени фермерських господарств – до 1 травня. п. п. 2, 4, 5 р. ІІІ Порядку № 435.

Спосіб подання. Форму № Д5 подає особисто ФОП або інша особа, спеціально уповноважена підприємцем на такі дії, одним з таких способів (п. 1 розд. ІІ Порядку № 435):

– засобами електронного зв'язку в електронній формі з дотриманням умови щодо реєстрації електронного підпису в порядку, визначеному законодавством;

– на паперових носіях, завірену підписом ФОП і скріплену печаткою (за наявності), разом з електронною

формою на електронних носіях інформації. Електронна форма Звіту повинна відповідати Звіту на паперових носіях;

– на паперових носіях, якщо у ФОП кількість застрахованих осіб не більше п’яти.

Структура Звіту за формою № Д5. На сьогодні цей Звіт складається з титульного аркуша і двох таблиць:

1) таблиця 1 «Нарахування єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування»;

2) таблиця 2 «Наявність підстав для обліку стажу окремим категоріям осіб відповідно до законодавства».

Таблицю 1 усі ФОП заповнюють в обов’язковому порядку. Натомість таблиця 2 заповнюється і подається до органу ДПСУ тільки в тому випадку, якщо ФОП здійснював свою підприємницьку діяльність у сферах, робота в яких зараховується до спецстажу.

При поданні річного Звіту з ЄСВ необхідно на титульному аркуші заповнити:

– реквізиті 7 «Тип форми», тобто проставити позначку «Х» у комірці «початкова»;

– реквізиті 8 «Перелік таблиць звіту» – позначку про таблицю, що подається. Якщо таблицю 2 не подаєте, то в паперовому варіанті Звіту проставляєте прочерк, а в електронній формі поле залишаєте незаповненим.

Таблиця 1 Звіту за формою № Д5 має всього 6 граф.

У графі 1 перелічені місяці календарного року.

У графі 2 у рядках з найменуванням календарних місяців, у яких ФОП перебував на обліку як платник ЄСВ, здійснюючи діяльність:

– на загальній системі оподаткування, проставляємо код категорії застрахованої особи »5»;

– на єдиному податку – код категорії застрахованої особи »6».

Графа 3 таблиці 1 форми № Д5. У ній підприємець у тих місяцях, у яких він перебував:

– на загальній системі оподаткування, проставляє середньомісячний доход. Його суму знаходять, поділивши чистий підприємницький доход, заявлений у податковій декларації, на кількість місяців звітного року, у яких ФОП перебував у статусі фізичної особи-підприємця на загальній системі оподаткування;

– на єдиному податку, зазначають самостійно визначену суму доходу, з якої він сплачував ЄСВ. Ця сума не може бути меншою мінімальної заробітної плати і більшою максимальної величини бази нарахування ЄСВ відповідного місяця.

До графи 4 таблиці 1 єдиноподатники переносяться дані з графи 3. А ось загальносистемники зазначають доход, відображений у графі 3, з урахуванням мінімальної і максимальної величин бази нарахування ЄСВ у розрізі місяців звітного року. Тобто якщо в графі 3 сума доходу:

– нижча мінімальної зарплати, у графі 4 зазначаємо суму мінімальної зарплати, встановленої законом;

– вища за мінімальну зарплату, але нижча максимальної величини бази нарахування ЄСВ, переносимо її до графи 4 без змін;

– вища за максимальну величину бази нарахування ЄСВ, у графі 4 зазначаємо максимальну величину бази нарахування ЄСВ.

У графі 5 проставляємо ставку ЄСВ – 22 %.

У графі 6 зазначаємо суми нарахованого ЄСВ у розрізі місяців звітного року. Їх знаходимо так: показник графи 4 множимо на ставку ЄСВ (22 %) і ділимо на 100.

Таблиця 4.24

Граничні строки для подання Звіту з ЄСВ

Платники ЄСВ	**Звітний період для звітності**	**Граничний строк подання звітності**
ФОП на загальній системі оподаткування	календарний рік	*один раз на рік до 10 лютого року*, що настає за звітним періодом
ФОП – платники єдиного податку	календарний рік	*один раз на рік до 10 лютого року*, що настає за звітним періодом
Особи, які провадять незалежну професійну діяльність	календарний рік	*один раз на рік до 01 травня року*, що настає за звітним періодом
Члени фермерських господарств	календарний рік	*річний звіт, що подається до 01 травня року* за результатами фінансового року

4.3.4. Відповідальність за порушення порядку сплати ЄСВ «за себе»

Якщо підприємець порушив порядок сплати ЄСВ «за себе», це навряд чи залишиться безкарним. З якою відповідальністю він може зіткнутися? По-перше, ФОП очікує **фінансова відповідальність**, установлена Законом № 2464. З нею ви можете ознайомитися в табл. 4.25.

Таблиця 4.25

Фінансова відповідальність за порушення законодавства про ЄСВ

№ з/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
1	Несплата (неперерахування) або несвоєчасна сплата (несвоєчасне перерахування) ЄСВ, якщо:	Штраф у розмірі:	П. 2 ч. 11 ст. 25 Закону № 2464, п.п. 2 п. 2 розд. VII Інструкції № 449
	– порушення допущено після 01.01.2015 р.	– **20 %** своєчасно не сплачених сум	
	– порушення допущено до 01.01.2015 р.	– **10 %** своєчасно не сплачених сум	

№ з/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
2	Донарахування податковим органом або платником своєчасно не нарахованого ЄСВ «за себе»:	Штраф у розмірі:	П. 3 ч. 11 ст. 25 Закону № 2464, п.п. 3 п. 2 розд. VII Інструкції № 449
	– після 01.01.2015 р.	– **10 %** донарахованого ЄСВ за кожен повний або неповний звітний період, за який його донараховано, але **не більше 50 %** донарахованого ЄСВ	
	– до 01.01.2015 р.	– **5 %** донарахованого ЄСВ за кожен повний або неповний звітний період, за який його донараховано, але **не більше 50 %** донарахованого ЄСВ	

№ з/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
3	Неподання, несвоєчасне подання, подання не за встановленою формою звітності, передбаченої Законом № 2464	Штраф у розмірі 10 нмдг (**170 грн)** за кожне таке неподання, несвоєчасне подання або подання не за встановленою формою	Абзац перший п. 7 ч. 11 ст. 25 Закону № 2464
4	Дії, зазначені в п. 3 цієї таблиці, вчинені ФОП, до якого протягом року був застосований штраф за таке порушення	Штраф у розмірі 60 нмдг (**1020 грн)** за кожне неподання, несвоєчасне подання або подання не за встановленою формою	Абзац другий п. 7 ч. 11 ст. 25 Закону № 2464

Крім штрафів, ч. 10 ст. 25 Закону № 2464 передбачає нарахування пені на суму недоїмки з розрахунку **0,1 %** суми недоплати за кожен день прострочення платежу. Порядок розрахунку пені прописаний в Інструкції № 449.

Крім того, за порушення законодавства про ЄСВ підприємцю загрожує адміністративна відповідальність (табл. 4.26).

Таблиця 4.26

Адміністративна відповідальність за порушення законодавства про ЄСВ

№ п/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
1	Порушення порядку нарахування ЄСВ	Штраф у розмірі від 30 до 40 нмдг	Ч. 1 ст. 165^1 КУпАП
2	Неподання, несвоєчасне подання, подання не за встановленою формою звітності з ЄСВ		
3	Надання недостовірних відомостей, що використовуються в Держреєстрі соцстрахування		
4	Дії, зазначені в пп. 1 – 3 цієї таблиці, вчинені особою, на яку протягом року накладалося адміністративне	Штраф у розмірі від 40 до 50 нмдг	Ч. 2 ст. 165^1 КУпАП

№ п/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
	стягнення за одне з таких правопорушень*		
5	Несплата або несвоєчасна сплата ЄСВ у сумі, що не перевищує 300 нмдг	Штраф у розмірі від 40 до 80 нмдг	Ч. 3 ст. 165^1 КУпАП
6	Несплата або несвоєчасна сплата ЄСВ у сумі більше 300 нмдг	Штраф у розмірі від 80 до 120 нмдг	Ч. 4 ст. 165^1 КУпАП
7	Дії, перелічені в пп. 5 і 6 цієї таблиці, вчинені особою, на яку протягом року накладалося адміністративне стягнення за такі ж правопорушення	Штраф у розмірі від 150 до 300 нмдг	Ч. 5 ст. 165^1 КУпАП
** Для визначення повторності правопорушення відлік 365 днів (для високосного року – 366 днів) починається з дати винесення податковим органом рішення про*			

№ п/п	Вид порушення	Санкції	Підстава
застосування штрафу за ті ж правопорушення (див. роз'яснення в підкатегорії 301.09 БЗ) *** Для кваліфікації адміністративних правопорушень використовується сума нмдг, установлена на рівні податкової соціальної пільги (*п. 5 підрозд. 1 розд. XX ПКУ*, роз'яснення в підкатегорії 301.09 БЗ).*			

Отже,

1. Підприємці, які отримують пенсію за віком, звільнені від сплати ЄСВ «за себе».
2. ФОП незалежно від системи оподаткування сплачують ЄСВ поквартально – до 20-го числа місяця, що настає за календарним кварталом, за який сплачується ЄСВ.
3. Сума нарахованого ЄСВ за місяць не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску.
4. За загальним правилом підприємці, які весь звітний рік або його частину працювали на єдиному податку та/або на загальній системі оподаткування до 10 лютого року, наступного за звітним, подають до податкового органу Звіт за формою № Д5.
5. За порушення порядку сплати ЄСВ «за себе» підприємцю може загрожувати фінансова й адміністративна відповідальність.

Тема 4.5. Облік розрахунків фізичних осіб-підприємців

4.5.1. Облік безготівкових розрахунків.
4.5.2. Облік готівкових розрахунків.
4.5.3. Порядок розрахунків через платіжні термінали.
4.5.4. Розрахунки за податками та платежеми через єдиний рахунок
4.5.5. Організація обліку розрахунків покупцями з використанням РРО.
4.5.6. Порядок заповнення КОРО.

4.5.1. Облік безготівкових розрахунків

1. Підприємці можуть здійснювати розрахунки один з одним, з юридичними особами і зі звичайними фізичними особами як у готівковій, так і в безготівковій формі.

ФОП-загальносистемники можуть застосовувати ще й негрошові форми розрахунків. Проте особливості таких розрахунків ми тут розглядати не будемо.

Електронні гроші – це одиниці вартості, які зберігаються на електронному пристрої, приймаються як засоби платежу іншими, ніж емітент, особами та є грошовими зобов’язаннями емітента.

Під безготівковими розрахунками мається на увазі перерахування певної суми коштів з рахунків платників на рахунки одержувачів, а також перерахування коштів банками за дорученням підприємств і фізичних осіб, внесених ними готівкою до каси банку, на рахунки

одержувачів. Для проведення безготівкових розрахунків підприємці можуть відкривати в банківських установах поточні рахунки в національній та іноземних валютах.

У свою чергу, готівковими розрахунками є платежі готівкою за реалізовану продукцію (товари, роботи, послуги), а також за операціями, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) та іншого майна. Готівкові розрахунки здійснюють з використанням РРО, а в установлених законодавством випадках – без них.

Зазначимо, що законодавство не передбачає обов'язку ФОП відкривати поточні рахунки в банках. Отже, прийняти рішення про відкриття підприємець може з таких причин:

1) небажання використовувати РРО (у цьому випадку від готівкових операцій доведеться відмовитися повністю);

2) намір отримати платіж за векселем. Такі платежі здійснюються виключно в безготівковій формі;

3) значні обороти за готівковими операціями;

4) бажання клієнтів (покупців) розраховуватися в безготівковій формі.

Водночас якщо постачальник підприємця працює тільки за безготівковим розрахунком, а сам ФОП відкривати рахунок у банку не хоче, він може цього не робити. У такому разі готівку можна вносити до каси будь-якого банку, який і перерахує її на рахунок постачальника. Причому для самого підприємця такі розрахунки будуть готівковими, а для одержувача грошей (постачальника) – безготівковими (п. 10 Положення № 148). Для підприємницької діяльності можна

використовувати тільки той поточний рахунок, який відкритий на ФОП, а не просто на фізичну особу.

Банк направляє до податкового органу, в якому перебуває на обліку такий платник, повідомлення про відкриття або закриття рахунка. Ця вимога стосується всіх рахунків платника, які були відкриті та закриті банком з моменту, коли особа набула статусу підприємця.

ФОП може розрахуватися з постачальником з особистого рахунка, й використовувати отримані товарно-матеріальні цінності у підприємницьких цілях. Норма чинного законодавства дозволяє підприємцю для ведення господарської діяльності використовувати належне йому на праві власності майно, до якого належать і гроші з особистого рахунку, і ТМЦ, куплені на них.

Інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку у процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним чи третім особам при наданні послуг банку, є банківською таємницею (рис. 4.5).

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 7 грудня 2000 року № 2121-iii (ст. 62. Порядок розкриття банківської таємниці) інформація щодо юридичних та фізичних осіб, яка містить банківську таємницю, розкривається банками у таких випадках:

1) на письмовий запит або з письмового дозволу відповідної юридичної чи фізичної особи;

2) за рішенням суду;

3) держфінмоніторингу щодо операцій, які стали об’єктом моніторингу.

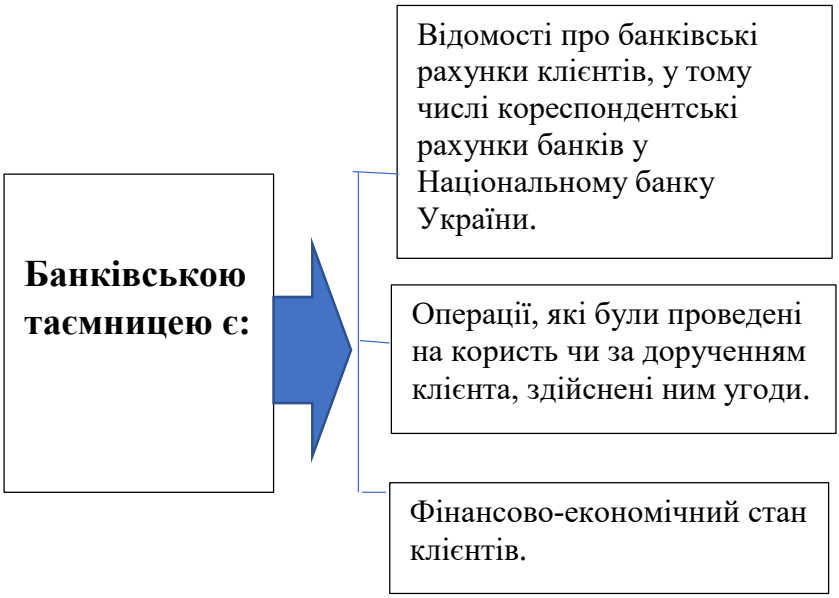

Рис. 4.5. Інформація суб'єктів господарювання, які є банківською таємницею

Цивільним процесуальним кодексом України (ст. 349) зазначено, що справа про розкриття банком інформації, яка містить банківську таємницю, розглядається у п'ятиденний строк з дня надходження заяви у закритому судовому засіданні з повідомленням заявника, особи, щодо якої вимагається розкриття банківської таємниці, та банку, а у випадках, коли справа розглядається з метою охорони державних інтересів та національної безпеки, – з повідомленням лише заявника.

При проведенні банківських операцій суб'єктам господарювання необхідно дотримуватися таких умов (табл. 4.27).

Таблиця 4.27

Умови проведення банківських операцій на підприємницькому рахунку

Дозволені банківські операції	Нерекомендовані банківські операції
Отримувати кошти в рамках підприємницької діяльності	Отримувати кошти, що не пов'язані з підприємницькою діяльністю
Витрачати кошти на господарської діяльність або знімати готівку	Перераховувати власні кошти
	Перераховувати кошти фізичним особам

Що стосується підприємницького рахунка, то поки що немає перешкод для використання коштів, які знаходяться на ньому, для особистих цілей. Адже згідно зі ст. 44 ГКУ, підприємництво здійснюється на основі вільного розпорядження прибутком, який залишається в підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом. Тобто всі кошти, що залишилися в підприємця на підприємницькому рахунку після сплати податків, є його власністю і можуть бути використані для його особистих потреб.

Необхідно звернути увагу, що загальносистемники та єдиноподатники, чиї кошти перераховані з підприємницького рахунка на «громадянський»:

– не потраплять до підприємницьких витрат;

– не можуть бути відображені в Книзі обліку доходів і витрат;

– не зменшать чистий доход для оподаткування ПДФО (у загальносистемників).

Під час перерахування з підприємницького рахунка коштів фізичним особам (у тому числі іншим підприємцям і незалежним професіоналам) ФОП зобов'язаний виконати функції податкового агента. А саме: відобразити перераховані суми в Податковому розрахунку за формою № 1ДФ. Якщо ж одержувачами є звичайні фізичні особи, то необхідно утримати з їх доходу ПДФО і ВЗ.

4.5.2. Облік готівкових розрахунків

Фізичні особи-підприємці мають право здійснювати розрахунки в готівковій формі. Касові правила для ФОП установлює Положення № 148.

Здійснювати касові операції та займатися їх оформленням може як сам підприємець, так і його найманий працівник. При цьому пам'ятайте: з особою, яка працює з готівковими коштами, необхідно укласти договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність (пп. 44 і 45 Положення № 148). Якщо ж підприємець «відає» своєю касою сам, то укладати договір про матеріальну відповідальність із самим собою йому, звісно ж, не потрібно.

Що може стати касою підприємця? Згідно з п.п. 8 п. 3 Положення № 148, каса – це приміщення або місце здійснення готівкових розрахунків, а також приймання, видачі, зберігання готівки, інших цінностей, касових документів. Виходячи із цього визначення, касою може вважатися як спеціальне приміщення, так і просто спеціально відведене місце проведення розрахунків. Отже, у

підприємця, який не має можливості виділити для приміщення каси спеціальну кімнату, касою вважатиметься місце, де він:

– проводить готівкові розрахунки, наприклад приймає гроші від покупців;

– видає готівку (виплачує зарплату, аванси на відрядження, грошові кошти під звіт тощо);

– зберігає готівку та Книгу обліку доходів або Книгу обліку доходів і витрат.

Про те, що для підприємців Положення № 148 не встановлює вимоги щодо належного облаштування каси та надійного зберігання готівкових грошових коштів у ній, говорив і НБУ в листі від 16.04.2015 р. № 50-01015/25464. Крім того, на ФОП не поширюється вимога про встановлення ліміту каси і дотримання строків здавання готівки до банку. Це прямо визначено абзацом третім п. 14 Положення № 148. А отже, готівка в підприємця може зберігатися в будь-якій сумі і будь-яку кількість днів. Здавати її до банку зовсім не обов'язково. Та й узагалі ФОП можуть навіть не відкривати поточного рахунка в банку.

«Готівкові» документи. ФОП, згідно з абзацом четвертим п. 39 Положення № 148 не зобов'язані вести касову книгу. Водночас у Положенні № 148 немає чіткої вказівки на те, чи потрібно ФОП оформляти прибуткові та видаткові касові ордери. Проте з роз'яснень НБУ (див. листи від 30.10.2006 р. № 25-113/2453-11507 і від 16.04.2015 р. № 50-01015/25464) і податківців (див. підкатегорію 109.15 БЗ) випливає, що ФОП не повинні використовувати касові ордери при розрахунках готівкою.

Приймання готівки. При прийманні готівки ФОП зобов'язані на вимогу покупця видавати касовий чек, товарний чек або розрахункову квитанцію. З п. 2 ст. 3 Закону про РРО випливає, що підприємці зобов'язані видавати розрахунковий документ на повну суму проведеної операції. При застосуванні РРО такими розрахунковими документами є фіскальний касовий чек, розрахункова квитанція і спрощена розрахункова квитанція. Якщо ж ФОП не застосовує РРО і РК, то, відповідно до ч. 11 ст. 8 Закону № 1023, він зобов'язаний видавати кожному покупцю розрахунковий документ, що засвідчує факт купівлі з позначкою про дату продажу.

Видача готівки. Складати видаткові касові ордери, підприємці не зобов'язані. Водночас підприємець (його касир), на наш погляд, може (але не зобов'язаний) видати грошові кошти за відомістю на виплату готівки. Крім того, для передачі готівки можна використовувати закупівельні акти та інші документи, складені в довільній формі. Зокрема, підтвердженням видачі готівки може слугувати розписка одержувача.

Отже, який би варіант оформлення касових операцій ФОП не обрав, для надання документу статусу первинного він повинен містити обов'язкові реквізити: назву документа і дату його складання, П. І. Б. підприємця, від імені якого складено документ, зміст і обсяг господарської операції, одиницю виміру, посади осіб, відповідальних за здійснення операції, підписи осіб, що брали участь у її здійсненні.

Оприбуткування готівки. Уся готівка, що надходить до каси, повинна своєчасно (в день надходження) і в повній

сумі оприбутковуватися (п. 11 Положення № 148). Причому це правило справедливе й щодо ФОП.

Згідно з абзацом п’ятим п. 11 Положення № 148, усі ФОП: і ті, у кого є РРО, і ті, у кого його немає, роблять це однаково – записують готівку, що надійшла, до Книги обліку доходів (Книги обліку доходів і витрат) у порядку, визначеному ПКУ.

У результаті підприємець має виконати обидві умови:

– своєчасно внести дані розрахункових квитанцій до КОРО;

– готівку в повній сумі в день їх надходження відобразити в Книзі обліку доходів (Книзі обліку доходів і витрат).

Водночас нагадаємо, що з 23.06.2019 р. до суб’єктів господарювання не застосовуються штрафи за неоприбуткування, несвоєчасне і неповне оприбуткування готівки.

Про обмеження на готівкові розрахунки наведемо в табл. 4.28.

Слід зазначити: відповідно до п. 6 Положення № 148 не обмежується:

– кількість суб’єктів, з якими підприємець може здійснювати готівкові розрахунки протягом дня. При цьому сума готівки для порівняння з граничною сумою розраховується за кожним контрагентом окремо, а не сукупно за всіма за день;

– кількість платіжних документів, якими оформляються готівкові розрахунки. Тобто зовсім не обов’язково, щоб це був один платіжний документ. Їх цілком може бути декілька. Важливо, щоб загальна сума за всіма

документами при розрахунках з однією особою за день не перевищила межу, визначену Положенням № 148.

Таблиця 4.28

Обмеження готівкових розрахунків

№ п/п	Суб'єкти, з якими ФОП здійснює розрахунки	Гранична сума готівкових розрахунків	Норма Положення № 148
1	Юридичні особи	10000 грн (включно) протягом одного дня за одним або кількома платіжними документами	П.п. 1 п. 6
2	Інші фізичні особи – підприємці	10000 грн (включно) протягом одного дня за одним або кількома платіжними документами	П.п. 1 п. 6
3	Фізичні особи* – непідприємці	50000 грн (включно) протягом одного дня за одним або кількома платіжними документами	П.п. 2 п. 6
* До них також належать особи, які здійснюють незалежну професійну діяльність (ст. 178 ПКУ) без реєстрації підприємцем (див. підкатегорію 109.13 БЗ)			

4.5.3. Порядок розрахунків через платіжні термінали

Платіжний термінал – це електронний пристрій, призначений для ініціювання переказу з рахунка, у тому числі видачі готівки, отримання довідкової інформації і друкування документа за операцією із застосуванням електронного платіжного засобу.

У свою чергу, **електронний платіжний засіб** (далі – ЕПЗ) – це платіжний інструмент, який надає його держателю можливість за допомогою платіжного пристрою отримати інформацію про належні держателю кошти та ініціювати їх переказ. До ЕПЗ, зокрема, належать усі види банківських платіжних карток.

Простіше кажучи, платіжний термінал надає можливість суб'єктам господарювання, що здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі, громадського харчування або послуг, приймати до оплати не лише готівкові кошти, але й безготівкові з використанням ЕПЗ. За допомогою платіжного терміналу можна переказувати кошти з рахунка покупця на рахунок продавця, формувати довідкову інформацію, друкувати документи тощо.

Суб'єктів господарювання, які зобов'язані використовувати платіжний термінал, перелічено в п. 1 постанови № 878. Це особи, які відповідають одночасно двом умовам:

– здійснюють діяльність у сфері продажу товарів, громадського харчування та послуг;

– використовують РРО згідно із Законом про РРО.

Тому, якщо суб'єкт не використовуєте РРО, оскільки звільнені від його застосування, то мати платіжний термінал вам теж не обов'язково.

Для цього потрібно звернутися до будь-якого банку й укласти з ним договір еквайрингу, на технологічне та інформаційне обслуговування проведення розрахунків за допомогою банківських карток. Причому ФОП має право одночасно використовувати декілька платіжних терміналів на підставі договорів з різними банками.

У договорі з еквайром мають бути обов'язково зазначені такі умови (п. 4 розд. V Положення № 705):

1) найменування платіжних систем (наприклад, VISA, MasterCard, НПС ПРОСТІР), ЕПЗ яких приймаються торговцем до оплати, та типи ЕПЗ з визначенням їх ознак платіжності;

2) порядок оформлення документів за операціями з використанням ЕПЗ;

3) порядок і терміни розрахунків еквайра з торговцем;

4) розмір комісійної винагороди, яку торговець сплачує еквайру за розрахункове обслуговування;

5) процедури безпеки, яких має дотримуватися торговець під час приймання платежів з використанням ЕПЗ та передавання даних еквайру про проведені операції;

6) інші умови відповідно до законодавства України або на розсуд еквайра та торговця.

Документальне підтвердження розрахункової операції. Операції, які здійснюють із застосуванням платіжних терміналів, повинні виконуватися з оформленням квитанції.

У квитанції платіжного терміналу зазначається інформація (п. 7 розд. VII Положення № 705):

– ідентифікатор еквайра та торговця або інші реквізити, які дають змогу їх ідентифікувати;

– ідентифікатор платіжного пристрою;

– дата і час здійснення операції;

– сума та валюта операції;

– сума комісійної винагороди;

– реквізити ЕПЗ, які дозволені правилами безпеки платіжної системи;

– вид операції;

– код авторизації або інший код, що ідентифікує операцію в платіжній системі;

– інші додаткові реквізити документів, передбачені правилами платіжних систем та/або внутрішньобанківськими правилами.

У квитанції терміналу не наводиться інформація про кількість проданого товару (послуги). Тобто цей документ не підтверджує факт продажу товарів (послуг). Відповідно, квитанція платіжного терміналу не може вважатися розрахунковим документом у розумінні ст. 2 Закону про РРО.

Якщо торговець зобов’язаний застосовувати РРО або РК, то при проведенні розрахунків через платіжний термінал він в обов’язковому порядку видає покупцю розрахунковий документ – фіскальний касовий чек РРО або розрахункову квитанцію.

4.5.4. Розрахунки за податками та платежеми через єдиний рахунок

Єдиний рахунок для сплати ЄСВ та податків – новий порядок з 01.01.2021 р. Це нововведення супроводжується такими нормативними документами:

- Закон України від 13.04.2020 р. № 559 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запровадження єдиного рахунку для сплати податків і зборів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»;
- Закон України від 04.10.2019 р. № 190 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо запровадження єдиного рахунку для сплати податків і зборів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».
- Постановою КМУ від 29.04.2020 р. № 321 затверджено порядок функціонування єдиного рахунку для сплати податків і зборів (запроваджується з 1 січня 2021 року), ЄСВ та інших платежів, які контролюються ДПС.

Такий рахунок відкривається у казначействі на ім'я ДПС. Платник податків повідомляє про наміри використання системи ДПС в електронній формі через Електронний кабінет. Використовувати рахунок можна буде вже на наступний робочий день після подання заявки. Припинити його використання – не раніше 1 січня наступного року.

Через єдиний рахунок можна сплачувати:

- податок на прибуток підприємств,
- податок на доходи фізичних осіб,

• єдиний соціальний внесок,

• єдиний податок,

• рентну плату,

• інші платежі, контроль за справлянням яких покладено на ДПС.

Водночас він не використовується для сплати ПДВ та акцизного податку з пального та спирту.

Особливості роботи з єдиним рахунком:

• для платників, які користуватимуться єдиним рахунком, обов'язок зі сплати податків і зборів вважатиметься виконаним з моменту внесення коштів на єдиний рахунок. Всі платежі (ЄСВ та інші) можна вносити однією сумою;

• ДПС щодня формуватиме реєстри платників податків і надсилатиме Казначейству. Казначейство на основі отриманих реєстрів буде розподіляти кошти між бюджетами і фондами;

• Платники податків зможуть в Електронному кабінеті ознайомитися з реєстром, який сформувало ДПС за його платежем, та самостійно визначити напрямок використання сум помилково або надміру сплачених ними коштів.

4.5.5. Організація обліку розрахунків покупцями з використанням РРО

Питання застосування РРО підприємцями регулюються Законом про РРО. Так, згідно зі ст. 3 цього документа, суб'єкти господарювання, які здійснюють розрахункові операції в готівковій та/або в безготівковій формі (із застосуванням платіжних карток, платіжних чеків,

жетонів тощо) при продажу товарів (наданні послуг) у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг, зобов’язані проводити розрахункові операції через РРО або (у випадках, прописаних у Законі про РРО) використовувати РК.

З 1 січня 2021 року до 1 квітня 2021 року реєстратори розрахункових операцій та/або програмні реєстратори розрахункових операцій не застосовуються платниками єдиного податку другої – четвертої групи (фізичними особами – підприємцями), обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 1 млн грн, незалежно від обраного виду діяльності, крім тих, які здійснюють:

- реалізацію товарів (надання послуг) через інтернет;
- реалізацію технічно складних побутових товарів, що підлягають гарантійному ремонту;
- реалізацію лікарських засобів, виробів медичного призначення та надання платних послуг у сфері охорони здоров'я;
- реалізацію ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння;
- роздрібну торгівлю вживаними товарами в магазинах (група 47.79 КВЕД);
- діяльність ресторанів, кафе, ресторанів швидкого обслуговування, якщо така діяльність є іншою, ніж визначена п. 11 ст. 9 Закону про РРО;
- діяльність туристичних агентств, туристичних операторів;

• діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення (група 55.10 КВЕД);

• реалізацію текстилю (крім реалізації за готівку на ринках), деталей та приладдя для автотранспортних засобів відповідно до переліку, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

У розрахунку граничного обсягу доходу беруть участь усі види доходів, отримані платником єдиного податку від здійснення ним підприємницької діяльності протягом календарного року.

Реєстратори розрахункових операцій не застосовуються платниками єдиного податку:

• першої групи;

• другої і третьої груп (фізичні особи – підприємці) незалежно від обраного виду діяльності, обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 1000 000 гривень. У разі перевищення в календарному році обсягу доходу понад 1000000 гривень застосування реєстратора розрахункових операцій для такого платника єдиного податку обов'язкове. Застосування реєстратора розрахункових операцій розпочинається з першого числа першого місяця кварталу, наступного за виникненням такого перевищення, та продовжується у всіх наступних податкових періодах протягом реєстрації суб'єкта господарювання як платника єдиного податку.

Ці норми цього не поширюються на платників єдиного податку, які здійснюють реалізацію технічно складних побутових товарів, що підлягають гарантійному ремонту, а також лікарських засобів та виробів медичного призначення.

Уникнути РРО-обов'язку єдиноподатник зможе тільки в тому випадку, коли абсолютно всі розрахунки здійснюватиме виключно в безготівковій формі через банківські установи. Тоді можна перевищити 1 млн грн і не «потрапити» на РРО. Якщо ж хоча б одна операція буде розрахунковою в розумінні ст. 2 Закону про РРО – над ФОП нависає обов'язок застосування РРО.

Оплата із використанням платіжних карток потребує застосування РРО. Причому, на думку фіскалів, РРО застосовується, навіть якщо йдеться про оплату карткою через інтернет: наприклад, про користування сервісами інтернет-банкінгу («Приват24») або інтернет-еквайринг, тобто оплату карткою через сайт ФОП.

Розглянемо, у яких ще випадках підприємці можуть не застосовувати як РРО, так і КОРО з РК (табл. 4.29).

Таблиця 4.29

Операції, при здійсненні яких ФОП не застосовують РРО і РК

№ п/п	Операції	Законодавчий акт
Підприємці на єдиному податку, які мають право не застосовувати РРО		
1	Будь-які розрахунки (у готівковій і безготівковій формі) за товари (послуги), крім торгівлі ТСПТ, що підлягають гарантійному ремонту, а також лікарськими	П. 6 ст. 9 Закону про РРО, п. 296.10 ПКУ

№ п/п	Операції	Законодавчий акт
	засобами і виробами медичного призначення*	
Інші підприємці		
1	Торгівля за безготівковим розрахунком через установи банків*	П. 12 ст. 9 Закону про РРО
* Мається на увазі перерахування коштів з поточного рахунку на поточний рахунок через установу банку (без використання банківських платіжних карток), внесення коштів до банку для подальшого перерахування на поточні рахунки, а також переказ коштів через термінали самообслуговування банку.		
2	Продаж у кіосках, з лотків та розносок газет, журналів та інших видань, листівок, конвертів, знаків поштової оплати, якщо питома вага такої продукції становить більше 50 % загального товарообігу за відсутності продажу алкогольних напоїв, підакцизних непродовольчих товарів, ТСПТ, що підлягають гарантійному ремонту, а також лікарських засобів і виробів медичного призначення	П. 10 ст. 9 Закону про РРО

№ п/п	Операції	Законодавчий акт
3	Продаж проїзних і перевізних документів на автомобільному транспорті з видачею талонів, квитанцій, квитків з нанесеними друкарським способом серією, номером, номінальною вартістю	П. 4 ст. 9 Закону про РРО
4	Продаж квитків на відвідування культурно-спортивних і видовищних закладів	П. 4 ст. 9 Закону про РРО
5	Продаж води, молока, квасу, олії та живої риби з автоцистерн, цистерн, бочок і бідонів; страв та безалкогольних напоїв у їдальнях і буфетах загальноосвітніх навчальних закладів і професійно-технічних навчальних закладів під час навчального процесу	П. 11 ст. 9 Закону про РРО

4.5.6. Порядок заповнення КОРО

Фізична особа-підприємець повинен забезпечити використання КОРО в тій господарській одиниці, що зазначена на титульній сторінці книги, або з тим РРО, до якого така книга зареєстрована.

До того як зробити перший запис у КОРО, слід зробити відмітку на її титульній сторінці про дату початку використання. Усі записи в книзі виконують кульковою

ручкою з пастою темного кольору. Як заповнити КОРО на господарську одиницю в цьому випадку, проілюструємо.

Роз'яснимо порядок відображення операцій у КОРО на господарську одиницю:

– у графі 1 зазначають дату проведення розрахункових операцій;

– у графі 2 – номер РК, що складається з фіскального номера першої КОРО, проставленого через дріб порядкового номера РК і літери «к» (для спрощених квитанцій – літер «кс»);

– у графах 3 і 4 записують реквізити першої й останньої розрахункових квитанцій, використаних у межах робочого дня (зміни);

– у графі 5 наводять дані про розмінну монету, яку щодня вносять на місце проведення розрахунків до початку роботи з обслуговування споживачів (у корінці розрахункової квитанції роблять запис «Службове внесення»);

– у графі 6 відображають суму готівки, вилучену протягом дня з місця проведення розрахунків.

Вилучаючи виручку з місця розрахунків, оформіть розрахункову квитанцію із записом у корінці «Службова видача»

– графа 7 містить відомості про загальну суму розрахунків;

– у графі 8 відображають суму виручки від продажу товарів, що обкладається ПДВ (на основі аналітичного обліку формування виручки);

– у графі 9 відображають суму виручки від продажу товарів, що обкладається акцизним податком (на основі

аналітичного обліку формування виручки);

– у графі 10 проставляють суму ПДВ;

– у графі 11 проставляють суму акцизного податку;

– у графі 12 записують суми повернення готівкових коштів покупцям при поверненні товару (рекомпенсації послуги).

Виправляємо помилки в КОРО

Порядок № 547-2 дає можливість виправити помилки, які були допущені при заповненні книги. При цьому враховуйте такі правила (пп. 12 і 13 гл. 4 розд. II Порядку № 547-2):

– записи в КОРО можуть виправити тільки ті особи, які здійснювали ці записи, або особи, що виконують їх обов'язки;

– виправлення засвідчується підписом відповідальної особи суб'єкта господарювання або фізичної особи-підприємця.

Зіпсовані аркуші КОРО і ті аркуші, на яких зроблено більше 5 виправлень, перекреслюють по діагоналі з обох боків, роблять на них напис «Анульовано» і ставлять дату анулювання. Ці дії засвідчують підписом відповідальної особи суб'єкта господарювання або ФОП.

Усі дані з анульованого аркуша переносять на новий аркуш КОРО, номер якого проставляють на анульованому аркуші.

У разі якщо КОРО списана від початку до кінця, необхідно на титульній сторінці КОРО зазначити дату її закінчення. У разі відсутності в суб'єкта господарювання бухгалтерії до останньої сторінки КОРО підклеюють акти

про видачу коштів та акти про скасування помилково проведених через РРО сум розрахунку.

Суб'єкти господарювання зобов'язані забезпечити зберігання використаних КОРО протягом 3 років з моменту їх закінчення. Відлічувати ці 3 роки слід з дати закінчення використання, яка зазначена на титульній сторінці.

Список літератури

1. Вимоги щодо реалізації фіскальних функцій реєстраторами розрахункових операцій для різних сфер застосування, затверджені постановою КМУ від 18.02.2002 р. № 199.
2. Вимоги щодо створення контрольної стрічки в електронній формі у реєстраторах розрахункових операцій та модемів для передачі даних, затверджені наказом Мінфіну від 08.10.2012 р. № 1057.
3. Декларація про майновий стан і доходи та Інструкція щодо заповнення податкової декларації про майновий стан і доходи, затверджена наказом Мінфіну від 02.10.2015 р. № 859
4. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 р. № 996-XIV.
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30.03.2020 р. № 540-IX.

7. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» щодо усунення дискримінації за колом платників» від 13.05.2020 р. № 592-IX.

8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо покращення адміністрування та перегляду ставок окремих податків і зборів» від 23.11.2018 р. № 2628-VIII.

9. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 17.03.2020 р. № 533-IX.

10. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо додаткової підтримки платників податків на період здійснення заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 13.05.2020 р. № 591-IX.

11. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо вдосконалення адм іністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» від 16.01.2020 р. № 466-IX.

12. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.95 р. № 481/95-ВР.

13. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 р. № 1058-IV.

14. Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 06.07.95 р. № 265/95-ВР.

15. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. № 1023-XII.

16. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI.

17. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.96 р. № 123/96-ВР.

18. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII.

19. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 05.04.2001 р. № 2346-III.

20. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Мінфіну від 30.11.99 р. № 291.

21. Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов’язкове державне соціальне страхування, затверджена наказом Мінфіну від 20.04.2015 р. № 449.

22. Інструкція щодо заповнення Звіту про використання книг обліку розрахункових операцій (розрахункових книжок) за формою № ЗВР-1, затверджена наказом Мінфіну від 21.01.2016 р. № 13.

23. Інструкція щодо заповнення податкової декларації про майновий стан і доходи, затверджена наказом Мінфіну від 02.10.2015 р. № 859.

24. Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства, затверджена наказом Держкомстату від 24.10.2005 р. № 327.

25. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.84 р. №8073-X.

26. Декларація про майновий стан і доходи та Інструкція щодо заповнення податкової декларації про майновий стан і доходи, затверджена наказом Мінфіну від 02.10.2015 р. № 859.

27. Наказ ДПАУ «Про затвердження Форми засобу контролю» від 06.07.2010 р. № 485.

28. Наказ МФУ «Про затвердження Положення про форму та зміст розрахункових документів, Порядку подання звітності, пов'язаної із використанням книг обліку розрахункових операцій (розрахункових книжок), форми № ЗВР-1 Звіту про використання книг обліку розрахункових операцій (розрахункових книжок)» від 21.01.2016 р. № 13.

29. Наказ МФУ «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» від 19.06.2015 р. № 579.

30. Наказ МФУ «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку» від 19.06.2015 р. № 578.

31. Національний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010», затверджений наказом Держспоживстандарту від 11.10.2010 р. № 457.

32. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.

33. Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні, затверджене постановою Правління НБУ від 29.12.2017 р. № 148.

34. Положення про Державний реєстр реєстраторів розрахункових операцій, затверджене постановою КМУ від 29.08.2002 р. № 1315.

35. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затверджене наказом Мінфіну від 24.05.95 р. № 88.

36. Положення про форму та зміст розрахункових документів, затверджене наказом Мінфіну від 21.01.2016 р. № 13.

37. Порядок ведення Книги обліку доходів і витрат, яку ведуть фізичні особи – підприємці, крім осіб, які обрали спрощену систему оподаткування, і фізичні особи, які провадять незалежну професійну діяльність, затверджений наказом Міндоходів від 16.09.2013 р. № 481.

38. Порядок обміну електронними документами з контролюючими органами, затверджений наказом МФУ від 06.06.2017 р. № 557.

39. Порядок формування та подання страхувальниками звіту щодо сум нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, затверджений наказом МФУ від 14.04.2015 р. № 435.

40. Технічні вимоги до електронних контрольно-касових реєстраторів для різних сфер застосування, затверджені протокольним рішенням Державної комісії з питань впровадження електронних систем і засобів контролю та управління товарним і грошовим обігом від 26.12.2002 р. № 14.

41. Указ Президента України «Про застосування штрафних санкцій за порушення норм з регулювання обігу готівки» від 12.06.95 р. № 436/95.

РОЗДІЛ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Менеджмент і діяльність менеджера. Середовище організації.

5.2. Планування. Стратегічний аналіз.

5.3. Структура організації. Організаційний дизайн.

5.4. Мотивування. Організаційна культура.

5.5. Система контролю в організації.

5.1. Менеджмент і діяльність менеджера. Середовище організації

Менеджмент як процес. Види менеджменту. Будь-яка організація, незалежно від сфери діяльності, складається із певної сукупності підсистем, котрі забезпечують цілісність її функціонування і можливість досягати поставлених цілей. Дещо спрощено можна визначити такі головні складові:

- виробництво;
- маркетинг;
- фінанси;
- людські ресурси.

Ефективне поєднання цих складових не може відбуватись стихійно, тому для координації знань, навичок, можливостей працівників організації в рамках реалізації виробничої, маркетингової, фінансової функцій і застосовується менеджмент.

Менеджмент − це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних,

фінансових і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління[36] .

Менеджмент – «процес ефективного та продуктивного виконання роботи завдяки праці інших людей та співпраці з ними»[37].

Процес менеджменту передбачає послідовну реалізацію управлінських дій, − функцій. Розрізняють чотири головних функції менеджменту:

- планування;
- організування;
- мотивування;
- контролювання.

Цілісність їх реалізації забезпечується через комунікації та прийняття управлінських рішень. У процесі планування визначається місія, стратегія, система цілей організації, а також можливості, шляхи, терміни їх реалізації. Функція організування передбачає формування управлінської структури, розподіл завдань, повноважень, влади і відповідальності. Мотивування покликане забезпечити спонукальний вплив на працівників і разом з тим свідоме, внутрішнє бажання ефективно виконувати поставлені завдання. Контроль виконує, перш за все, функцію моніторингу процесу і умов реалізації цілей для того, щоб якомога швидше виявити відхилення у роботі організації і оперативно внести необхідні корективи.

Система управління організаціями охоплює (в

---

[36] Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. С. 9.

[37] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С 41.

залежності від розмірів, сфери діяльності, технологій, поточної ситуації) широкий діапазон конкретних видів менеджменту:

- операційний менеджмент;
- маркетинг-менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- HR-менеджмент;
- управління знаннями (*knowledge management*);
- інноваційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент;
- антикризовий менеджмент та ін.

Діяльність менеджера передбачає, перш за все, реалізацію відповідних функцій, про які йшлося вище. Разом з тим, більш детально специфіка діяльності менеджера, необхідних компетенцій може бути описана через відповідні ролі, котрі він виконує в організації.

Генрі Мінцберг визначив десять таких ролей, об'єднавши їх у три групи:

- міжособистісні (формальний керівник; лідер; посередник);
- інформаційні (монітор; поширювач інформації; речник)
- прийняття рішень (підприємець; ліквідатор порушень (*disturbance handler*); розпорядник ресурсів; представник на переговорах)[38].

Міжособистісні ролі пов'язані із формуванням взаємин (формальних і неформальних) як в межах управлінської

[38] Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973. pp. 92-93.

ієрархії, так і по горизонталі. До прикладу, наприкінці XX ст. голова ради директорів Porsche приблизно 25% свого часу витрачав на такі заходи[39] .

Інформаційні ролі передбачають пошук, оцінку і передавання інформації у рамках створених комунікаційних мереж. Саме робота з інформацією потребує найбільше часу в діяльності менеджера.

Прийняття рішень є найвідповідальнішим аспектом управлінської діяльності, передбачає оцінювання і вибір альтернатив, від яких залежатиме майбутнє організації.

Згідно з результатами іншого дослідження, у сучасних умовах існує шість напрямків роботи менеджера, від яких більше як на 50% залежить її успішність:

- моніторинг середовища і ресурсів організації;
- організування та координування;
- використання інформації;
- забезпечення зростання і розвитку;
- мотивування працівників та залагодження конфліктів;
- виконання стратегічних завдань[40].

Комбінація ролей, які реалізуються менеджером, визначається управлінським рівнем, на якому він перебуває. Рівні менеджменту формуються ієрархічно, у результаті вертикального поділу праці.

Трьома базовими рівнями менеджменту є інституційний, адміністративний і технічний.

Керівники інституційного рівня (*top management*) –

---

[39] Bovee C. L., Thill J.V., Wood M. B., Dovel G. P. Management. Mcgraw-Hill, 1993. P.15.

[40] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 51.

обмежене коло осіб, які займаються розробкою стратегії, довготерміновим плануванням, відповідальні за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому.

Керівники адміністративного рівня (*middle management*) – середня ланка – відповідальні за управління і координацію всередині організації на рівні окремих підрозділів.

Менеджери технічного рівня (*lower management*) перебувають безпосередньо над працівниками (не менеджерами), займаються поточними операціями, забезпечують надходження оперативної інформації для керівників вищих ланок[41].

Організація як об'єкт управлінської діяльності. Менеджер впливає на процеси, які реалізуються людьми в межах організацій. Організація – це група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Для створення організації необхідні:

- наявність певної кількості учасників;
- ідентифікація всіх учасників з цілями організації;
- формальна структура владних відносин[42].

Розрізняють формальні і неформальні організації. Формальні створюються шляхом попереднього проєктування, мають чіткий розподіл влади, існують протягом тривалого періоду, їхня діяльність регламентується чіткими нормами. Неформальні організації виникають спонтанно, вони покликані задовольнити певні соціальні

---

[41] Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. С. 17-18.

[42] Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2003. С. 11.

потреби людей. Разом з тим, неформальні організації (групи) зазвичай є вагомим чинником, що визначає ефективність функціонування формальної організації загалом чи її підрозділів.

Середовище функціонування організації. Будь-яка формальна організація є відкритою системою. Умови і показники її діяльності, тривалість життєвого циклу і окремих його етапів залежать від оточення, в котрому вона функціонує. Отже, розрізняють:

- внутрішнє середовище організації;
- зовнішнє середовище організації.

Внутрішні складові організації − це ситуативні чинники, які є об'єктом управлінської діяльності і визначають межі організації. Однак, не завжди ці чинники можуть бути повністю контрольованими. Основні елементи внутрішнього середовища організації, які потребують уваги керівництва такі:

- цілі;
- завдання;
- структура;
- технології;
- персонал[43].

Складність роботи менеджера полягає у взаємопов'язаності цих елементів, у ланцюговому (часто непрогнозованому) впливі кожного з них на всі інші. У випадку ефективного управління складові внутрішнього середовища оптимально взаємодіють і забезпечують

[43] Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С.9.

позитивний синергетичний ефект.

Зовнішнє середовище – сукупність неконтрольованих з боку організації суб'єктів і сил, що діють за межами організації, але впливають на неї[44].

В оточенні організації можна виділити:

- середовище прямого впливу (мікрооточення);
- середовище опосередкованого впливу (макрооточення).

Зовнішнє мікрооточення організації формують споживачі, постачальники, конкуренти, бізнес-партнери, органи державної влади тощо. Макрооточення організації має більш віддалений у часі вплив і охоплює стан економіки, технологічні зміни, політичні, соціокультурні, міжнародні, екологічні фактори.

Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення сильних та слабких сторін організації (сильні сторони формують її конкурентоспроможність на ринку, а слабкі – негативно впливають на неї). Дослідження зовнішнього середовища передбачає визначення загроз та можливостей, тобто умов досягненні цілей і завдань організації, реалізації її стратегії.

Одне з ключових завдань менеджменту полягає у максимально швидкій адаптації організації до мінливих умов її оточення.

Життєвий цикл організації – «це сукупність стадій, що утворюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого її цінності і

---

[44] Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. С. 68.

напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Тому життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом. Загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих циклів»[45].

Головними етапами (фазами) життєвого циклу є:

- зародження (період створення організації);

- зростання (етап інтенсивного розвитку, розширення масштабів діяльності, ринкової частки);

- зрілість (максимальні показники діяльності при їх стабілізації);

- занепад (зростання інертності, бюрократизація, втрата ринкових позицій, погіршення фінансових результатів).

Кожен із етапів характеризується своїми особливостями, перевагами і викликами, котрі вимагають ситуативного поєднання рішень з боку менеджерів.

Однією із найбільш розроблених є модель життєвого циклу Іцхака Адізеса (*Ichak Adizes*). Автор виділяє десять етапів життєвого циклу організації та описує їх крізь призму різних комбінацій чотирьох базових управлінських ролей:

- спрямовуюча (*purposeful*);

- адміністративна (*admistrative*);

- підприємницька (*entrepreneurial*);

- інтегруюча (*integrative*)[46] .

Автор наголошує на важливості двох параметрів життєдіяльності організації − гнучкості і контрольованості

---

[45] Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С.78.

[46] Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб : Питер, 2008. С.218-238.

(керованості). «Молоді» організації дуже гнучкі і динамічні, але слабоконтрольовані. Коли організація дорослішає, ситуація змінюється: контрольованість зростає, а гнучкість зменшується. Завдання менеджерів – знайти «золоту середину», за якої був би забезпечений оптимальний баланс гнучкості і керованості діяльності організації. Адізес також приділяє значну увагу аналізу криз в діяльності організацій і причин, що їх викликають, заходам, спрямованим на їх подолання.

5.2. Планування. Стратегічний аналіз

Сутність і необхідність планування у менеджменті. Організації функціонують в умовах мінливого оточення. Планування виступає одним з найважливіших засобів, спрямованих на узгодження і координацію внутрішніх складових організації та її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Планування охоплює визначення організаційних цілей, загальної стратегії досягнення цих цілей, розробку ієрархії орієнтирів інтегрування та координування діяльності. Інакше кажучи, планування стосується цілей (того, що треба зробити), засобів (того, як це треба зробити) і термінів (коли це треба зробити)[47].

Ефективна система планування:

- забезпечує організацію орієнтирами різної часової тривалості;

[47] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 126.

- оптимізує використання ресурсів (уникається їх надлишок чи нестача);

- послаблює наслідки змін;

- формує критеріїв для системи контролю і зворотного зв'язку.

Процес планування розпочинається, з роробки загального плану організації, формування місії та стратегічних (на рівні компанії) цілей.

На другому етапі відбувається певна конкретизація у рамках тактичних планів і завдань, розробки стратегічної карти для узгодження цілей, формулювання планів для непередбачених ситуацій та сценаріїв, а також визначення експертних груп для аналізу основних конкурентних проблем.

У рамках третього етапу менеджери визначають необхідні оперативні фактори. Це передбачає розробку оперативних цілей та планів, вибір засобів та орієнтирів, які будуть використані для оцінки відповідності наших дій ситуації. Формуються також кризові плани на випадок раптових віхилень.

Етап реалізації плану пов'язаний з управлінням за цілями (*management by objectives*), використанням індикаторів ефективності, одноразових планів та децентралізації відповідальності.

На останньому етапі менеджери періодично аналізують плани, оцінюють результати і за необхідності вносять корективи у плани, починаючи новий цикл планування[48].

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність

[48] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. P. 162.

і виступають ключовим інструментом розробки планів і реалізації стратегії. Цілі формуються з урахуванням різних часових періодів, особливостей ресурсів, елементів внутрішнього середовища та умов оточення організації.

Для того, щоб цілі ефективно виконували свої функції у процесі управління, вони мають відповідати критеріям SMART:

- *Specific* (конкретні) – чіткість, недвозначність, спрямованість на визначений, конкретний результат;

- *Measurable* (вимірювані) – застосування кількісних критеріїв або, якщо якісних, то з формуванням відповідних еталонів; мають бути встановлені певні показники прогресу;

- *Assignable* (визначені) – необхідно встановити конкретного виконавця, відповідального за реалізацію цілі. Іноді застосовують також слово «attainable» (досяжні). У цьому контексті акцент робиться на встановленні можливостей, за рахунок яких планується досягти мети, і з'ясуванні того, чи можливо її досягти взагалі;

- *Realistic* (реалістичні) – які саме результати можуть бути досягнуті за наявних ресурсів. Версія – «relevant» (доречні);

- *Time related* (обмежені часовими рамками) – визначення чіткого моменту часу, коли дана ціль має бути реалізована[49].

Окрім того, важливий взаємозв'язок реалізації цілей і винагород в організації. Вмотивованість працівників залежить від того, наскільки збільшення зарплати, кар'єрне

[49] Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, № 11. P. 35–36.

просування та система винагород загалом ґрунтуються на досягненні цілей.

«***Процес формування стратегії*** базується на детальному вивченні можливих варіантів розвитку і діяльності організації та полягає у виборі загального напрямку, ринків, потреб клієнтів, методів конкуренції, необхідних ресурсів і моделей бізнесу.

Стратегія – комбінація методів конкуренції і побудови бізнесу, спрямована на задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей організації. Загальна стратегія для всієї організації – це основа для об'єднання дій і рішень різних підрозділів організації в єдине цілеспрямоване зусилля. Якщо немає стратегії, менеджмент не зможе сформувати бізнес-модель, котра забезпечить прибуток»[50].

Стратегія − це генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її довготривалих цілей… Метою стратегії є визначення основних задач і напрямків діяльності організації, а стратегічне управління в кожний конкретний момент фіксує, що фірма має робити в сьогоденні, аби досягти поставлених цілей у майбутньому, виходячи з того, що оточення і умови життєдіяльності будуть змінюватися[51].

Стратегіям (стратегічними рішенням) притаманні певні особливості:

- мають довготривалий характер;

---

[50] Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М : Вильямс, 2002. С. 32-33.

[51] Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Скібіцька Л. І.,. Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С.42-43.

- стосуються діапазону діяльності організації. Наприклад, концентрація на одному чи декількох видах діяльності; мова може йти про товарний асортимент та географічне охоплення ринків;

- зорієнтовані на досягнення конкурентних переваг на ринку (тобто таких позицій, якостей, які не можуть бути швидко відтворені, зімітовані конкурентами);

- стратегію можна розглядати як засіб забезпечення відповідності чи адаптації організації до умов її оточення, запитів і потреб споживачів;

- стратегія розробляється і з урахуванням внутрішніх компонентів організації – ресурсів і компетенцій, котрі відіграють ключову роль у формуванні стратегічних активів і стійких конкурентних переваг[52];

- умови вибору і реалізації стратегії організації визначаються не лише ринковими чинниками чи економічними ресурсами, а залежать також від цінностей і очікувань людей в організації та за її межами.

Система стратегій організації може охоплювати три рівні:

- корпоративна стратегія;

- бізнес-стратегія;

- функціональна стратегія.

Вибір стратегії дозволяє організаціям отримати додаткові можливості, капітал на основі їх унікальних конкурентних переваг. У цьому сенсі особливе значення мають три базові (загальні) стратегії конкуренції (*generic*

---

[52] Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1991. pp. 99-120.

strategies):

- мінімізація витрат;
- диференціація;
- фокусування (зосередження)[53].

Стратегія зниження витрат базується на спроможності організації виробляти продукт (послугу), собівартість якого нижча, ніж у конкурентів. Така стратегія зорієнтована на пропонування стандартизованого товару, який приваблює «середнього» споживача на широкому ринку. Імовірні ризики такої стратегії: 1) залежність виробника від масштабного виробництва, технології, структури організації, які можна змінити лише за рахунок значних інвестицій; 2) можливість копіювання стратегії конкурентами.

Стратегія диференціації базується на наданні споживачам унікального продукту, який вирізняється на фоні інших конкурентів. Більша цінність може бути пов'язана з вищою якістю товару, технічною досконалістю тощо. Один з ризиків стратегії – «надмірна» диференціація, яка потягне за собою зростання витрат і ринкової ціни товару.

Стратегія зосередження – орієнтація на вузький сегмент ринку. Такими нішами можуть бути окремі групи споживачів, регіональні ринки, споживачі з певними винятковими вимогами, уподобаннями. Один з ризиків – зміна смаків споживачів, зменшення захищеності ніші.

Стратегічний аналіз – це процес збору і оцінки даних, який допомагає керівникам організації визначитися з

---

[53] *Портер* М. *Стратегія конкуренції.* Методика аналізу галузей і діяльності *конкурентів*. Київ : *Основи, 1998.* С. 51-60.

пріоритетами та цілями, у рамках формування (або зміни) своєї стратегії. Це дає компанії можливість зрозуміти своє оточення та відповідно сформулювати стратегічний план. Стратегічний аналіз має ключове значення в будь-якій організації, оскільки він забезпечує контекст та основу, на якій формулюється стратегія та загальна позиція бізнесу.

Чому недостатньо просто звернутися до кількісних даних та діаграм, щоб скласти план на майбутнє? Річ у тім, що для організації неможливо зрозуміти, як вона досягне успіху, попередньо не маючи контекстної інформації − як у вигляді якісних, так і кількісних даних − щодо своїх внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища. Процес проведення стратегічного аналізу − це те, що додає ширшого контексту кількісним даним. Виявлення тенденцій та закономірностей у даних та їх оцінка допоможуть визначити довгостроковий план вашої організації[54].

У рамках стратегічного аналізу можна виділити три головних блоки і відповідні аналітичні інструменти:

- аналіз макросередовища організації (PESTEL);
- аналіз мікросередовища / конкурентного середовища (5 сил конкуренції);
- аналіз ресурсів організації у контексті умов її оточення (SWOT).

PESTEL передбачає аналіз макросередовища організації у розрізі шести основних складових (чинників):

- політичних (Political);
- економічних (Economic);

[54] Jackson T. Strategic Analysis: What It Is & How To Do It Effectively. URL: https://www.clearpointstrategy.com/strategic-analysis/

- соціальних (Social);
- технологічних (Technological);
- екологічних (Environmental);
- правових (Legal).

На думку фахівців Oxford College of Marketing, PESTEL-аналіз необхідно проводити на регулярній основі (мінімум раз на 6 місяців) для вчасного виявлення змін у макросередовищі[55].

П'ять сил конкуренції − це модель бізнес-аналізу, яка допомагає пояснити, чому на ринках існують різні рівні прибутковості. Модель широко використовується для аналізу галузевої структури, а також стратегії організації. М. Портер визначив п'ять ключових чинників (сил), які відіграють важливу роль у формуванні кожного ринку (галузі). Ця модель дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції, привабливість та прибутковість ринку.

Об'єктом аналізу виступають такі чинники:
- конкуренція в галузі;
- вплив постачальників;
- вплив споживачів;
- загроза появи нових фірм на ринку;
- загроза з боку товарів-замінників[56].

SWOT-аналіз − це доволі проста та ефективна технологія визначення сильних (*strengths*), слабких (*weaknesses*) сторін, можливостей (*opportunities*) та загроз (*threats*), з якими стикається компанія. Важливо

---

[55] What is a PESTEL analysis? URL: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/

[56] *Портер* М. *Стратегія конкуренції.* Методика аналізу галузей і діяльності *конкурентів.* Київ : *Основи, 1998.* С. 20-50.

використовувати сильні сторони, мінімізувати загрози та скористатися наявними можливостями. SWOT-аналіз може здійснюватись для стратегічного планування та визначення цілей компанії.

SWOT-аналіз проводиться у розрізі двох основних категорій: внутрішніх факторів і зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори − це сильні та слабкі сторони компанії. Наприклад, ефективність виробництва, фінансові ресурси, організаційна культура компанії, людські ресурси, компетенції, організаційна структура. Сильні сторони − це якості, які надають бізнесу конкурентну перевагу, тоді як слабкі сторони − це характеристики, які компанія повинна подолати, щоб поліпшити свої результати.

Зовнішніми факторами є можливості та загрози для фірми (споживачі, конкуренти, постачальники, бізнес-партнери, тенденції ринку, соціальні зміни, економічне середовище, вплив з боку держави). Можливості − це сприятливі умови, які організація бачить у зовнішньому середовищі, котрі вона може використовувати в майбутньому для створення цінності. Загрози − елементи зовнішнього середовища, які можуть перешкодити компанії досягти своєї мети, своєї місії або створити цінність.

5.3. Структура організації. Організаційний дизайн

Організування як процес пов’язане із систематичною координацією множини цілей і зусиль осіб, які їх втілюють у життя. Для того, аби розроблені плани були реалізовані, сукупність завдань необхідно розподілити серед конкретних виконавців (індивідів і груп).

Організування передбачає створення (трансформацію) структури організації, яка дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення її цілей[57].

Організаційна структура – упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів (підрозділв), які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Вона віддзеркалює будову організації з точки зору кількості складових, зв'язків між ними, їх розташування, процесів прийняття рішень і розподілу повноважень між менеджерами[58].

Інакше кажучи, організаційна структура – це конструкція (модель), на основі якої здійснюється управління організацією. Ця конструкція охоплює два ключових аспекти;

- канали влади (прийняття рішень) і комунікації між підрозділами та працівниками;

- інформацію, яка передається цими каналами[59].

Сутність організаційної структури визначається:

- сукупністю формальних завдань, покладених на окремих людей та підрозділи;

- формальними відносинами підпорядкування, в тому числі лінійними повноваженнями, відповідальністю, кількістю ієрархічних рівнів, діапазоном контролю менеджерів;

---

[57] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М : Дело, 1994. С. 308.

[58] Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2003. С. 226.

[59] Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. С.189.

- системою ефективної координації співробітників у різних підрозділах.

Забезпечення координації *між* підрозділами настільки ж важливе, як і визначення їх кількості та функцій. Без ефективної системи координації жодна структура не буде ефективною.

Сукупність формальних завдань та відносин підпорядкування є основою для вертикального контролю організації.

Компоненти, які формують організаційну структуру:

- поділ праці (горизонтальний і вертикальний);
- лінійне підпорядкування (розподіл повноважень у межах ієрархії);
- діапазон контролю (кількість працівників, які підпорядковуються одному менеджеру);
- повноваження та відповідальність;
- централізація і децентралізація;
- департаменталізація (поділ організації на відповідні підрозділи)[60].

Раніше, у часи індустріальної економіки, вважалось, що діапазон контролю (норма керованості) не має перевищувати 6 осіб. Однак протягом останніх десятиліть «у більшості організацій масштаби контролю зростають. Масштаби контролю менеджерів у таких компаніях, як «General Electric» та «Reynolds Metals», зросли до 10-12 робітників…

[60] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. pp. 244-251.

Вочевидь, чим більше досвіду і кваліфікації набувають робітники, тим менше контролю вони потребують»[61].

Важливо розуміти відмінності між владою і повноваженнями. Повноваження – це *право*, легітимність якого спирається на посаду уповноваженої особи в організації. На відміну від повноважень, влада означає *спроможність* впливати на реалізацію відповідних рішень. Тобто формальні права, які особа отримує разом з конкретною посадою в організації, є лише одним із засобів впливу на прийняття рішень.

«Повноваження − це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання відповідних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не особі, яка обіймає цю посаду на даний момент»[62] .

Основні моделі організаційних структур будуються, виходячи із згаданих вище шести складових. Отже, такими моделями структур є:

- лінійна;
- функціональна;
- дивізіональна;
- проєктна;
- матрична;
- віртуальна (мережева).

Різні типи організаційних структур можуть бути віднесені до *механістичних* або *органічних*. Органічна – це

---

[61] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 213.

[62] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М : Дело, 1994. С. 310.

форма структури, яка є високоадаптивною, ліберальною, гнучкою, на відміну від механістичної, котра є ієрархічною, формалізованою, жорстко контрольованою (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Механістична та органічна форми організації[63]

Механістична	Органічна
Жорсткі ієрархічні зв'язки	Співпраця (вертикальна та горизонтальна)
Фіксовані обов'язки	Адаптивні обов'язки
Численні правила	Нечисленні правила
Формалізовані канали комунікацій	Вагома роль неформальних комунікацій
Централізоване прийняття рішень	Децентралізоване прийняття рішень
Багаторівневі структури	Малорівневі структури

Зі зростанням мінливості, нестабільності оточення, ефективні організації тяжіють до органічних форм побудови структур. У таких організаціях переважає децентралізація управління і відповідальності, надання працівникам можливості комунікувати і самостійно розв'язувати проблеми, широко використовуються командна робота і неформальна взаємодія. Все це пришвидшує процес прийняття і реалізації рішень, підвищує адаптивність організацій до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Віртуальні організаційні структури передбачають ситуативне комбінування ресурсів окремих фірм, які можуть

[63] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 225

швидко об’єднати набір основних компетенцій, щоб скористатися ринковими можливостями[64].

У різних галузях промисловості вертикально інтегровані ієрархічні організації поступаються місцем ситуативно взаємопов’язаним групам фірм з «розмитими» межами. *Аутсорсинг*, що означає відмову від певних видів діяльності і передачу їх незалежним виконавцям, став важливою тенденцією протягом останніх десятиліть.

Обсяг глобального ринку аутсорсингових послуг зріс до 92,5 млрд доларів США у 2019 році і, за прогнозами, збільшиться до 105,5 млрд доларів до 2025 року[65].

Віртуальну організацію можна розглядати як центральне ядро, оточене мережею незалежних фахівців (фірм). Замість того, щоб розміщуватись під одним дахом, окремі послуги (наприклад, бухгалтерський облік, проєктування, виготовлення, збут тощо) передаються стороннім організаціям, які під’єднані через інтернет до центрального офісу. Мережеві комп’ютерні системи, спільне програмне забезпечення та інтернет дозволяють організаціям обмінюватися даними та інформацією настільки швидко та безперешкодно, як цілісна компанія. Головна ідея віртуальної структури полягає в тому, що компанія може зосередитись на тому, що вона робить найкраще, та замовити інші види діяльності незалежним організаціям, що володіють особливою компетенцією у цих конкретних сферах. Найбільшими перевагами такого підходу до побудови

---

[64] Strader T.J. et al. Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*. 23(1). 1998. P. 77.

[65] 10 Outsourcing Trends – 2020 & Beyond. URL: https://outsourceasia.org/10-outsourcing-trends-2020-and-beyond/

організації є гнучкість та конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Такі переваги зумовлені можливістю фірми наймати будь-які потрібні послуги та змінюватись за декілька місяців, не будучи обтяженою обладнанням, складами, заводами. Організація може постійно трансформувати себе відповідно до нових продуктів та ринкових можливостей. Великі команди штатних спеціалістів та адміністраторів не потрібні. Мережева організація може мати лише два-три рівні ієрархії порівняно з десятьма і більше в традиційних організаціях[66].

Наприклад, компанія Nike сконцентрувала свої сили на дизайні, маркетингу і збуті, а виробництво одягу і взуття майже повністю передала в аутсорсинг. Для компаній Eastman Kodak, Ford, Exxon Mobil, Chevron та багатьох інших функцію обробки даних виконують незалежні фірми[67].

Організаційний дизайн. У сучасних умовах статичні формальні ієрархічні структури дедалі менше відповідають актуальним вимогам. Організаціям необхідно постійно змінювати свої структури у відповідь на загрози і можливості, що динамічно виникають у зовнішньому середовищі. Окрім того, аби використати цінні знання, які розосереджені в межах всієї організації, типових ієрархічних структур і принципів також недостатньо. Формування ключових компетенцій, конкурентних переваг вимагає інших підходів, залучення неформальної взаємодії, емоційного інтелекту, корпоративної культури. Тому дедалі частіше замість терміна «організаційна структура»

---

[66] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. pp. 260.

[67] Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М : Вильямс, 2002. С. 361-362.

застосовують такі поняття, як «конфігурація», «архітектура» і особливо «організаційний дизайн».

Термін «організаційна структура» є відображенням сутності бюрократичних, жорстких, ієрархічних організацій. «Організаційний дизайн» зорієнтований на забезпечення гнучкості підрозділів і організації загалом завдяки системній взаємодії між людьми через лідерство, неформальні комунікації, емоції, креативність, корпоративну культуру.

Організаційна структура − це своєрідний шаблон, «каркас», який був ефективний в період масового виробництва для забезпечення контролю за чітким виконанням стандартизованих операцій і завдань.

Організаційний дизайн − будова гнучка, спрямована на забезпечення оперативної реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Структура формується з метою розподілу завдань та кооперації у рамках виробничого процесу, а дизайн − для пошуку, об'єднання унікальних знань і навичок працівників, ключових компетенцій, генерування креативних ідей (табл. 5.2).

Однією з найвідоміших є модель організаційного дизайну Дж. Гелбрейта. Її ключові компоненти є такі:

- стратегія (визначення напрямку розвитку);
- структура (розподіл влади);
- процеси (інформаційні потоки);
- винагороди (система мотивації);
- люди (людські ресурси, працівники з відповідними навичками і способами мислення)[68].

---

[68] Galbraith J. The Star Model. URL : https:///www.jaygalbraith.com/ihttps://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdfmages/pdfs/StarMode.pdf.

Таблиця 5.2

Особливості організаційної структури і організаційного дизайну[69]

Характеристика	**Організаційна структура**	**Організаційний дизайн**
Тип будови	Жорсткий	Гнучкий
Мета	Необхідність розподілу та кооперації праці	Необхідність об’єднання знань, навичок і компетенцій персоналу
Розподіл	За рівнями ієрархії та функціональними сферами	За компетенціями і знаннями
Елементи	Працівники, ієрархічні ланки	Лідери, команди, проєктні групи

Організаційний дизайн − це ситуативний процес інтеграції технологій, людей та інформації всередині організації, спрямований на реалізацію її стратегії. Одна з головних ідей моделі полягає в ситуативному поєднанні згаданих компонентів з урахуванням особливостей середовища організації, а також факту ланцюгових впливів, взаємних зв’язків між ними.

[69] Назарчук Т. В.,. Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. С. 196.

5.4. Мотивування. Організаційна культура

Сутність мотивації у менеджменті. Розуміння сутності чинників, котрі впливають на активність, продуктивність людської діяльності в організаціях має надзвичайну вагу, оскільки від цього чи не найбільше залежить виконання завдань і досягнення організаційних цілей. Можна сказати, що така діяльність працівника визначається трьома ключовими факторами:

- його здібностями, компетенціями;
- виробничими умовами;
- мотивацією[70].

Мотиваційні фактори різняться у кожного індивіда, змінюються з часом, а самі мотиви мають внутрішній характер і їх досить проблематично визначити, оцінити, проаналізувати.

«Мотивація – це готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби… Трьома основоположними складовими є зусилля, цілі та потреби»[71].

Потреба – певний усвідомлений внутрішній стан дискомфорту, який змушує індивіда активно діяти для його мінімізації або подолання. Тобто незадоволена потреба створює внутрішнє напруження, яке спонукає його до діяльності, спрямованої на досягнення цілей, котрі у разі їх

---

[70] Bovee C. L., Thill J.V., Wood M. B., Dovel G. P. Management. Mcgraw-Hill, 1993. P. 436.

[71] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 396.

реалізації зменшують напруження. У цьому процесі істотну роль відіграють винагороди – засоби, які дозволяють задовольнити потреби. Існують *внутрішні* і *зовнішні* винагороди. Перші формуються у свідомості, сприйняті працівника (наприклад, задоволення від виконуваної роботи). Зовнішні забезпечуються іншими індивідами, організацією у відповідь на бажану поведінку (наприклад, матеріальна винагорода за певний обсяг роботи). Важливо, що менеджеру необхідно враховувати у процесі мотивування працівників як зовнішні, так і внутрішні винагороди.

Сам процес мотивування можна представити як послідовність таких головних етапів:

- виникнення певної потреби;
- встановлення шляхів, засобів задоволення потреби;
- активна поведінка задля задоволення потреби;
- оцінювання результатів і винагород за обрану поведінку;
- зворотний зв'язок (тобто на основі оцінювання індивід приймає рішення про свої дії, коли потреба з'явиться знову).

Структура потреб, процес їх задоволення описуються відповідними теоріями, котрі спрямовані на підвищення ефективності процесу мотивування в організаціях.

Ключові мотиваційні теорії:

- теорія ієрархії потреб (А. Маслоу);
- двофакторна теорія (Ф.Герцберг);
- теорія ERG (К. Альдерфер);
- теорія трьох потреб (Д. МакКлеланд);
- теорія справедливості (Дж.Адамс);
- теорія очікувань (В. Врум);

- теорія Портера–Лоулера[72].

Однією з найвідоміших є теорія *А. Маслоу*. Автор стверджував, що кожній людині притаманні потреби, котрі поєднуються у п’ять ієрархічно розташованих груп:

- фізіологічні потреби (*physiological*);
- потреби безпеки (*safety*);
- соціальні (*social*);
- поваги (*esteem*);
- самоствердження (*self-actulization*).

Чому ієрархія? Людина задовольняє потреби у певній послідовності − від базових до потреб вищого рівня. Коли потреби нижнього рівня задоволені, панівними стають потреби наступного. Для більш ефективного мотивування працівника необхідно зрозуміти, на якому рівні задоволення потреб він перебуває, і запропонувати йому винагороди, які відповідають цьому рівню чи наступному.

Фредерік Герцберг розробив ще одну популярну теорію мотивації, яка називається двофакторною теорією. Герцберг дійшов висновку, що дві цілком окремі групи чинників впливають на поведінку працівника в організації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Чинники мотивації за теорією Герцберга[73]

Мотиватори	**Гігієнічні**
Успіх	Система контролю
Визнання	Умови праці

[72] Bovee C. L., Thill J.V., Wood M. B., Dovel G. P. Management. Mcgraw-Hill, 1993. P. 440-451.

[73] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 400

Відповідальність	Заробітна плата
Кар’єрне просування	Стосунки з керівником
Творче зростання	Стосунки з колегами
	Безпека

Перші, – гігієнічні фактори, котрі визначають наявність або відсутність незадоволення роботою, – умови праці, оплата праці, політика компанії та міжособистісні стосунки. Коли гігієнічні фактори неналежні, робота не задовольняє. Однак якісні гігієнічні умови просто знімають невдоволення, але це не приводить до того, що люди стають дуже задоволеними та мотивованими у своїй роботі.

Другий набір факторів впливає на задоволеність роботою. Мотиватори стосуються на потреб вищоого рівня та включають досягнення, визнання, відповідальність та можливість зростання. Герцберг вважав, що коли мотиваторів немає, працівники нейтрально ставляться до роботи, але коли мотиватори наявні, працівники цілком мотивовані та задоволені.

Таким чином, гігієнічні фактори та мотиватори абсолютно по-різному впливають на мотивацію. Гігієнічні фактори діють лише в сфері незадоволення. Небезпечні умови праці або шум на робочому місці спричинять невдоволення людей, але їх виправлення не призведе до високого рівня мотивації та задоволення.

Такі мотиватори, як можливості самореалізації, відповідальність та визнання є ключовою передумовою

високої мотивації працівників до досягнення успіху у своїй роботі[74].

Відповідно до теорії очікувань В. Врума, вмотивованість індивіда (працівника) діяти в певний спосіб залежить від його сподівань (припущень) щодо можливостей виконати роботу, досягти результату, який матиме цінність для нього.

Інакше кажучи, мотивація визначається трьома взаємопов'язаними змінними (співвідношеннями):

- »зусилля-виконання». Очікування індивідом того, що наявні можливості і докладені зусилля приведуть до виконання роботи;

- »виконання-результат». Сподівання стосовно того, виконання роботи на певному рівні призведе до отримання бажаного результату (винагороди);

- »цінність результату». Позитивна, негативна або нейтральна оцінка працівником отриманого результату (винагороди).

З позицій менеджменту, для забезпечення максимального мотиваційного впливу на працівника необхідно забезпечити умови для позитивних очікувань, оцінок по всіх трьох змінних. Працівник має бути переконаним, що у нього є потенціал до виконання роботи, що виконання роботи буде успішним, з належним результатом, а отриманий результат відповідатиме потребам індивіда.

Розширення повноважень (*empowerment*) – важливий засіб мотивації кваліфікованих працівників, задоволення

[74] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. P. 446-447.

потреб вищого рівня. Коли працівники отримують додаткову владу, це підвищує вмотивованість до реалізації завдання, зростає ефективність, оскільки люди мають можливість обирати власний спосіб виконання роботи, використовуючи свою креативність.

«Зокрема, такий тип управління заохочує працівників генерувати нові ідеї та продумувати нові шляхи розв'язання проблем, а також допомагати іншим на робочому місці, добровільно братися за додаткові завдання та бути готовими підтримувати свою організацію понад офіційні вимоги [75].

Розширення повноважень працівників передбачає застосування чотирьох засобів, які дозволяють їм діяти вільніше для виконання своїх завдань: інформація, знання, влада, винагороди.

1. Співробітники отримують інформацію про результати діяльності компанії. У компаніях з високим ступенем децентралізації працівники мають доступ до фінансової та виробничої інформації.

2. Можливості набуття знань та вмінь, важливих для досягнення цілей компанії. Компанії використовують навчальні програми та інші інструменти розвитку, щоб допомогти працівникам набути знань та навичок, необхідних для сприяння організаційній діяльності.

3. Працівники мають право приймати важливі рішення, безпосередньо впливати на трудові процеси та організаційні показники, наприклад, за допомогою гуртків якості або самокерованих робочих груп.

---

[75] Lee A., Willis S., Wei Tian A. When Empowering Employees Works, and When It Doesn't. URL: https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt

4. Працівники отримують винагороду відповідно до результатів діяльності компанії, тобто в залежності від величини прибутку.

Організаційна культура − стійкий набір колективних базових уявлень, сформованих групою при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем[76].

Інакше кажучи, організаційна культура – це сукупність цінностей, норм, «правил гри», які формуються у процесі колективної взаємодії індивідів, сприймаються членами групи як спільні та регулюють їхню поведінку в цій групі.

Організаційна культура є складною інтегрованою системою і охоплює:

- певні зовнішні атрибути організації (дизайн, фірмові кольори, логотип, дрес-код та ін.)
- системи цілей;
- системи знань;
- системи комунікацій;
- системи прийняття рішень;
- системи моральних цінностей і норм (формальних і неформальних) тощо.

Культура організації формується незалежно від бажань окремих індивідів і є вагомим чинником ефективності колективної діяльностті. Пітер Друкер колись сказав:

---

[76] Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб : Питер, 2002. С. 31.

«Культура їсть стратегію на сніданок», тобто навіть бездоганна стратегія організації, плани не можуть бути успішно втілені в життя за умови слабкої, деструктивної, неадекватної культури.

1. Спрощення системи координації дій (культура формує у працівників чітке розуміння того, що необхідно робити, без створення формальних правил, інструкцій).

5. Підвищення продуктивності праці (позитивний морально-психологічний клімат організації, зниження конфліктності, підвищення згуртованості колективу, підсилення вмотивованості працівників)

3. Прискорення процесу прийняття управлінських рішень та підвищення їх якості. Добре сформована культура полегшує процес управління фірмою і спрощує як розробку управлінського рішення, так і його реалізацію, зокрема за рахунок вищого ступеня довіри між працівниками.

4. Формування навичок командної роботи і підвищення творчої ініціативи працівників[77].

5.5. Система контролю в організації

Функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скоригувати відповідну діяльність організації, підрозділів, працівників до того, як ці проблеми переростуть у кризу[78].

---

[77] Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. URL : https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture

[78] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М : Дело, 1994. С. 392.

Контроль − це дії менеджерів, спрямовані на забезпечення ефективного досягнення організацією стратегії і цілей за рахунок, зокрема, зіставлення фактично досягнутих результатів із плановими показниками. «Суть контролю – діяльність з коригування операцій щодо відповідності заздалегідь визначеним стандартам, а її основою є інформація, котру мають менеджери»[79].

Основними завданнями контролю є:

- забезпечення досягнення стратегії, місії, цілей організації;
- моніторинг і виявлення загроз, відхилень від планів і своєчасне внесення коректив;
- сприяння тому, щоб фактичні результати вчасно і максимально відповідали очікуваним (запланованим);
- забезпечення превентивності управління;
- мінімізація витрат, втрат, втрачених можливостей;
- подолання складних організаційних труднощів;
- визначення внеску підрозділів, працівників у діяльність організації.

Оскільки діяльність сучасних організацій складна і багатогранна, то система управлінського контролю передбачає застосування різних його видів.

Види контролю:

За *функціональним призначенням* розрізняють:

- фінансовий;
- виробничий;
- маркетинговий;
- HR;

[79] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. P. 538.

- логістичний;
- інвестиційний та інші види контролю.

За *етапами моніторингу* діяльності організації:
- попередній (вхідний),
- поточний;
- завершальний (підсумковий) контроль.

За масштабами *наданих повноважень*:
- централізований;
- децентралізований контроль.

Як уже згадувалось, в ефективних організаціях для підвищення їх гнучкості, адаптивності повноваження делегуються на нижні рівні управління, а також рядовим працівникам. Це ж стосується і функції контролю. Наприклад, на заводі компанії Honeywell Industrial Automation and Control самостійні рішення працівників щодо контролю якості привели до скорочення показників дефектів на 70%, запасів – на 46% та часу виконання замовлень для клієнтів – у середньому на 75%[80].

Етапи процесу контролю. Управлінський контроль як процес охоплює такі ключові етапи:

1. Встановлення критеріїв, стандартів. Стандарти та критерії визначаються, розробляються на попередніх етапах менеджменту: у процесі планування, організування, мотивування. У процесі контролювання здійснюється їх підбір відповідно до установлених завдань контролю. Критерій − певний орієнтир, еталон оцінювання результативності процесів. Стандарт − прийняті норми і

[80] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. P. 538.

нормативи (норми – абсолютні, нормативи – відносні показники).

Для ефективного оцінювання та винагороджування працівників за реалізацію завдань керівникам потрібні чіткі, точні стандарти, що відображають діяльність, яка суттєво сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

2. Оцінювання виконання передбачає виявлення фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей контрольованих процесів, об’єктів.

Організації готують офіційні звіти про кількісні виміри діяльності, які керівники переглядають щодня, щотижня або щомісяця. Ці вимірювання мають бути пов’язані зі стандартами, встановленими на першому етапі процесу контролю. Регулярний аналіз таких даних допомагає менеджерам оцінити поточний стан справ і динаміку виконання поставлених завдань.

3. Порівняння реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами. На цьому етапі відбувається встановлення масштабів відхилень, аналіз отриманої інформації.

Коли показники діяльності відхиляються від встановлених критеріїв, менеджери повинні з’ясувати причини відхилень. При цьому доречно застосовувати якісний, кількісний аналіз, експертні рішення і враховувати думку працівників нижчих управлінських рівнів та виробничих підрозділів.

4. Визначення потреби у корективах. На основі аналітичних висновків, отриманих на попередньому етапі, визначається потреба у корективах та їх напрямки.

За традиційного ієрархічного підходу до контролю,

менеджери застосовують свої формальні повноваження для внесення необхідних змін. Вони можуть заохотити працівників до більш напруженої роботи, перепроєктувати виробничий процес або звільнити працівників. Менеджери, які використовують контроль на засадах співпраці, активно взаємодіють із працівниками для визначення необхідних коригуючих дій. Наприклад, прагнення компанії Toyota до постійного вдосконалення відображене в її філософії «Проблеми насамперед». Під час колективних обговорень проблем визначаються не винні, а ефективні шляхи їх розв'язання[81].

Поведінкові аспекти контролю. Контроль так чи інакше зачіпає інтереси працівників і під його впливом (з тих чи інших причин) вони не завжди зорієнтовані виключно на ефективну діяльність. Отже, можливі різноманітні варіанти негативної реакції на контроль:

- поведінка, зорієнтована на вибіркові критерії (працівники акценуватимуть увагу на те, що є предметом контролю, ігноруючи інші важливі завдання). Зокрема, щодо фіксації часу приходу на роботу: людина може докладати максимальних зусиль, щоб прийти вчасно, але менше уваги приділяти більш суттєвим вимогам і завданням;

- поведінка, спрямована на створення видимості активної діяльності (імітація бурхливої активності при зосередженні уваги на помітних, але не принципових для організації та її стратегії завданнях);

- приховування або спотворення фактів (наприклад, при формуванні звітності можуть навмисно подаватись

[81] Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. P. 543.

неточні дані, які стосуються сфери відповідальності працівника).

Роберт Уотермен свого часу зауважив, що ефективний контроль «не пригнічує, а відповідає реальності управління підприємством і служить людям, які виконують роботу, а не заплутує їх… Існує різниця між контролем над іншими людьми і контролем за станом підприємства, щодо якого можуть висловлювати певне невдоволення, але який більшістю сприймається правильно»[82].

Ефективна система контролю повинна відповідати низці вимог[83]:

- точність (система контролю, яка керується неточною інформацією, може призвести до помилок у прийнятті рішень або до реагування на неіснуючу проблему);

- своєчасність (система контролю має максимально оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників);

- гнучкість (спроможність забезпечити адаптацію до існуючих проблем і скористатись потенційними можливостями);

- зрозумілість (система контролю, яку важко зрозуміти, викликає невдоволення у працівників і навіть може бути знехтувана);

- економічність (будь-яка система контролю має компенсувати витрати вигодами від її функціонування);

---

[82] Цит. за: Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2003. С. 313.

[83] ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. С. 530.

- раціональність критеріїв (якщо будуть встановлені надто високі або недосяжні стандарти, вони негативно впливатимуь на мотивацію працівників);

- стратегічна орієнтація (неможливо контролювати все, тому менеджерам необхідно зосередити увагу на тих чинниках, які критично важливі для організації);

- всеохопність критеріїв (численні критерії оцінювання заохочують людей працювати ефективніше, оскільки зменшуються можливості для маніпулювання; окрім того, якість роботи складно оцінити за допомогою одного чи декількох показників);

- зорієнтованість на людину (врахування особливостей людського сприйняття і поведінки);

- коригувальні дії (ефективна система не лише вчасно фіксує відхилення від стандартів, а підказує напрямки і засоби подолання таких розбіжностей).

Список літератури

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб : Питер, 2008. 384 с.
2. ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2002. 671 с.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1994. 702с.
4. Назарчук Т. В.,. Косіюк О. М. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
6. Пушкар Р. М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та

практика. Підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

8. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. Київ : Академвидав, 2003. 464 с.

9. Стратегічне управління корпораціями: навч. посіб. / Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 480 с.

10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М : Вильямс, 2002. 928 с.

11. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб : Питер, 2002. 336 с.

12. 10 Outsourcing Trends – 2020 & Beyond. URL : https://outsourceasia.org/10-outsourcing-trends-2020-and-beyond/.

13. Barney J B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1991. pp. 99-120.

14. Bovee C. L., Thill J.V., Wood M. B., Dovel G. P. Management. Mcgraw-Hill, 1993. 723 p.

15. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. URL : https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture

16. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.

17. Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, № 11. P. 35–36.

18. Galbraith J. The Star Model. URL : https:///www.jaygalbraith.com/ihttps://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdfmages/pdfs/StarMode.pdf

19. Jackson T. Strategic Analysis: What It Is & How To Do It Effectively. URL : https://www.clearpointstrategy.com/strategic-analysis/

20. Lee A., Willis S., Wei Tian A. When Empowering

Employees Works, and When It Doesn't. URL : https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt

21. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973. 298 p.

22. Strader T.J. et al. Information infrastructure for electronic virtual organization management. *Decision Support Systems*. 23(1). 1998. P. 75–94

23. What is a PESTEL analysis? URL : https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/.

РОЗДІЛ 6. МАРКЕТИНГ ТА PR

6.1. Загальна концепція маркетингу в підприємницькій діяльності.
6.2. Організація та інструментарій маркетингових досліджень.
6.3. Маркетинг-мікс і його роль у реалізації маркетингової стратегії бізнесу.
6.4. Паблік рілейшнз: як побудувати успішні комунікації?

6.1. Загальна концепція маркетингу в підприємницькій діяльності

Попри те, що ми зустрічаємося з маркетингом щодня й навіть самі використовуємо його інструменти, дати йому просте і містке визначення надзвичайно складно. Адже поняття маркетингу занадто широке, всеохоплююче й іноді суперечливе для прямого формулювання. Парадокс полягає в тому, що чим більше ви дізнаєтесь про маркетинг, тим складніше дати йому узагальнююче визначення.

Маркетинг – це економічна категорія, яку експерти визначають десятками різних способів. У загальному розумінні, це процес управління, спрямований на організацію просування товарів і послуг від виробника до замовника. Він включає ідентифікацію товару, визначення рівня попиту, прийняття рішення про ціну, канали збуту, розробку та реалізацію рекламної стратегії. Кінцевою метою

цієї діяльності є отримання максимально можливого прибутку та задоволення потреб споживачів.

Термін «маркетинг» походить від англ. *market*, що означає «ринок», «базар», «збут», «торгівля», «ціна», «курс», у США – також «продовольчий магазин». Це слово співзвучне з англійським виразом *market getting* – «оволодіння ринком».

Рис. 6.1. Загальна схема маркетингової системи

Нижче наведемо кілька найбільш відомих визначень маркетингу.

Маркетинг – це діяльність, сукупність установ та процесів для створення, спілкування, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому (Американська асоціація маркетингу)[84].

Маркетинг – це аналіз, організація, планування та контроль усіх ресурсів, політика та діяльність фірми, спрямована на активізацію споживачів для задоволення

[84] Офіційний сайт Американської асоціації маркетингу . URL : https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

потреб та бажань певної їх групи при відповідному прибутку (Ф. Котлер)[85].

Маркетинг – це весь бізнес, розглянутий з точки зору його остаточного результату, тобто з погляду споживача. Мета маркетингу – зробити зусилля зі збуту непотрібними, так добре пізнати і зрозуміти клієнта, щоб товар або послуга точно підходили останньому і продавали себе самі (П. Друкер)[86].

Таких формулювань можна навести чимало. Але, як зазначають фахівці, намагання вибрати найбільш вдале визначення ні до чого не приводить. Справа в тому, що усі визначення за своєю суттю правильні, просто вони відображають різні сторони одного й того ж явища[87].

Маркетинг в сучасних умовах є філософією бізнесу (спрямовує розвиток підприємства); набором ефективних інструментів, які необхідні для функціонування підприємства в умовах високої конкуренції; важливою частиною системи управління підприємством.

До основних та найбільш важливих з погляду організації підприємницької діяльності положень маркетингу належать такі:

• всебічне науково-практичне дослідження ринкової кон'юнктури;

• визначення виробничої та збутової стратегій фірми;

---

[85] Philip Kotler (1967). Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Publisher, Prentice-Hall, Length, 628 p.

[86] Друкер П. Пять важнейших вопросов о вашей организации / Друкер П.Ф., Котлер Ф., Коллинз Д. М.: Юрайт, 2009. 128 с.

[87] Новаторов В. Е., М. Берлин. Культура маркетинга. Директ-Медиа, 2016. 244 с.

• сегментація ринку за різними ознаками;

• встановлення зв'язку між виробничою стратегією та станом ринку;

• впровадження інновацій та досягнень науково-технічного прогресу;

• прогнозування та розробка планів маркетингових досліджень.

Маркетинг також можна розглядати як процес зацікавлення людей товаром чи послугою компанії. Це відбувається поступово, шляхом дослідження ринку, аналізу та узагальнення інтересів наявного ідеального клієнта, адже в основі маркетингу лежить розуміння того, що потрібно споживачеві. Довгостроковий успіх компанії залежить від вивчення потреб клієнтів. Маркетинг стосується всіх аспектів бізнесу, включаючи розробку продукції, методи розподілу, продажі та рекламу.

При цьому маркетинг може мати як помірний, так і агресивний характер. Сутність помірного характеру маркетингу полягає у вивченні кон'юнктури ринку, аналізі зміни попиту та пропозиції на ньому, дослідженні стану та динаміки цін і поступовому пристосуванні їх до існуючої ситуації. Агресивний характер маркетингу виявляється в активному впровадженні фірмою рекламних заходів, впливі на споживачів за допомогою різних промоакцій, а також стимулюванні до здійснення купівлі безпосередньо в місцях продажу товарів.

Маркетинг також може бути спрямований не тільки на споживача, але й на підприємства, державні організації та установи. Адже між підприємствами теж існують економічні взаємовідносини, вони торгують одне з одним, замовляють

різноманітні послуги, використовують рекламу та дослідження. Фахівці називають цей вид маркетингової діяльності *business to business* або «маркетинг B2B». Такий напрямок маркетингу спрямований на організацію постачання продуктів або послуг іншим компаніям. Фізичні вироби, які фірми продають іншому бізнесу, називають товарами промислового призначення, а вироби, які реалізуються на споживчому ринку, – товарами кінцевого споживання. Типовими прикладами промислових товарів можуть бути сировина для меблевої фабрики, вугілля для електростанції, цемент для будівельної фірми, стільці й парти для університету. Сюди також входять літаки для авіакомпаній та автомобілі для чиновників, тобто все, чого компанія чи організація потребує та купує для забезпечення свого функціонування.

Послуги B2B можуть включати юридичні консультації, управлінські консультації, податкові консультації або навчання. IT-послуги та надання тимчасового персоналу також є прикладами послуг B2B.

Маркетинг, спрямований на вивчення споживчого ринку, поведінки окремих людей, які купують товари для власного споживання та користуються послугами, формування у них попиту на ці товари називають *business to consumer* (B2C). Прикладами споживчих товарів (товарів кінцевого споживання) є напої та косметичні засоби, олівці та футболки, чіпси та телевізори, холодильники та інша «біла техніка» («біла техніка» – це основні побутові прилади, які традиційно мали білу емалеву поверхню).

Більшість великих корпорацій мають інтегрований маркетинговий підхід. Іншими словами, вони орієнтовані як

на окремих споживачів, так і на бізнес одночасно.

Наприклад, компанія Coca-Cola в усьому світі здійснює маркетингову діяльність з орієнтацією як на споживачів, так і на фірми (супермаркети, кафе й ресторани, готелі та ін.) Більшість виробників товарів тривалого користування також використовують інтегрований маркетинговий підхід. Наприклад, Haier Group – найбільший у світі виробник побутової техніки та електроніки – орієнтується на окремих споживачів (B2C). Однак, його маркетологи зосереджені й на точках оптової та роздрібної торгівлі.

Інструментарій маркетингу – різноманітні інструменти впливу на ринкове середовище, які основані на знанні психології споживача та закономірностей економічних процесів.

Вибір напрямків роботи залежить від **маркетингової стратегії фірми**, яка є основним способом досягнення маркетингових цілей та повинна поєднувати всі ці цілі в один інтегрований і всеосяжний план. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставлених цілей. Оптимальна маркетингова стратегія дозволяє спеціально орієнтувати свої товари та послуги на тих покупців, які купуватимуть із найбільшою ймовірністю.

Важливо розуміти, що в основі маркетингової стратегії лежить ідея створення цінності для споживачів, і ця цінність – не просто низька ціна на продукцію. Насправді маркетологи неодноразово переконувалися, що ціна – не єдиний чинник, що має значення. Значний відсоток клієнтів

платить більше за чудове обслуговування, зручність придбання або обирає меншу кількість послуг за зниженою ціну.

Цей момент визначальний: важливо не засновувати цінність на низькій ціні, оскільки клієнти, які шукають лише дешевих пропозицій, купуватимуть у конкурентів, як тільки ті зможуть запропонувати нижчу ціну. Набагато краще використовувати маркетингові стратегії, що базуються на взаємовідносинах із клієнтами та сервісному обслуговуванні, які конкурентам значно важче відтворити.

Приклад:

Southwest Airlines не пропонує призначених заздалегідь місць, харчування та фільмів під час польоту. Натомість бюджетний перевізник чітко забезпечує те, що обіцяє – своєчасні вильоти. В опитуваннях про «цінність послуг» Southwest Airlines регулярно перемагає авіакомпанії з повним набором послуг, такі як American Airlines, які фактично забезпечують пасажирів предметами розкоші, такими як їжа та розваги під час рейсів.

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми. Наприклад:

- забезпечити збільшення прибутку на інвестований капітал як мінімум на 20%;
- стати лідером у галузі промисловості;
- стати збалансованою диверсифікованою фірмою;
- створити спільне підприємство після аналізу ринку та особистої діяльності.

Загальновизнані правила організації маркетингової діяльності, маркетингові ідеї, які маркетологи використовують для формування та реалізації успішної маркетингової стратегії, називають *принципами маркетингу*. До них відносять різні тези (деякі, на перший погляд, навіть гумористичного забарвлення). Основними принципами маркетингу можна вважати орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги, гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку за одночасного спрямованого впливу на нього, комплексний підхід до розробки маркетингових планів (адже неможливо ефективно вплинути на споживача, використовуючи лише один, хай навіть дуже ефективний, інструмент маркетингу), націленість на довгострокову перспективу розвитку компанії.

Часто маркетинг плутають або хибно ототожнюють з іншими категоріями, які є лише маркетинговими інструментами. Отже, спробуємо визначити типові складові маркетингової діяльності[88]:

1. Реклама – передбачає оплачуване просування продукту (послуги, ідеї) на ринок шляхом розміщення інформації в ЗМІ або інших комунікаційних каналах.

2. Дистрибуція (поширення) – частина ланцюга управління, що передбачає розповсюдження товарів зі складу виробника до магазинів, оптових посередників або споживачів.

---

[88] Introduction to business. URL : https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-marketing-concept/

3. Обслуговування клієнтів (сервіс) – це не тільки обслуговування у торговому залі, але й надання допомоги та порад людям, які вже придбали продукт. У багатьох видах бізнесу продавці надають цю послугу покупцям до, під час та після продажу. Якісне обслуговування породжує задоволених та прихильних клієнтів.

4. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз) – стратегічний процес комунікації, який будує взаємовигідні відносини між організаціями та їх цільовими аудиторіями. Сюди ж можна віднести взаємодію з місцевою громадою, що не тільки добре для місцевої репутації компанії, але й є способом підвищення лояльності клієнтів. Прикладами можуть бути спонсорство місцевих заходів, проведення зборів, волонтерство у школах чи місцевих молодіжних центрах і належність до місцевих асоціацій.

5. Маркетингові дослідження – це процес збору та аналізу ринкової інформації. Такі дані роблять компанію більш обізнаною з тим, як люди реагуватимуть на її поточні та майбутні продукти, з діяльністю конкурентів, потребами та побажаннми покупців.

6. Прямий маркетинг – підхід, що передбачає пряме звернення до клієнта або доставку вашого повідомлення безпосередньо споживачам через листівки, бланки, каталоги, за допомогою е-пошти тощо.

7. Ціноутворення на продукцію – розрахунок та корегування ціни на основі аналізу таких факторів, як витрати, стійкість бренду, цілі фірми, кон'юнктура ринку, дії конкурентів та безліч інших.

8. Медіа-планування – діяльність, тісно пов'язана з рекламою. Маркетологи використовують рекламну

стратегію, шукаючи найкращі засоби масової інформації для досягнення цільового ринку – інтернет, плакати, телебачення, радіо, соцмережі, газети та журнали тощо.

9. Розробка товару – створення нових оригінальних товарів або вдосконалення існуючих моделей для того, щоб підтримувати рівень збуту на поточному рівні або збільшити його.

10. Продажі – включають планування та підтримку команди продажів, висуваючи цілі продажів, складання плану максимального охоплення потенційних та існуючих клієнтів, впливу на їхні рішення тощо.

11. Управління враженнями – це процес формування уявлень людей про речі (товари), інших людей, місця та події. У маркетингу це потрібно для того, щоб змусити споживачів сприймати певні об’єкти (зазвичай товари та послуги) у вигідному світлі.

12. Інтернет-маркетинг – з появою програмного забезпечення, що блокує рекламу, вхідний маркетинг стає дедалі популярнішим. Він передбачає використання контенту – інформаційних бюлетенів, блогів, подкастів, оглядів тощо – усього, що подобається користувачам Інтернету, щоб привернути їхню увагу.

Це лише поверхневий огляд. А ще маркетингом часто називають пропаганду, мерчандайзинг, рітейл, промоушн, генерацію ідей і навіть менеджмент…

Чому так відбувається? Та тому, що маркетинг як ділова активність включає **всі дії**, які компанія здійснює, щоб активізувати співпрацю з партнерами, залучити клієнтів та підтримувати з ними стосунки. Взаємодія з цільовими аудиторіями є надважливою частиною роботи, яка може

включати написання електронних листів із подяками, гру в гольф та перемовини з потенційними клієнтами, швидкі зворотні дзвінки чи повідомлення в месенджері та зустрічі з партнерами за кавою або вечерею.

Отже, ми з'ясували, що маркетинг відіграє ключову роль у успіху бізнесу. Найбільш успішні організації будь-якої галузі або сфери діяльності, будь-якого розміру чи форми власності взяли на озброєння маркетингову концепцію.

Маркетингова концепція – це використання даних, отриманих в результаті маркетингових досліджень, для орієнтації на потреби та побажання клієнтів з метою розробки маркетингових стратегій, які не тільки задовольняють потреби клієнтів, а й реалізують цілі організації.

Концепція маркетингу орієнтована на те, щоб сподобатися споживачам (будь то організації-споживачі чи фізичні особи), пропонуючи цінність. Зокрема, маркетингова концепція передбачає таке:

- фокусування на потребах і запитах споживачів;
- вирізнення свого товару (послуги) від пропозицій конкурентів;
- концентрацію всієї діяльності організації, включаючи виробництво та просування, на задоволенні споживацьких потреб;
- досягнення довгострокових цілей фірми шляхом задоволення бажань та потреб клієнта законно та відповідально.

Приклад:

Компанія Rent-A-Car виявила, що потенційні клієнти не хочуть їздити до її офісів. Тому вона почала доставляти транспортні засоби до будинків або до місць роботи клієнтів.

Дісней з'ясував, що деякі його меценати надзвичайно не любили чекати в чергах. У відповідь Дісней почав пропонувати швидку перепустку FastPass за преміум-ціною, що дозволяє меценатам уникати стояння в довгих чергах в очікуванні відвідування.

6.2. Організація та інструментарій маркетингових досліджень

Одним із важливих ключів до розуміння маркетингової концепції є усвідомлення того, що продукт створюється після того, як дослідження підтверджують існуючий попит та потребу з боку споживачів. Організація, яка по-справжньому використовує маркетингову концепцію, оперує даними про потенційних споживачів від самого заснування продукту, щоб створити найкращий товар, послугу чи ідею, а також задіює інші маркетингові стратегії для його підтримки. Вона також прагне до побудови довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Як тільки такі взаємини сформовані, клієнти, як правило, продовжують купувати у однієї і тієї ж компанії, навіть якщо ціни конкурентів нижчі. При цьому витрати фірми знижуються, оскільки обслуговувати існуючих клієнтів дешевше, ніж залучати нових.

Для створення маркетингових програм і планів, які будуть успішними на поточному та на майбутніх ринках, маркетологи повинні розуміти та враховувати особливості внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому організації здійснюють постійне збирання та оцінку маркетингової інформації. Таким чином, дослідження ринку займає центральне місце в маркетинговій діяльності.

Дослідження ринку – це об'єктивний збір, реєстрація та аналіз всіх фактів, які стосуються продажу та переміщення товарів і послуг від виробника до споживача. Маркетингове дослідження ринку передбачає визначення об'єктивних економічних тенденцій його розвитку:

- попиту;
- пропозиції;
- ціни;
- стану конкуренції.

Зазвичай вивчення ринку проводяться за певним алгоритмом, який узагальнено можна представити у вигляді послідовності таких дій (етапів дослідження):

1. Обґрунтування необхідності дослідження.
2. Формулювання цілі дослідження.
3. Визначення необхідних вихідних даних, методів їх збору і видів аналізу, які слід провести.
4. Збір даних з первинних і другорядних джерел інформації.
5. Систематизація й аналіз даних.
6. Інтерпретація результатів і формулювання висновків.
7. Підготовка звіту про результати дослідження.
8. Аналіз вжитих на основі дослідження заходів.

Збір даних є найбільш трудомістким і дорогим етапом дослідження. За приблизною оцінкою маркетологів-практиків, близько 70% всіх витрат на проведення досліджень припадає на збір інформації.

Яку інформацію слід збирати та як це робити?

Загалом, нижченаведені категорії даних формують більшість маркетингових рішень[89]:

- Культурні / соціальні чинники – поведінка покупців конкретних культур і субкультур, цінності потенційних споживачів, зміна ролей сімей та інші суспільні тенденції, наприклад, перехід на дистанційну роботу або навчання.
- Демографічні чинники – статево-вікові характеристики потенційних клієнтів, рівень народжуваності та смертності, місцезнаходження різних груп людей.
- Економічні чинники – зміна доходів, рівень безробіття, інфляція, рецесія або економічне піднесення.
- Технологічні чинники – НТП, досягнення в галузі телекомунікацій та комп'ютерних технологій, які змінюють процеси купівлі, передачі інформації тощо.
- Політичні та юридичні чинники – зміни в законах, діяльність регулюючих органів, політичні рішення, правові обмеження.
- Конкурентні чинники – наявність конкурентів та їхня агресивність, можливість появи нових конкурентів, географія конкуренції (суперництво з боку вітчизняних чи іноземних фірм).

---

[89] Introduction to business . – URL: https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-marketing-concept/

Інформація, яку збирають маркетологи, може бути первинною або вторинною.

Первинна інформація – дані, отримані на місцях для розв’язання конкретної проблеми компанії, які попередньо не оброблялися:

- спостереження: моніторинг продажів, тестування магазинів, технічні методи спостереження;
- експерименти: польові та лабораторні;
- опитування: особисті інтерв'ю, анкетування поштою, телефонні інтерв'ю.

Первинну інформацію можна одержати від споживачів, від постачальників сировини, матеріалів, деталей, з точок збуту (оптових та роздрібних), від організацій, що обслуговують ринок, від персоналу конкурентів тощо.

Вторинна інформація – зовнішні та внутрішні дані, що пройшли попередню аналітичну обробку й були зібрані для інших цілей. На її збір не потрібно великих фінансових витрат і часу. Крім того, вона надходить з різних джерел, що підвищує об'єктивність отриманих результатів. Вторинну інформацію отримують із **внутрішніх джерел**, до яких належать дані бухгалтерії, списки клієнтів, звіти, рекламації з боку споживачів тощо) та **зовнішніх джерел**, таких як державні нормативно-правові акти, публікації в пресі, довідкові видання, фахові журнали та інтернет-ресурси та ін.

Первинна інформація постійно змінюється під дією ринкових факторів. Тому виникає потреба в її періодичному оновленні – **моніторингу ринку**. Для організації моніторингу використовуються дослідницькі панелі, тобто вибірки торгових мереж чи груп споживачів (елементів

панелі), які через певні проміжки часу опитують з метою поповнення та уточнення первинної інформації про ринок.

Окрему увагу варто приділити методам збору ринкової інформації. Найбільш популярні такі методи:

1. Опитування – найбільш поширений метод практичних досліджень ринку. Може проводитися різними способами, кожен з яких має свої переваги та недоліки: шляхом особистої бесіди, анкетування поштою, інтерв’ю по телефону.

2. Спостереження. При проведенні дослідження методом спостереження аналізовані суб'єкти не знають, що за ними спостерігають, тому поводяться природно. Часто при цьому використовуються технічні засоби.

3. Ринковий експеримент – метод, що застосовують для перевірки гіпотези, поведінки споживачів, моделі продажу в ситуації, близькій до реальної. Для ринкового експерименту слід обирати сфери діяльності, типові для галузі чи району, в якому фірма збирається продавати свої товари або послуги. Необхідно, щоб всі чинники були перевірені за один раз, оскільки вартість повторного експерименту дуже висока.

Дуже часто у процесі підготовки дослідження підприємці задаються питанням: яким має бути обсяг вибірки, тобто як визначити кількість людей, яких треба опитати?

У більшості маркетингових досліджень навряд чи потрібна точність до частки відсотка. Головне – виявити тенденції функціонування і розвитку ринку. Звичайно, краще мати більш точну інформацію, але при цьому необхідно

зважати на те, що кожний відсоток збільшення точності призводить до різкого збільшення витрат на дослідження.

Приклад:

Фахівці Американського інституту громадської думки виявили, що при загальнонаціональній вибірці в 100 чол. похибка буде в межах ±11%; 200 чол. – ±8%; 400 чол. – ±6%; 600 чол. – ±5%; 750 чол. – ±4%; 1000 чол. – ± 4%; 1500 чол. – ±3%; 5000 чол. – ±2,5%.

Саме тому інститут проводить загальнонаціональні опитування в США з вибіркою в 1500-5000 чол. Як видно, він віддає перевагу збільшенню похибки на 1% порівняно з багатократним збільшенням вартості дослідження[90].

Важливо підбирати респондентів так, щоб вибірка була репрезентативною. Репрезентативність – це здатність обраної частки опитуваних відтворювати основні характеристики всієї цільової аудиторії, що дає маркетологам можливість поширити отримані результати не лише на учасників опитування, а й на багатьох інших людей.

Збираючи та аналізуючи інформацію, щоб отримати чітке уявлення про загальний ринок товару та становище фірми на ньому, маркетологи зосереджуються на виборі конкретних цільових ринків, виокремлюючи їх із загального ринку. Цей процес називається сегментацією.

Цільовий ринок – це конкретна група споживачів (це можуть бути організації або окремі споживачі), на яку фірма спрямовує свої маркетингові зусилля. Визначення цільового

---

[90] Полторак В.А. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. . URL : https://pidru4niki.com/1595021060683/marketing/obsyag_pomilka_vibirki.

ринку допомагає компанії зосередити увагу на тих покупцях, які мають приблизно однакові споживчі переваги та стереотипи поведінки і з найбільшою ймовірністю придбають її продукцію чи послуги. Концентрація на потенційних клієнтах дозволяє фірмі ефективно використовувати свої ресурси, замість того, щоб розпорошувати зусилля по всьому ринку.

Приклад:

Цільові ринки для брендів готелів Marriott:

Fairfield Inn – вартість проживання 105-125$, цільовий ринок – економні ділові люди та туристи.

SpringHill Suites – вартість проживання 120-165$, цільовий ринок – ділові мандрівники та туристи, які шукають більше місця та зручностей.

Residence Inn – вартість проживання 126-175$, цільовий ринок – мандрівники, які шукають готель у житловому стилі.

Marriott Hotels, Resorts and Suites – вартість проживання 135-410$, цільовий ринок – успішні особи, які бажають стабільної якості.

Ritz-Carlton – вартість проживання 295-1500$, цільовий ринок – топ-менеджери та підприємці, які шукають унікальності, розкоші, орієнтуються на індивідуальний підхід.

Цільові ринки дозволяють компанії більш виразно демонструвати свою **конкурентну перевагу**, тобто сукупність унікальних особливостей фірми та її продуктів, які цільовий ринок (ринки) сприймає як суттєві та такі, що перевершують конкурентів. Конкурентна перевага може

базуватися на вартості, диференціації продукції, диференціації обслуговування та на нішевих привілеях.

6.3. Маркетинг-мікс і його роль у реалізації маркетингової стратегії бізнесу

Розмова про маркетингову діяльність буде неповною, якщо в ній не згадати про комплекс маркетингу (маркетинг-мікс, маркетингову суміш). Класичний **маркетинг-мікс** являє собою комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку та складається з чотирьох «Р»:

- продукту (*product*);
- ціни (*price*);
- місця (системи збуту товару) (*place);*
- комунікацій (*promotion*).

Фірма використовує ці компоненти у певній комбінації для забезпечення максимально ефективної реалізації маркетингової стратегії. Ідея маркетингового комплексу була популяризована американським академіком, професором реклами з Гарварду Нілом Х. Борденом у середині XX століття. Він стверджував, що кожен цільовий ринок вимагає унікальної маркетингової суміші, щоб задовольнити потреби цільових споживачів та відповідати цілям фірми.

Що ж саме слід розуміти під кожною складовою маркетинг-міксу?

Продукт – це щось, що пропонується на обмін і задля чого здійснюються маркетингові дії та приймаються маркетингові рішення. Товарами можуть бути матеріальні

речі (фізична продукція – смартфони, одяг, автомобілі), послуги (зв'язок, який необхідно використовувати для роботи смартфона, консультації, транспортування), або ідеї (ноу-хау). Усі товари мають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Товарна політика включає управління асортиментом, якістю, товарними марками, упаковкою, аксесуарами, сервісними програмами, післяпродажним обслуговуванням тощо.

Ціна – вартість, яка сплачується споживачем в обмін на отримання товару. Ціна може бути виражена у грошах (найчастіше) або мати немонетарну форму. Ціна має багато назв – орендна плата, збори, тарифи та ін. Для споживача вища ціна часто ототожнюється з вищою цінністю, унікальністю та якістю, чим і користуються маркетологи – для деяких видів товарів установлюється очікувано висока ціна, що дозволяє отримати надприбутки (наприклад, ціни на дизайнерський одяг або розкішні автомобілі). Іноді початкова ціна використовується для того, щоб люди спробували новий продукт. Загалом же маркетингова цінова політика передбачає встановлення якнайдієвіших цін, знижок, націнок, умов оплати, кредитування тощо.

Місце – це спосіб передачі товару від виробника до замовника. Часто це ціла налагоджена система збуту, яка включає безліч важливих елементів: транспортування, зберігання, управління ланцюгами поставок, присутність в інтернеті, обладнання та атмосферу збуту (адже від того, як офіс, магазин або веб-сайт виглядає, інколи залежить результат рішення про купівлю). Дистрибуційна політика – це робота з каналами розподілу, посередниками, формування складських запасів, підготовка торговельного персоналу та

ін. Одним із головних аспектів стратегії розподілу є рішення про те, скільки торгових точок і які конкретні оптові й роздрібні продавці будуть поширювати товар у географічному регіоні.

Наприклад, косметика поширюється різними способами – компанія Avon має кілька сотень тисяч представників, які безпосередньо звертаються до споживачів; Clinique та Estée Lauder поширюють свою косметику через вибрані універмаги; Cover Girl та Coty використовують переважно мережеві аптеки; продукція Redken продається через перукарні. Revlon використовує кілька з цих каналів розповсюдження.

Комунікації – це система просування, яка об'єднує методи інформування та впливу на покупців. Комунікаційна політика включає кілька різних компонентів, таких як традиційна реклама, стимулювання продажів, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, виставки, SMM (маркетинг у соціальних мережах) та електронна комерція.

Зв'язки з громадськістю відіграють особливу роль у просуванні. Їх використовують для створення позитивного іміджу компанії та її продукції. Хороший розголос, такий як телевізійна або журнальна історія про новий продукт фірми, або й просто розповідь, яка передається з уст в уста, може бути результатом багатогодинних зусиль та коштів, витрачених відділом зв'язків з громадськістю.

Стимулювання збуту безпосередньо підвищує обсяги продажу. До таких заходів відносять конкурси, ігри, виставки, каталоги, премії, купони на знижку та спеціальні

пропозиції. Це прямий стимул для покупця негайно придбати товар.

Соціальні мережі стали головним елементом рекламної суміші в сучасному світі. Більшість підприємств мають корпоративний веб-сайт, а також сторінки на різних сайтах соціальних медіа, таких як Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter. Соціальні медіа є більш потужними каналами передачі повідомлення компанії цільовій аудиторії, ніж традиційна реклама, особливо для деяких ринкових сегментів. Соцмережі сьогодні надають можливості замовляти товари й послуги через інтернет, створювати інтернет-спільноти та можуть використовуватися для збору даних як від існуючих, так і від потенційних клієнтів. Деякі веб-сайти пропонують своїм клієнтам безкоштовні розіграші та інші інтерактивні розваги з можливістю отримання призу. Вся ця діяльність допомагає побудувати та зміцнити довгострокові відносини клієнтів з компанією.

Просування часто приймають за маркетинг, оскільки це найбільш видима і для багатьох найбільш захоплююча частина маркетингу; однак, як уже зазначалося, маркетинг охоплює набагато більше, ніж комунікації.

Існують також розширені моделі маркетинг-міксу, які включають додаткові елементи – людей (*people*), процеси (*process*), фізичні докази (*physical evidence*) тощо.

Слід розуміти, що маркетинговий комплекс настільки добрий, наскільки ефективна його найслабша частина. Наприклад, відмінний продукт із поганою системою розподілу може бути приречений на провал. Цей самий продукт із чудово налагодженою системою розподілу, але із невідповідною ціною також приречений на провал. Низька

ціна не зможе переконати більшість споживачів купити виріб із застарілим дизайном або виробничим дефектом тощо. Отже, успішний маркетинговий комплекс вимагає ретельного підходу до його формування.

Наприклад, на перший погляд може здатися, що McDonald's і KFC використовують приблизно однаковий маркетинг-мікс. Зрештою, вони обидва займаються бізнесом швидкого харчування. Але McDonald's націлений на іншу цільову аудиторію – молодь та батьків з маленькими дітьми. Фірма активно пропагує дитячі «Щасливі страви» та дитячі ігрові майданчики, героями її рекламних роликів є діти, а контент, який McDonald's створює в соціальних мережах, можна умовно розділити на три групи: цікаві новини про компанію, нові дитячі іграшки, повідомлення про новинки. Натомість KFC орієнтується на більш дорослу аудиторію, тому використовує дещо інші підходи до товарної та комунікаційної політики. Так, меню KFC включає більше страв на смак дорослих. Бренд частіше розміщує свої рекламні повідомлення у соцмережах і рідше на телебаченні, оскільки його споживачі активно присутні в інтернет-просторі. В рекламі KFC головними героями виступають студенти та працюючі. На сторінках соціальних мереж компанії KFC транслюються жарти, головоломки, новини про акції та купони[91].

---

[91] Сидорская И. В. Коммуникация с потребителями в сфере быстрого питания. URL : https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/29036/1/Sidorskaya_Kommunikaciya.pdf.

Маркетологи створюють стратегії маркетингових комплексів для своєї продукції з орієнтацією на її життєвий цикл.

Життєвий цикл товару – це схема, що відображає динаміку продажів і прибутку в часі для конкретного продукту (послуги, технології тощо) В міру того, як товар проходить через стадії життєвого циклу, компанія повинна переглядати маркетинговий комплекс, щоб залишатися конкурентоспроможною та задовольняти потреби цільових споживачів. На рис. 6.2 відображені зміни обсягів збуту та прибутку на різних етапах життєвого циклу, а також маркетингові стратегії, найбільш характерні для підприємств на цих етапах.

Як бачимо, життєвий цикл товару складається з таких етапів:

1. Впровадження. Коли товар розпочинає свій життєвий цикл, маркетологи зустрічаються з багатьма труднощами та перешкодами. Незважаючи на те, що конкуренція може бути незначною, вступний етап, як правило, характеризується частими модифікаціями товару, обмеженою дистрибуцією та складним процесом просування. Рівень відмов від прийняття товару до реалізації може бути досить високим. Виробничі та збутові витрати також високі, а обсяг продажів низький. Отже, прибуток, як правило, невеликий або й взагалі відсутній.

2. Зростання: Якщо продукт переживає початкову стадію життєвого циклу, він переходить на стадію зростання. На цьому етапі продукт стає відомим і популярним, продажі зростають чимраз швидше, рівень прибутковості підвищується, активізується діяльність конкурентів.

Рис 6.2. Життєвий цикл продукту та маркетингові стратегії

Великі компанії можуть почати скуповувати малі фірми-новатори, які досягли цієї стадії. Акценти маркетингової стратегії зміщуються від просування товару та завоювання ринкового сегменту до агресивної реклами бренду та інформування споживачів про відмінності між брендами. Наприклад, мета змінюється від стимулювання людей купувати ігрові приставки до переконування їх купувати Sony PlayStation проти X-Box.

Розподіл стає головним ключем до успіху на етапі зростання, а також на наступних стадіях, адже без належного розподілу неможливо захопити та утримати міцну ринкову позицію. Виробники намагаються сформувати ефективну мережу дилерів та дистриб'юторів і побудувати довгострокові відносини.

Ближче до кінця фази зростання ціни зазвичай починають знижуватись, а прибуток досягає свого піку.

Зниження цін є результатом посилення конкуренції та зменшення витрат від виробництва більшої кількості продукції (ефект економії від масштабу). Крім того, більшість фірм, як правило, вже відшкодували свої витрати на розробку продукту, і їх пріоритетом є збільшення чи збереження частки ринку та стабільний прибуток.

3. Зрілість. На цьому етапі обсяги реалізації продовжують зростати, проте зі зниженням темпів. Більшість продуктів, які існують на різних ринках протягом тривалого часу, перебувають на цій стадії. Таким чином, більшість маркетингових стратегій розроблені для зрілих товарів і послуг. Однією з таких стратегій є виведення на ринок декількох варіантів базового продукту (розширення асортименту). Наприклад, популярний порошковий напій *Kool-Aid* спочатку пропонувався лише із шести фруктовими смаками. Сьогодні їх налічується понад 50, не враховуючи підсолоджених та несолодких сортів.

4. Спад (і виведення з ринку). Коли продажі та прибуток падають, товар виходить на стадію спаду. Темпи спаду регулюються двома факторами: швидкістю зміни смаків споживачів та швидкістю надходження нових продуктів на ринок. DVD-програвачі або факси є прикладом продуктів на стадії занепаду. Іноді компанії можуть вдосконалити продукт, впроваджуючи в нього зміни, такі як нові інгредієнти або нові послуги. Якщо зміни будуть прийняті споживачами, це може привести до того, що товар вийде зі стадії занепаду і повернеться на попередні етапи.

Для чого потрібне розуміння сутності теорії життєвого циклу? Відповідь проста – підприємці, які розуміють

концепцію циклу, можуть краще прогнозувати майбутні продажі та планувати нові маркетингові стратегії.

6.4. Паблік рілейшнз: як побудувати успішні комунікації?

Як ми вже з'ясували, одним з найбільш публічних елементів комплексу маркетингу будь-якого підприємства є комунікаційна політика. Для стороннього недосвідченого споглядача вона – лише реклама компанії, хоча насправді арсенал комунікаційних технологій суттєво ширший: спеціальні події, управління повідомленнями в ЗМІ, робота зі споживачами, внутрішні комунікації, контакти з державними та громадськими організаціями, ведення баз даних, спічрайтинг та публічні виступи, антикризове управління, моніторинг преси та ін.

Сучасний бізнес потребує чогось більшого, ніж просто реклама, адже правила гри на ринку, переповненому інформаційними повідомленнями, стали іншими. Бізнес повинен мати важелі управління поведінкою та настроєм споживачів, вміти породжувати їх бажання, створювати громадську думку й направляти її у своїх інтересах, формувати у споживачів довіру до бренду. Ця діяльність розширює можливості сучасного маркетингу і носить назву **паблік рілейшнз (PR)**, а головним об'єктом її уваги є формування іміджу фірми.

Що являють собою паблік рілейшнз та як вони використовуються в реальному бізнесі? Незважаючи на те, що методи паблік рілейшнз широко й активно використовуються в більшості сфер і галузей суспільної

діяльності, багатьом українцям цей термін і досі невідомий, або, в кращому випадку, асоціюється з виборчими технологіями. Натомість на Заході піар найбільше застосовується саме в економіці.

З академічної точки зору, **зв'язки з громадськістю** (*Public Relations, PR*) – це наука про управління громадською думкою, мистецтво формування іміджу, комунікативна діяльність, спрямована на підтримку позитивних відносин між фірмою та громадськістю на основі інформації.

З погляду підприємця – це ділові стратегічні комунікації фірми, і попри свою лаконічність, це визначення надзвичайно ефективно відображає зміст цієї категорії. Ці комунікації знаходять своє відображення у фірмовому стилі компанії, корпоративній культурі, її іміджі у соціальних мережах, публікаціях та сюжетах у засобах масової інформації, репутації перших осіб компанії та багатьох інших речах, на перший погляд, зовсім не пов'язаних із бізнесом.

Практичні завдання фахівця з паблік рілейшнз є такі:

- завоювання довіри цільової аудиторії методами PR;
- передбачення, аналіз та інтерпретація громадської думки, що здатна вплинути на діяльність і плани фірми;
- робота з інвесторами;
- консультування управлінців з питань прийняття рішень, визначення напрямку дій і комунікацій на ринку;
- створення і підтримка інформаційних баз даних, електронних бібліотек;
- встановлення та ведення внутрішніх каналів комунікації;

- розробка, виконання й оцінка комунікаційних програм для забезпечення розуміння цілей компанії інформованою публікою, що є важливою передумовою їх досягнення;

- підтримка, зміна, корегування та формування іміджу перших осіб компанії;

- планування і реалізація зусиль організації, які направлені на удосконалення соціальної політики, висвітлення спонсорської та благодійницької діяльності фірми;

- організація спеціальних та представницьких заходів;

- визначення іміджевих цілей, складання плану і бюджету, підбір і підготовка кадрів, пошук засобів;

- поліпшення взаємин із суспільством після публічної критики;

- створення позитивного іміджу товару або фірми в інтернет-просторі (в соцмережах, на форумах, в онлайн-магазинах тощо).

Зазвичай формування позитивного образу розпочинається саме з фірмового стилю. **Фірмовий стиль** – це невід'ємна частина іміджу компанії, необхідна для виділення компанії та її продукції серед інших.

Основні елементи фірмового стилю:

• назва, логотип або товарний знак;

• фірмові шрифти, фірмові кольори;

• одяг;

• іміджева та сувенірна продукція;

• зовнішня реклама;

• оформлення екстер’єру та інтер’єру;

• оформлення транспорту.

Корпоративна культура – важлива складова внутрішніх зв'язків з громадськістю – це набір найбільш важливих положень, фірмових цінностей, орієнтирів поведінки та дій, покликаних виховувати відданість компанії, зміцнювати командний дух та згуртованість колективу, поліпшувати морально-психологічний клімат. Інструментом створення міцної корпоративної культури є корпоративні правила (в тому числі неписані), яких повинні неухильно дотримуватись усі працюючі, і насамперед, вище керівництво.

Зазначимо, що середовище паблік рілейшнз розрізняється за ключовими суспільними групами, на які спрямований вплив фірми. Серед них є ті, які належать до організації зсередини, і ті, що взаємодіють із нею із зовнішнього оточення. Отже, середовище PR поділяється на внутрішнє і зовнішнє.

Основним завданням внутрішнього піару є створення сприятливих і довірчих відносин між керівництвом та персоналом на всіх рівнях управління, а також між окремими працівниками.

Зовнішні зв'язки з громадськістю спрямовані на всі ключові аудиторії та групи, крім співробітників. Головним завданням тут виступає формулювання корпоративних посилань та забезпечення їх передачі цільовим аудиторіям. При цьому застосовується схема AIDA (абревіатура англійських слів *attention* – увага, *interest* – інтерес, *desire* – бажання, *action* – дія).

Наведемо лише невеликий перелік особливостей, які потрібно враховувати при формуванні комунікаційної політики:

- гарні та стильно оформлені PR-матеріали викликають більшу довіру;

- відомі бренди, посилання на думки експертів та наукові дослідження підвищують довіру до інформації;

- спеціальні заходи (івенти), що проводяться у відомих місцях, привертають більшу увагу;

- залучення відомих людей до поширення інформації позитивно впливає на її сприйняття суспільством;

- орієнтація на західні технології ведення бізнесу, організаційні підходи, правила поведінки підвищує довіру до компанії;

- будь-яка **нова** інформація про фірму завжди буде більш актуальною і привертатиме більше уваги, ніж просто перероблена чи доповнена;

- при формулюванні повідомлення доцільно закодувати його в такий спосіб, щоб враховувалися найбільш поширені стереотипи, оскільки громадськість схильна їм довіряти;

- ЗМІ та соціальні мережі сьогодні формують практично вісімдесят відсотків особистої та суспільної думки та визначають ставлення аудиторії до певного об’єкта;

- суттєвий вплив на сприйняття інформації справляє музичний супровід та кольорова гама;

- для більшості цільових аудиторій сьогодні слід планувати повідомлення так, щоб ілюстрації переважали над текстом.

Потрібно пам’ятати, що якщо від підприємства протягом тривалого часу немає новин, то суспільство втрачає інтерес до нього. Тому іноді варто привертати увагу до себе штучним способом, який при професійному підході дає

кращий результат, аніж інформація, що з’являється стихійно.

Список літератури

1. Маркетинг для бакалаврів : навч. посібник / уклад. : І. Буднікевич, В. Вардеванян, О. Кифяк, та ін.; за ред. Буднікевич І.М. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2018. 396 с.
2. Друкер П., Котлер Ф., Коллинз Д. М. Пять важнейших вопросов о вашей организации. Юрайт, 2009. 128 с.
3. Новаторов В. Е. Культура маркетинга. М.-Берлин, Директ-Медиа, 2016. 244 с.
4. Офіційний сайт Американської асоціації маркетингу. URL : https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/
5. Полторак В.А. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. URL : https://pidru4niki.com/1595021060683/marketing/obsyag_pomilka_vibirki.
6. Сидорская И. В. Коммуникация с потребителями в сфере быстрого питания. URL : https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/29036/1/Sidorskaya_Komunikaciya.pdf.
7. Introduction to business. URL : https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/the-marketing-concept/.
8. Philip Kotler. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Publisher, Prentice-Hall, Length, 1967. 628 p.

РОЗДІЛ 7. ІТ У БІЗНЕСІ (ERP/CRM-СИСТЕМИ)

7.1. ERP-інтегрована система управління Вашим бізнесом.
7.2. Управління взаємовідносинами з клієнтами CRM.
7.3. ERP/CRM-система ODOO.
7.3.1. Управління продажами та закупівлями.
7.3.2. Управління торговельною точкою (POS-термінал).
7.3.3. Фінансовий облік.
7.3.4. Управління взаємовідносинами з клієнтами CRM.

7.1. ERP – інтегрована система управління бізнесом

Загальноприйнятого визначення ERP-системи та чіткого набору критеріїв для її ідентифікації не існує. У підсумку під ERP розуміється величезний спектр рішень, включаючи облікові системи з невеликими доповненнями. Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом і в тією чи іншою мірою охоплюють всі ключові процеси діяльності компанії.

ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) – організаційна стратегія інтеграції виробництва і операцій управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного програмного

забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності. ERP-система – це конкретний програмний пакет, який реалізує стратегію ERP.

Концепція ERP сформульована в 1990 році аналітиком Gartner. На початку 1990-х років з'явилося кілька успішних комерційних ERP-систем для великих компаній: Baan, Oracle, PeopleSoft, SAP, JD Edward, тобто сформувався ринок послуг із впровадження ERP-систем за участю компаній великої четвірки. У 2000-ті роки відбулася консолідація постачальників і з'явилася значна кількість ERP-систем для малого та середнього бізнесу (SMB-сектору), які ми детально розглянемо нижче.

Багатофункціональність ERP-систем дозволяє використовувати цей термін одночасно в кількох значеннях:

По-перше, ERP-система – це один з класів інтегрованих систем управління, яка являє собою єдину централізовану базу даних та реалізована у вигляді єдиного додатка із загальним інтерфейсом.

По-друге, ERP-система – це сукупність програмних засобів та адміністративних рішень, призначених для контролю всіх стадій виконання замовлення споживача, включаючи планування та розподіл ресурсів підприємства.

По-третє, ERP-система – це комплекс інтегрованих програмних інструментів для створення єдиної бази даних, завдяки яким забезпечується автоматизація процесів планування, обліку, контролю та аналізу всіх ключових аспектів діяльності організації.

Основне призначення впровадження ERP-системи – забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення ефективності бізнес-

процесів і скорочення витрат.

Мета впровадження ERP-системи – оптимізація всіх сфер діяльності підприємства для формування найбільш ефективних засобів управління собівартістю продукції та отримання переваг над конкурентами.

Основні характеристики ERP-систем:

- інтеграція бізнес-процесів компанії;
- забезпечення доступу до системи у режимі реального часу;
- використання інтернет-технологій;
- підтримка різних видів економічної діяльності;
- можливість налаштування системи з урахуванням специфічних потреб підприємства при відсутності навичок програмування;
- підтримка кількох мов та іноземних валют.

В основі ERP-систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, яке містить всю корпоративну бізнес-інформацію і забезпечує одночасний доступ до неї необхідної кількості співробітників підприємства, які володіють відповідними повноваженнями. Зміна даних проводиться через функції (функціональні можливості) системи:

- ведення конструкторських і технологічних специфікацій, що визначають склад продукції, а також матеріальні ресурси і операції, необхідні для їх виготовлення;
- формування планів продажів і виробництва;
- планування потреб в матеріалах і комплектуючих, термінів та обсягів поставок для виконання

плану виробництва продукції;

- управління запасами і закупівлями: ведення договорів, реалізація централізованих закупівель, забезпечення обліку і оптимізації складських та цехових запасів;
- планування виробничих потужностей від укрупненого планування до використання окремих верстатів і устаткування;
- оперативне управління фінансами, включаючи складання фінансового плану і здійснення контролю його виконання, фінансовий та управлінський облік;
- управління проєктами, включаючи планування етапів і ресурсів.

Функціональні модулі ERP-систем, як правило, охоплюють такі бізнес-процеси підприємства:

- маркетинг і збут;
- постачання (закупівлі, управління запасами);
- управлінський і бухгалтерський облік;
- управління фінансами;
- планування виробництва;
- управління якістю;
- управління ремонтами і технічним обслуговуванням;
- управління проєктами та інвестиціями;
- управління персоналом.

Функціональне наповнення ERP-систем описано у визначеннях APICS і Gartner. За версією APICS, в ERP-системі повинні бути реалізовані такі функціональні блоки:

- автоматизації управління виробничими

ресурсами (***Manufacturing Resource Planning – MRPII***);

- автоматизації управління ланцюгами постачання (***Supply Chain Management – SCM***);
- автоматизації розширеного об'ємно-календарного планування (***Advanced Planning i Scheduling – APS***);
- автоматизації управління конструкторсько-технологічною документацією (***Product Data Management – PDM***);
- автоматизації кінцевого планування ресурсів (***Finite Resource Planning – FRP***);
- електронної комерції (***Electronic Commerce – EC***);
- автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами (***Customer Relationship Management*** – ***CRM***, раніше – ***Sales Force Automation – SFA***);
- бізнес-аналітики (***Business Intelligence – BI***);
- конфігурування системи (***Standalone Configuration Engine – SCE***).

Характерна особливість ERP-стратегії – принциповий підхід до використання єдиної транзакційної системи для переважної більшості операцій і бізнес-процесів організації, незалежно від функціональної і територіальної розгалуженості місць їх виникнення і проходження, а також обов'язковість зведення всіх операцій в єдину базу даних для подальшої обробки й одержання в реальному часі збалансованих планів.

Необхідність застосування ERP-системи в територіально-розподілених організаціях вимагає підтримки

в єдиній системі безлічі валют і мов, організаційних одиниць (декілька юридичних осіб, кілька підприємств), планів рахунків, облікових політик та схем оподаткування. Така схема постає необхідною умовою для застосування в холдингах та транснаціональних корпораціях.

Основні компоненти ERP системи зображені на рис. 7.1.

Рис. 7.1. Компоненти ERP-систем

Широке застосування ERP-систем в різних сферах та видах економічної діяльності накладає на них, з одного боку, вимоги до універсальності, з іншого боку, передбачає підтримку масштабування галузевою специфікою. Основні ERP-системи включають готові спеціалізовані модулі і

розширення для різних галузей, які виступають відомими спеціалізованими рішеннями в межах ERP-систем для:

- машинобудівних і обробних виробництв,
- підприємств добувної промисловості,
- роздрібної торгівлі,
- дистрибуції,
- банків,
- фінансових організацій і страхових компаній,
- підприємств електрозв'язку,
- енергетики,
- організацій сектору державного управління,
- сфери освіти,
- медицини та інших галузей.

7.2. Управління взаємовідносинами з клієнтами CRM

CRM (***Customer Relationship Management System***) – система управління взаємодією з клієнтами, яка призначена для більш ефективної і продуктивної роботи з клієнтами, збереження відносин з ними і їх розвитку та, як наслідок, вдосконалення рівня і збільшення кількості продажів.

Структуру CRM-систем зображено на рис. 7.2.

Багато аспектів CRM-систем існують у тривалий час, а питома частина існуючих CRM-систем розвинулась із систем, які давно автоматизували певні аспекти взаємодії з клієнтами. Чимало з поточних CRM-систем – це наслідок розвитку систем ***SFA*** (***Sales Force Automation, Система***

автоматизації роботи торгових агентів), ***SMS*** (***Sales & Marketing System, Система інформації про продажі і маркетинг***) та ***CSS*** (***Customer support system, Система обслуговування клієнтів***).

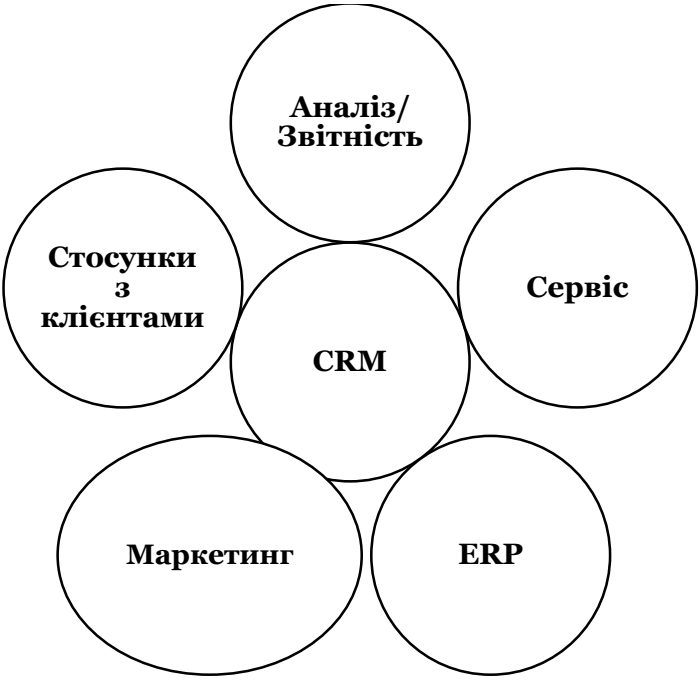

Рис. 7.2. Структура CRM-системи

Стандартні блоки CRM систем (рис. 7.3):

- Customer Service & Support (CSS), або автоматизація служби підтримки й обслуговування клієнтів;
- Sales Force Automation (SFA), або автоматизація діяльності продавців;
- Marketing Automation (MA), або автоматизація маркетингу.

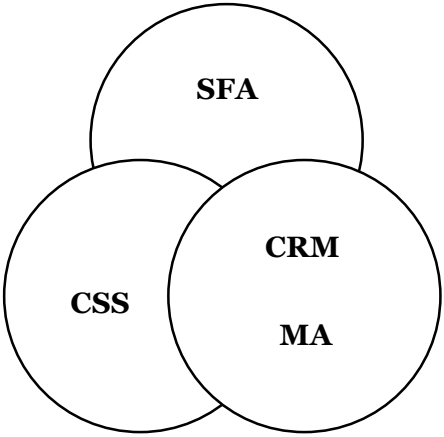

Рис. 7.3. Стандартні блоки CRM-систем

Автоматизація служби підтримки клієнтів (CSS)

На відміну від традиційної концепції обслуговування клієнтів, яка передбачала виключно телефонну довідкову службу, яка функціонувала в режимі «питання-відповідь», методика сучасних сервісних комплектацій передбачає більш широкий спектр можливостей, які закладені в додатках CSS.

Серед них можна виділити такі основні властивості, на яких базується якість обслуговування клієнтів:

- база даних, що містить інформацію про клієнтів і контакти з ними; набір цих відомостей дозволяє в будь-який момент взаємодії з тим чи іншим клієнтом визначити, чи зверталався клієнт в компанію раніше і з якими питаннями;
- структура CSS-додатка дозволяє не лише забезпечити робочу взаємодію з територіально віддаленими

клієнтами, а й надає можливість організації групової роботи з замовниками та партнерами в умовах галузевого та регіонального поділу, а також надання послуг у дистанційному режимі;

- в програму модуля закладена можливість запису стандартних запитань і труднощів, а також формальних довідок, на базі чого згодом можна організувати голосове меню;
- збір даних про потенційних клієнтів, за допомогою яких можна розширити коло споживачів;
- можливість регулювання ділових комунікацій з партнерами; як і у випадку з клієнтською базою, системою проводиться постійне поповнення та оновлення довідкової інформації;
- стандартний набір комплектуючих CSS-додатків містить, як правило, модуль E-business, web-частину CRM та інтернет-магазин; система регулярно відстежує процес обробки вхідних запитів і результати роботи з ними;
- забезпечення збереження документів при циркуляції через різні дочірні структури та філії підприємства;
- модульними програмами регулярно проводиться розрахунок бонусних систем та різноманітних знижок; завдяки можливості віддаленої взаємодії клієнт завжди може перевірити стан свого бонусного рахунка через інтернет, а суворий порядок зберігання відомостей і моментальне їх надання дозволяє обслуговувати в режимі реального часу як клієнтів, так і партнерів;
- зберігання особистої інформації про клієнтів

дозволяє налаштувати систему персональних повідомлень клієнтам або партнерам: це можуть бути поздоровлення, особисті запрошення на певні заходи тощо;

- постійний контроль сервісних служб дозволяє домогтися підвищення задоволеності клієнтів; при обліку цих показників компанія отримує можливість поліпшити якість своєї продукції, тим самим підвищуючи лояльність існуючих клієнтів;
- відстеження термінів закінчення договорів;
- в стандартних властивостях системи є механізм присвоєння пріоритетів, що дозволяє надавати клієнтові сервісне обслуговування в залежності від цінності.

Модуль CSS створює базовий рівень взаємодії організації та її клієнтів, оскільки саме на основі якісного обслуговування формується лояльність цільової аудиторії.

Автоматизація діяльності продавців (SFA)

SFA-модуль автоматизації діяльності продавців відповідає за процес продажу послуг компанії через різні інтерфейси. У стандартні функціональні можливості SFA-додатка входять:

- контроль над станом контактної інформації: перевірка актуальності даних як агентів власної компанії, її партнерів і клієнтури, так і конкурентів, а також доступ до історії зв’язків;
- управління діяльністю агентів і продавців; спеціально налаштований у календарному режимі модуль дозволяє направляти ділові процеси різних підрозділів компанії, а також окремих співробітників. Така координація

здійснюється за допомогою налаштування переліку завдань;

- модулі SFA-додатків передбачають можливість підключення до системи комунікацій підприємства: телефон, електронна пошта тощо;
- можливість прогнозування напрямків майбутньої роботи: за даними маркетингових досліджень, що проводилися в компанії, а також аналізу звітності циклу продажів, розраховуються перспективи подальшого розвитку;
- в загальну систему CRM також може бути занесена інформація про всі фактори залучення потенційних клієнтів; вони враховуються в подальшому для розробки найбільш ефективних стратегій бізнесу;
- через модуль управління документацією відбувається також отримання необхідних інформаційно-рекламних матеріалів;
- аналіз продажів і результатів роботи агентів дозволяє поповнювати новими інформаційними та аналітичними відомостями базу даних про ефективність продажів і, відповідно, відстежувати застарілі фактори й нові маркетингові прийоми, а також тенденції змін у потребах клієнтури;
- робота з клієнтами ведеться за кількома напрямками: в архівах системи збирається максимум інформації, яка безпосередньо пов’язана з продажем – цикли, статистика, територіальна прив’язка, генерація звітів, історія продажів тощо; згодом ці дані можуть використовуватися для аналізу прибутків і збитків по кожному клієнтові;
- можливість автоматичної генерації тарифів і

комерційних пропозицій відповідно до існуючих умов і стану клієнтської бази.

Автоматизація маркетингу (МА)

Додаток атоматизації маркетингу МА забезпечує виконання маркетингової стратегії підприємства:

- різні методики аналізу цільової аудиторії і формування кола власної клієнтури; особливості споживчих груп клієнтської бази та окремих її представників згодом можуть бути використані в прогнозах ділових ситуацій та проєктування стратегій бізнесу;
- можливість підготовки структурованих переліків потенційних клієнтів. Таке планування дозволяє оптимізувати час і ресурси співробітників компанії;
- можливість розробки планів маркетингових кампаній і засоби їх проведення; в цей же пункт входить аналіз результатів проведення цих акцій для кожної групи клієнтів і за іншими параметрами;
- в стандартне програмне забезпечення модуля МА входять всі необхідні методологічні та технічні можливості для організації ефективного проведення телемаркетингу;
- виявлення та аналіз вимог споживачів;
- управління потенційними операціями;
- забезпечення впорядкованого поповнення бази даних відомостями про продукцію та послуги компанії, тенденціями стану ринку, а також інформацією про конкурентів.

7.3. ERP/CRM-система ODOO

На сьогодні більшість власників малого та середнього бізнесу управляють своєю діяльністю на основі систем бухгалтерського обліку, які містять функціонал, зовсім не призначений для автоматизації таких фірм: головна їх мета полягає в автоматизації саме бухгалтерії, інтерфейс перевантажений незрозумілими та абсолютно зайвими функціями, доступ до управління здійснюється тільки через програму, встановлену на настільному комп'ютері або ноутбуці. Для того, щоб кастомізувати «бухгалтерську» систему під потреби малого та середнього бізнесу, IT-компанії витрачають чималі кошти. Окрім того, система бухгалтерського обліку 1С, яка займає найбільшу частку українського ринку, підпала під санкції, в зв’язку з чим виникло актуальне питання пошуку заміни 1С [92]. Тому на ринку наявні системи «все в одному» для управління бізнесом (all-in-one management software), які базуються на сучасних web-технологіях, а це означає, що все управління здійнюється безпосередньо на вашому web-сайті з будь-якого місця та пристрою (смартфон, планшет, ноутбук та комп'ютер). Одним із пропонованих рішень є бельгійська система з відкритим кодом (open source) ODOO. Об'єктна модель та модулі ERP/CRM розроблені та підтримуються бельгійською компанією ODOO S.A. й розповсюджуються за ліценцією AGPLv3.

[92] http://exa.cv.ua/index.php/uk/system.

7.3.1. Управління продажами та закупівлями

Бізнес-кейс. Ви плануєте здійснювати продаж меблів. Для цього Ви налагодили зв'язки з постачальниками, налаштували канали збуту. Для оцінки цієї діяльності Ви хочете отримувати статистичні звіти.

Для забезпечення управління продажами та закупівлями в системі Odoo достатньо встановити 4 модулі (рис. 7.3).

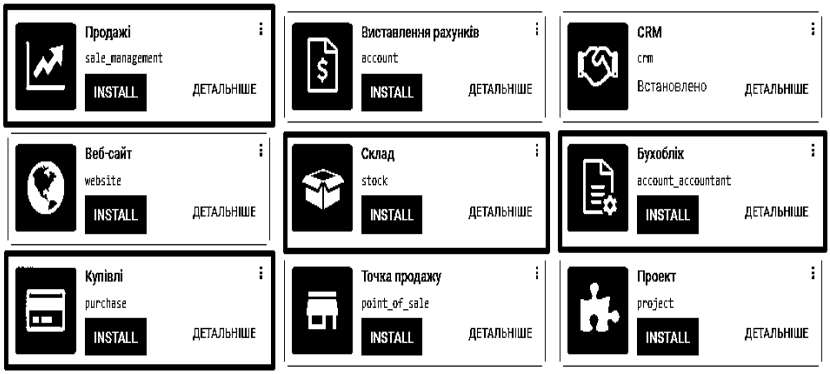

Рис. 7.3. Достатньо встановити наступні Модулі в системі Odoo

Перш ніж розпочати закупівлі та продажі, потрібно створити товари в системі. В Odoo передбачено налаштування значної кількості характеристик товару (рис. 7.4).

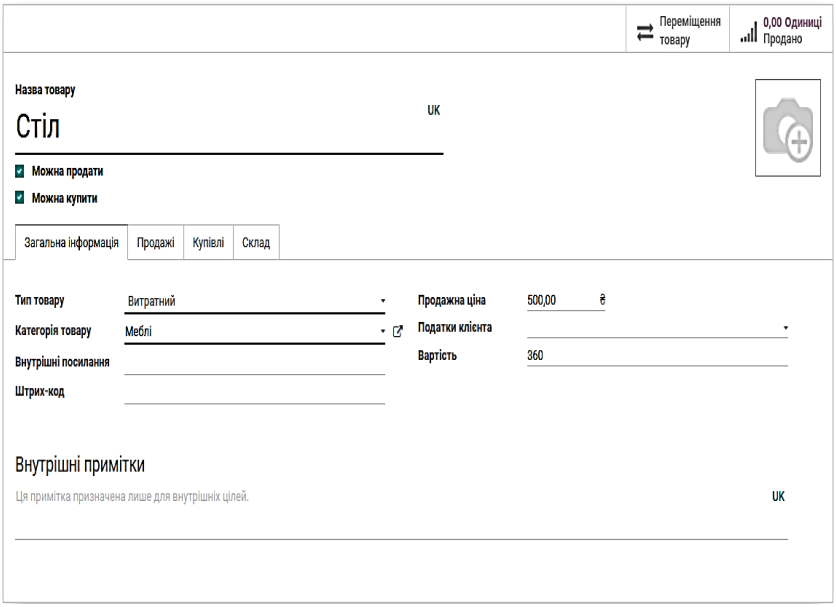

Рис. 7.4. Картка створення товару

Однією з характеристик є *Тип товару*, який має кілька опцій:

- витратний – це фізичні товари, доступні в системі, для яких непотрібно перевіряти запаси;
- послуга – товари, для яких непотрібно вести складський облік;
- товар, що зберігається – фізичні товари, для яких здійснюється контроль відправки та отримання товарів.

Після формування каталогу товарів потрібно здійснити їхню закупівлю. Для організації роботи з постачальниками використовується модуль *Купівлі*. Для створення закупівлі в системі передбачено документ *Купівлі* ► *Запити на комерційну пропозицію* (рис. 7.5).

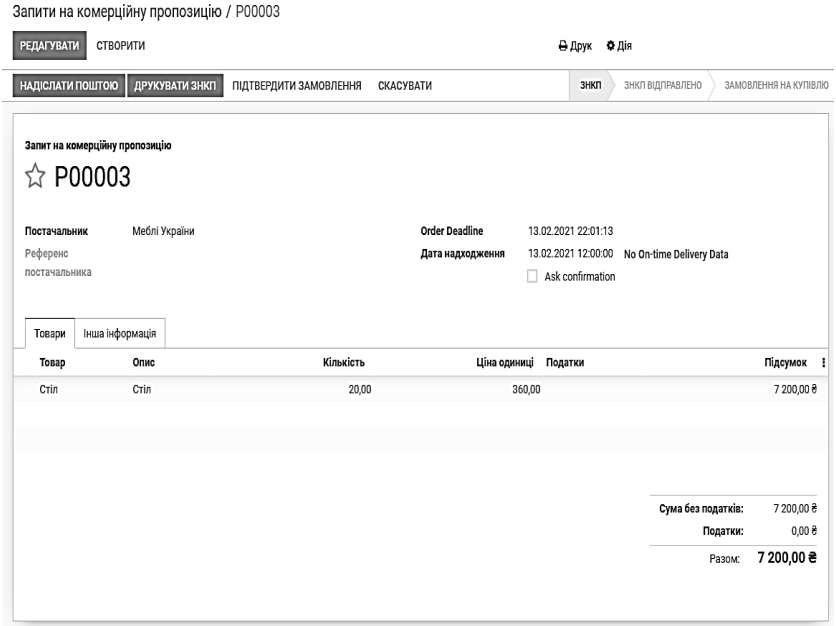

Рис. 7.5. Купівля товару

Натискання кнопки *Підтвердити замовлення* створює документ *Переміщення*, який відповідає за фізичне надходження товарів. З'являються кнопки ОТРИМАЙТЕ ТОВАРИ та 1 Надходження, які дозволяють перейти до документа *Переміщення* (рис. 7.6). В нього вносять фактичну кількість товару, що отриманий від постачальника. Кнопка ПІДТВЕРДИТИ завершує процес надходження товару на склад.

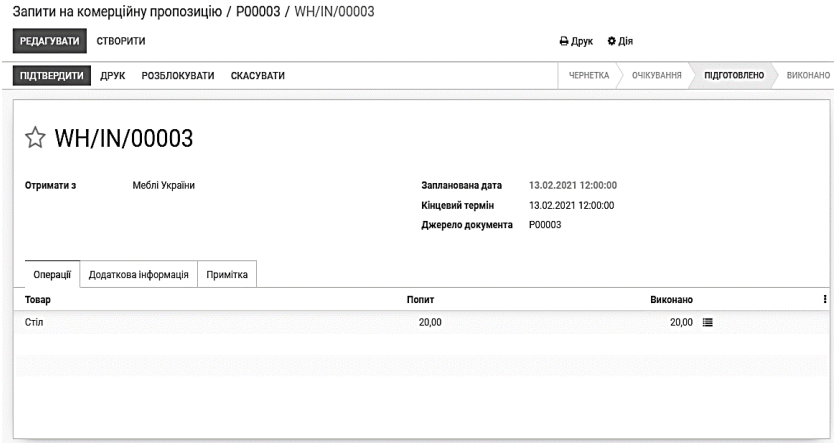

Рис. 7.6. Переміщення товарів

Розрахунок з постачальником відбувається на основі документу *Рахунок від постачальника*: Бухоблік ► Постачальники ► Рахунки ► Створити (рис. 7.7).

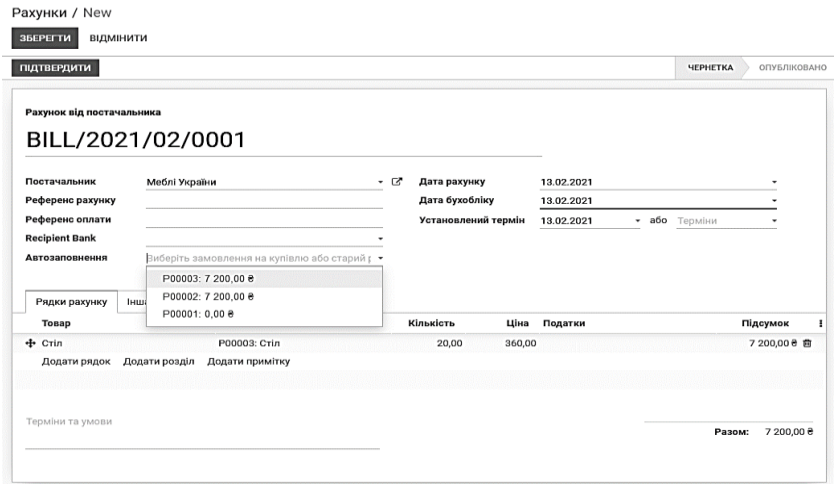

Рис. 7.7. Формування рахунка від постачальника

У створеному документі вказують Постачальника, а в полі *Автозаповнення* можна обрати підтверджені Замовлення на купівлю обраного постачальника, після чого товари з них будуть додані в *Рядки рахунка*.

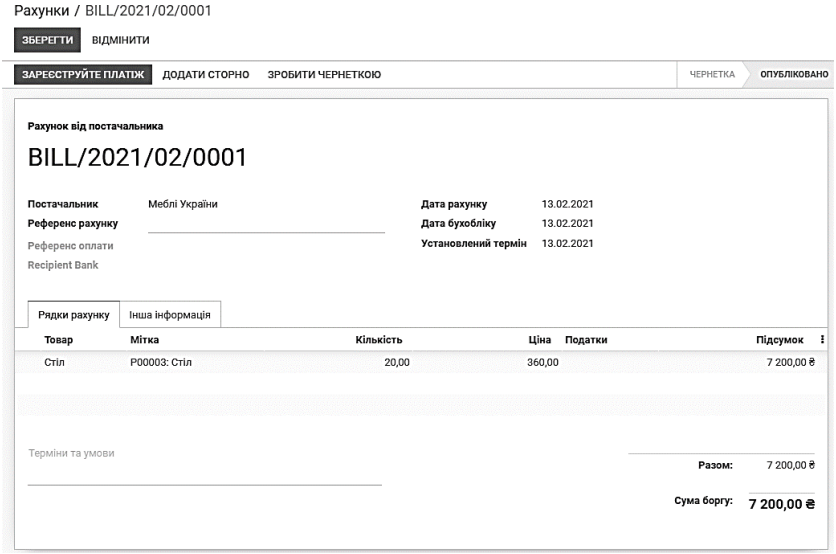

Рис. 7.8. Створення рахунка постачальнику

Фіксація здійснення оплати постачальнику відбувається за допомогою Платежів (рис. 7.9).

Рис. 7.9. Реєстрація платежів рахунка

Процес продажу товарів розпочинається зі створення Комерційної пропозиції: Продажі ► Замовлення ► Комерційні пропозиції ► Створити (рис. 7.10).

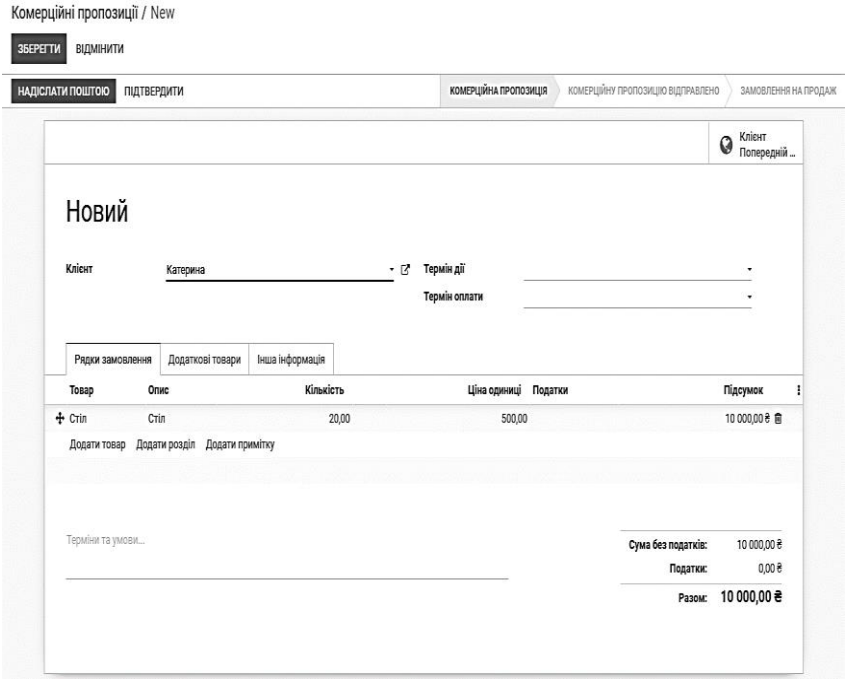

Рис. 7.10. Здійснення продажів на основі комерційної пропозиції

Підтвердження фізичної відправки товару відбувається на основі документа *Переміщення* (рис. 7.11).

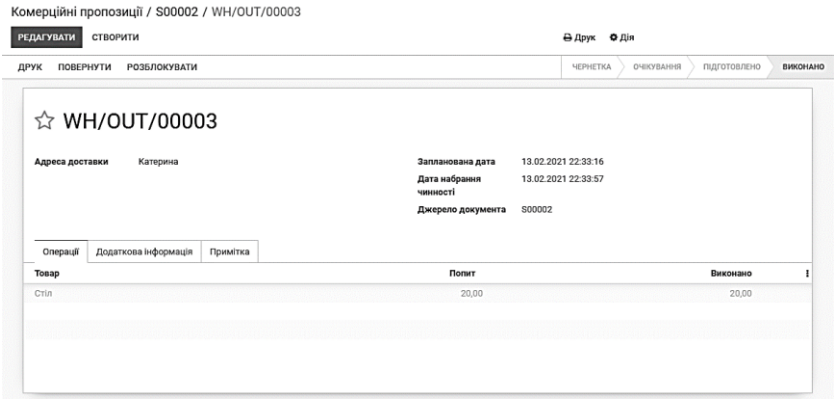

Рис. 7.11. Підтвердження відправки товару клієнту

Фіксація фінансових розрахунків відбувається на основі Рахунка клієнта. Для його створення потребно натиснути кнопку СТВОРИТИ РАХУНОК. У діалоговому вікні створення рахунка за потреби можна створити рахунок на попередню оплату (рис. 7.12).

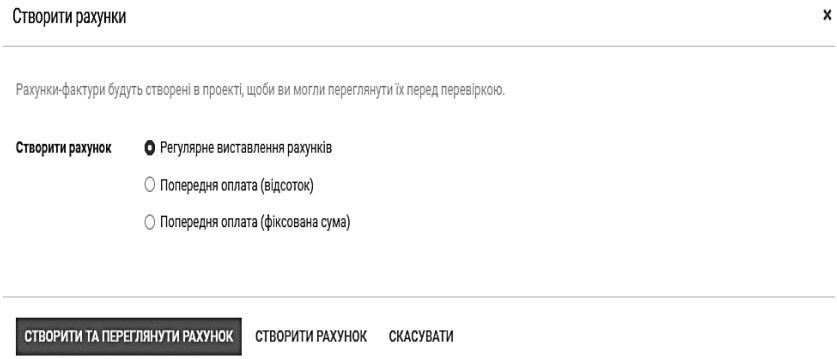

Рис. 7.12. Вікно створення рахунка покупцю

Як і в рахунках постачальникам, фактичне надходження коштів фіксується за допомогою платежів.

Для аналізу результатів господарської діяльності використовується звіт Бухоблік ► Звітність ► Доходи і витрати (рис. 7.13).

Доходи і витрати

ПОПЕРЕДНІЙ ПЕРЕГЛЯД ДРУКУ | ЕКСПОРТ (XLSX) | ЗБЕРЕГТИ

2021 | Порівняння: | Журнали: Всі

Опції: Тільки опубліковані записи

	2021
Дохід	**10 000,00 ₴**
Валовий прибуток	2 800,00 ₴
Операційний дохід	10 000,00 ₴
Собівартість продажу	7 200,00 ₴
Інший дохід	0,00 ₴
Витрати	**0,00 ₴**
Витрати	0,00 ₴
Амортизація	0,00 ₴
Чистий дохід	**2 800,00 ₴**

Рис. 7.13. Звіт Доходи і витрати

7.3.2. Управління торговельною точкою (POS-термінал)

У разі виникнення потреби відкриття магазину потрібно встановити модуль POS.

POS-термінал має інтерфейс взаємодії з користувачем для полегшення пошуку потрібного товару й отримання його характеристик – ціни, термінів придатності, атрибутів; формування фіскальних чеків; підрахунку здачі; виконання різноманітних звітів.

- Будь-який пристрій.
- Інтелектуальний інтерфейс.

• Окремі ціни для окремої торговельної точки.

• Управління взаємодією з клієнтами.

Головне вікно модуля управління торговельною точкою відображено на рис. 7.14. Інтерфейс дозволяє вказувати клієнта, надавати знижки клієнтам, змінювати ціну товару.

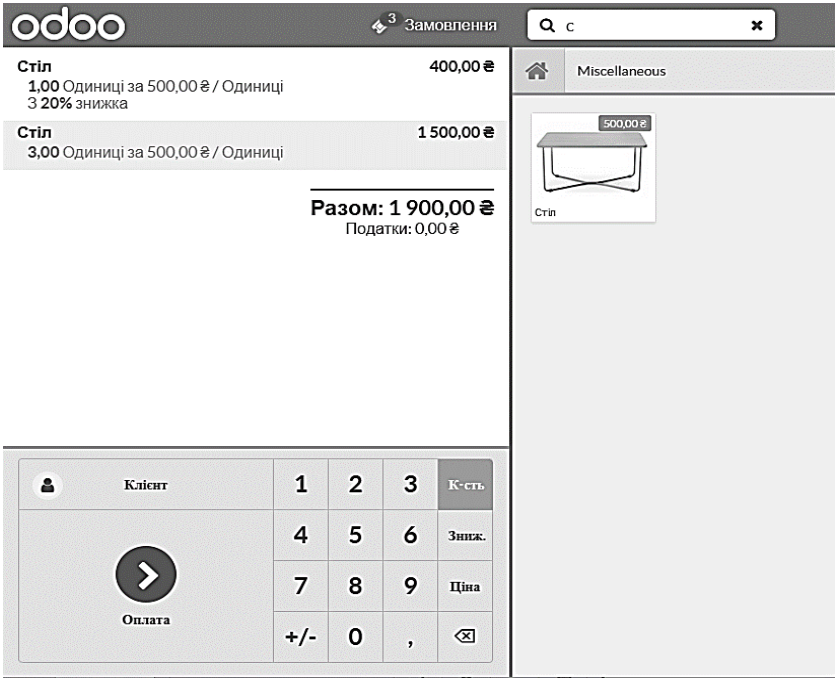

Рис. 7.14. Головне вікно управління торговельною точкою

Вікно проведення оплати відображено на рис. 7.15.

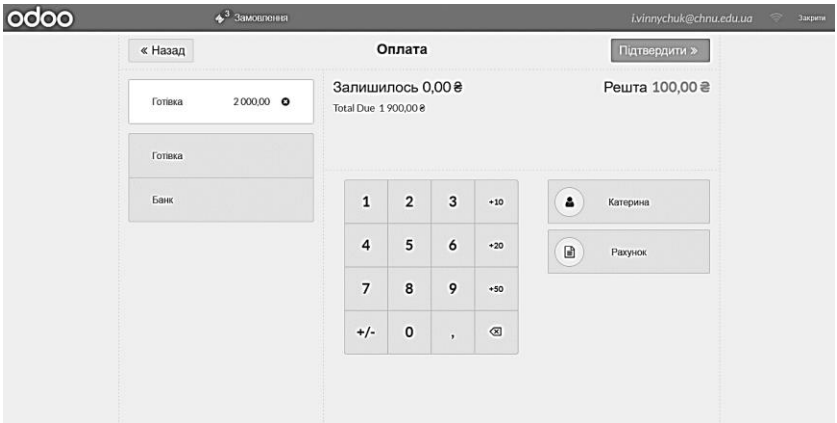

Рис. 7.15. Оплата замовлення

Після проведення оплати клієнт за потреби може отримати квитанцію (рис. 7.16).

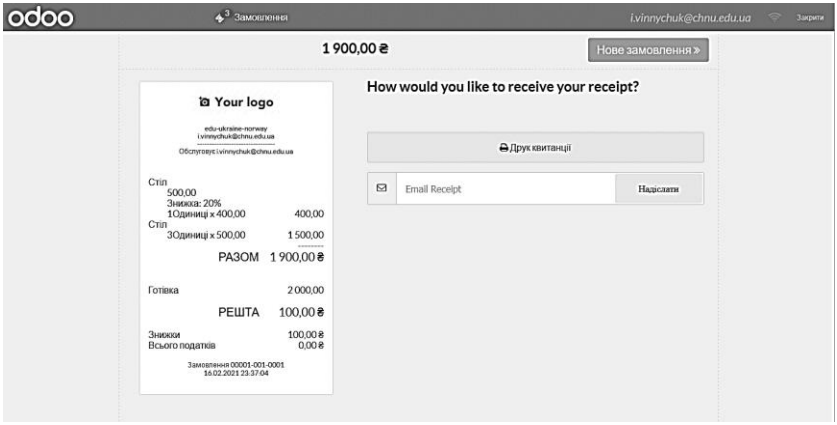

Рис. 7.16. Вікно друку квитанції

На основі модуля управління торговельною точкою Odoo дозволяє реалізувати управління закладами громадського харчування. Серед основних функцій: управління залами та столами, розподіл рахунків або друк

замовлення з кухні. На рис. 7.17 відображено схему розміщення столів в одному залі ресторану.

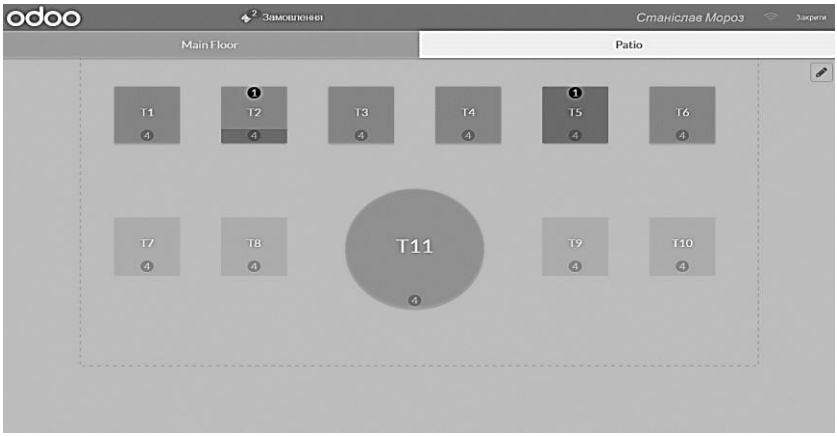

Рис. 7.17. Схема розміщення столів у закладі громадського харчування

Вікно управління товарами дозволяє в зручний спосіб формувати замовлення.

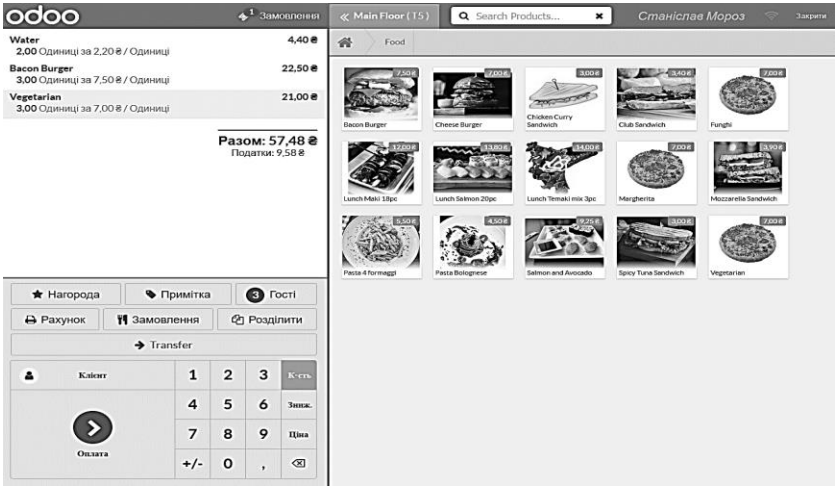

Рис. 7.18. Створення замовлення

7.3.3. Фінансовий облік

Головні характеристики модуля управління фінансовими потоками:

- підтримка різноманітних моделей обліку: бухгалтерського, податкового, управлінського та аналітичного;
- побудова різноманітних фінансово-аналітичних звітів;
- контроль інформаційних потоків, руху фінансових та матеріальних ресурсів;
- підтримка мультивалюти;
- повний контроль взаєморозрахунків із контрагентами, дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- облік та аналіз банківських та касових операцій, в тому числі в різних валютах;
- інтеграція з MS Excel;
- ефективне управління грошовими потоками;
- формування рахунків;
- інтеграція з іншими модулями системи: електронна комерція, управління продажами та закупівлями, логістика тощо;
- та багато іншого.

Деталізований фінансовий аналіз у розрізі всіх аспектів діяльності фірми

Функціональність аналітичних вимірів, реалізована в системі, дозволяє отримати деталізовану бізнес-аналітику. Це потужний і гнучкий аналітичний інструмент, призначений для миттєвого і достовірного аналізу діяльності

бізнесу для швидкого й ефективного прийняття рішень. За допомогою аналітичних вимірів можна групувати інформацію за певними ознаками і критеріями, а потім формувати деталізовані звіти.

- Регламентація бізнес-процесів фірми.
- Прозора система управління.
- Забезпечення конкурентоспроможності.

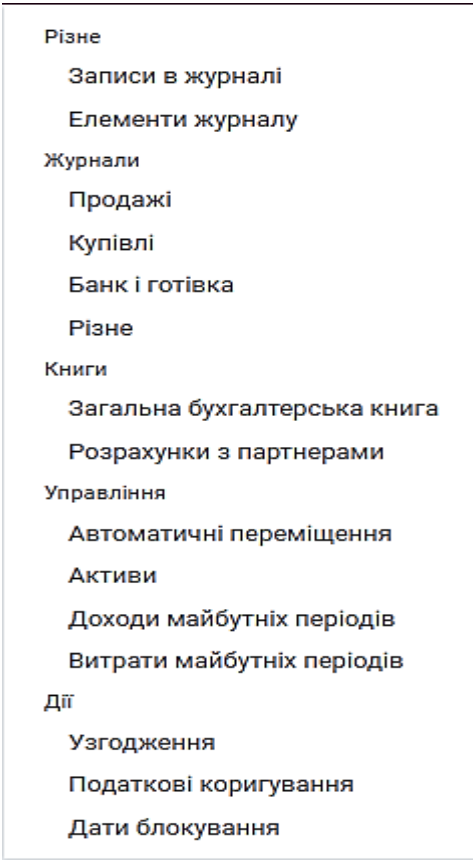

Рис. 7.19. Фінансові звіти в Odoo

7.3.4. Управління взаємовідносинами з клієнтами CRM

Головні характеристики модуля CRM:

- управління повного циклу взаємодії з клієнтами;
- залучення нових клієнтів;
- скорочення операційних витрат;
- підвищення ефективності продажів;
- зростання кількості закритих операцій;
- зниження вартості обслуговування клієнтів;
- єдина база даних клієнтів;
- інтеграція з іншими модулями системи: електронна комерція, управління продажами та закупівлями, логістика тощо;
- історія взаємовідносин з клієнтами;
- аналіз ефективності роботи менеджерів із продажу.

Головною формою відображення інформації є канбан-дошка (рис. 7.20), на якій кожна картка відповідає за один контакт із клієнтом. Odoo надає два основних документи для управління взаємодією з вашими клієнтами або потенційними клієнтами. Гарним прикладом потенційних клієнтів може бути те, що ви отримуєте кілька десятків візитних карток від людей, яких ви зустріли на конференції. Ви можете додати кожного з них як лід для організації подальших дій. Прикладом потенційної угоди може бути ситуація, коли ви зустріли когось на конференції та провели детальну розмову про те, як ваша компанія надає відповідні послуги.

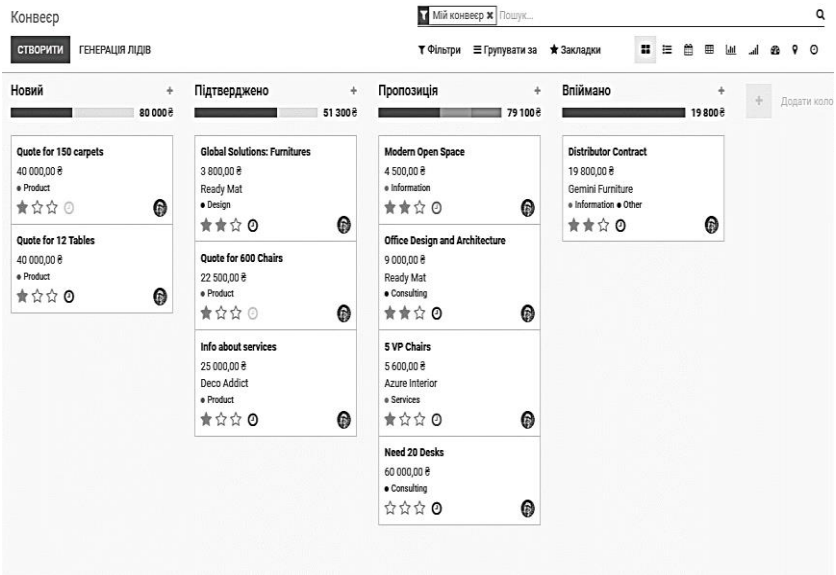

Рис. 7.20. Конвеєр для лідів

На рис. 7.21 відображено звіт по конвеєру, на якому можна знайти детальну статистику в розрізі етапів лідів та агреговані дані.

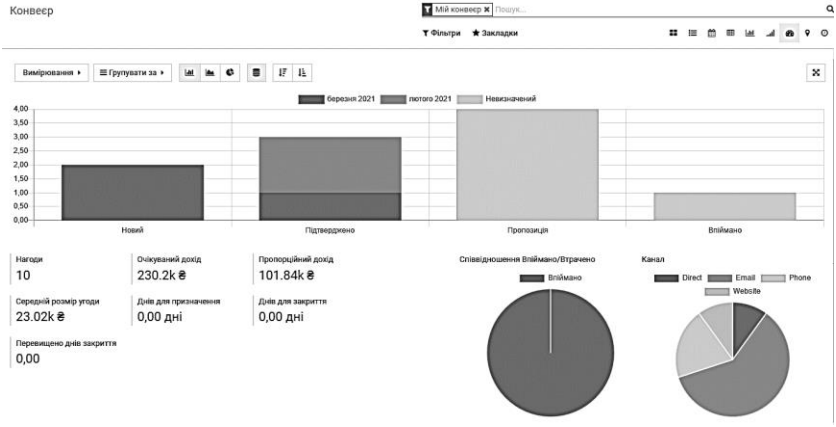

Рис. 7.21. Звіт по конвеєру

Список літератури

1. Корпоративні інформаційні системи : навч. посіб. / Григорків В. С., Верстяк А. В., Вінничук І. С. та ін. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2013. 236 с.

2. Користувацька документація Odoo. URL : https://www.odoo.com/documentation/user/14.0/uk/.

3. Інформаційна система Odoo. URL : http://exa.cv.ua/index.php/uk/system.

РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

8.1. Бізнес-планування: суть та його стратегічне значення у започаткуванні бізнесу.
8.2. Методика розробки та структура бізнес-плану.
8.3. Опис бізнесу та характеристика продукції.
8.4. Аналіз середовища функціонування бізнесу.
8.5. Маркетинговий план.
8.6. Виробничий план.
8.7. Організаційний план.
8.8. Фінансовий план та його складові.
8.9. Оцінка бізнес-ризиків.

8.1. Бізнес-планування: суть і його стратегічне значення в започаткуванні бізнесу

Планування – це комплекс заходів, система розподілу ресурсів, які розробляються для досягнення певних цілей у відповідних умовах.

Сьогодні в умовах невизначеності та постійно зростаючої конкуренції планування має відповідати таким вимогам:

1. Адаптивність – план повинен бути максимально дієвим та відповідати викликам середовища здійснення підприємницької діяльності.

2. Гнучкість – залежно від зміни умов функціонування (поява нових конкурентів, нових договорів, технології, зміна законодавства чи вподобань споживачів тощо) план доцільно уточнювати та змінювати з метою досягнення цілей бізнесу, але вже за нових умов.

3. Системність – стратегічні плани слід конкретизувати у середньострокових планах і поточних програмах. Крім того, кожен план являє собою систему взаємопов'язаних планів розвитку різних сфер підприємницької діяльності та бізнес-процесів.

4. Обґрунтованість – план повинен мати індикатори досягнення мети та показники, які визначають правильну траєкторію розвитку бізнесу на основі достовірних прогнозів та базису розвитку. Такі показники повинні бути вимірні у часі та вартості.

5. Структурованість – план слід створити послідовним і логічно-побудованим, зрозумілим у його реалізації.

Бізнес-план – це архітектоніка розвитку всіх бізнес-процесів для досягнення певної мети у визначеному майбутньому.

Бізнес-план – це структурований оформлений документ про обґрунтування ідеї, проєкту чи пропозиції та шляхів їх реалізації за певних ризикових умов.

Дуже важливо розглядати бізнес-план, з одного боку, як автономний проєкт досягнення цілей, а з іншого – як складову стратегії розвитку бізнесу загалом.

З цієї позиції дуже важливе стратегічне бачення розвитку бізнесу. На практиці інструментом реалізації формування стратегічного бачення є стратегічні карти. Р. Каплан, Д. Нортон[93] визначають стратегічні карти як систему цілей у взаємодії та взаємозв'язку, структуру результатів та

---

[93] Каплан Р. С., Нортон Девид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. [пер. с англ.]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2005. 512 с.

розробку стратегії розвитку бізнесу на основі єдиної концепції (рис. 8.1).

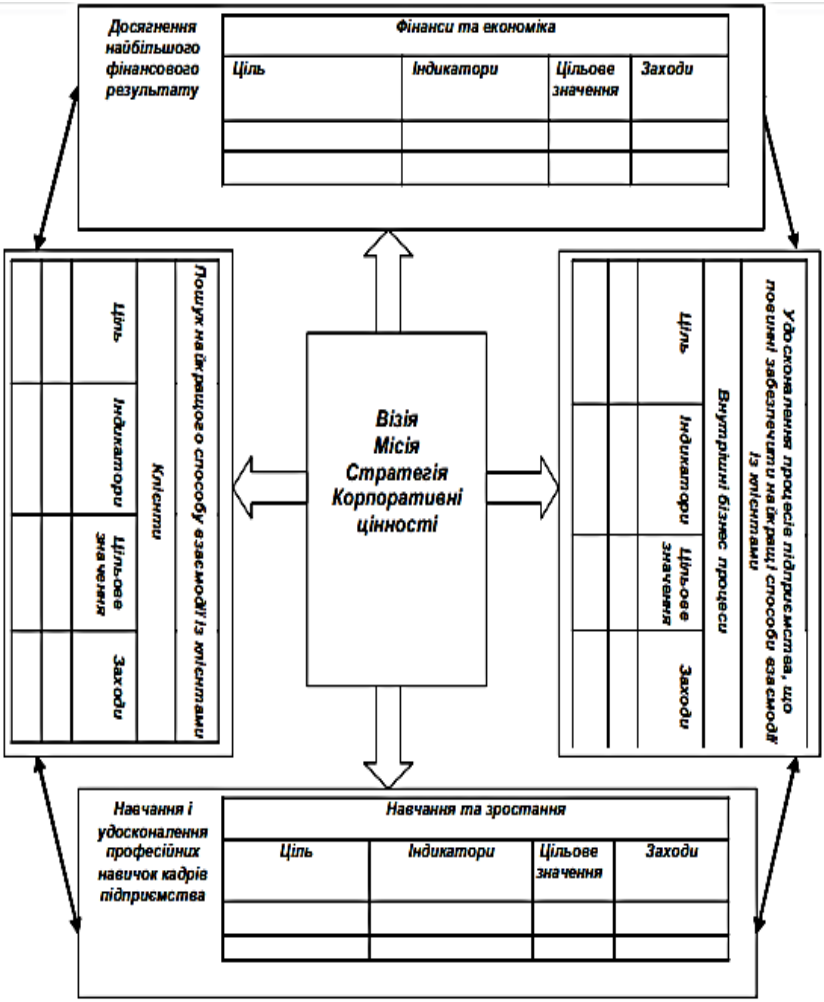

Рис. 8.1. Схематичне зображення стратегічних карт

Для формування стратегічних карт необхідно визначити місію підприємства. Наявність місії бізнесу свідчить про націленість на розвиток, впевненість у суспільному значенні бізнесу, орієнтацію на довготермінову перспективу та наявність внутрішньої мотивації.

Зміст місії бізнесу визначає основні напрями діяльності підприємства та цілі розвитку. Приклади місій наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Приклади місій

Організація	Місія
Приват Банк	Допомагати економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості[94]
Ювелірний завод «Золотий Вік»	Дати можливість прикрасити своє життя і яскраво висловити почуття до близьких, зберігаючи щасливі моменти в ювелірній прикрасі[95]
Інвестиційна компанія	Інвестування капіталу у будь-яку галузь, що працює прибутково та має потенціал для подальшого зростання

[94] Офіційний сайт комерційного банку «Приват банк». URL : https://privatbank.ua/about.

[95] Офіційний сайт компанії «Золотий вік». URL : https://zolotoyvek.ua/ua/about.

Організація	Місія
Фірма Eastman Kodak	Розуміння можливостей задоволення і потреб користувачів і надання їм комунікаційних рішень, кращих, ніж у конкурентів[96]
Дистрибуційна компанія «Савсервіс»	Розвиваємо бренди партнерів, робимо якісні товари доступними для комфорту щодня[97]

Як практичний інструмент, бізнес-план виконує такі функції:

1. Формує ядро самоорганізації системи бізнесу, тобто визначає механізми комплексного управління та функціонування.

2. Визначає бізнес-модель підприємства, що надає підприємницькій діяльності ознак системи, формує бачення подальшого вдосконалення і розвитку організаційних та виробничих структур управління.

3. Мотивуючу – бізнес-план вказує конкретні показники та шляхи досягнення необхідного результату. Задокументовані (прописані) цілі досягаються з набагато вищою ймовірністю, ніж просто оголошені. Крім того, бізнес-план мотивує персонал через прозорість та зрозумілість цілей.

4. Брендинг полягає в ознайомленні

[96]Офіційний сайт компанії «Kodak». URL : https://www.kodak.com/en/company/page/values.

[97] Офіційний сайт компанії «Savservice». URL : http://savservice.com/uk/about-company.

представників ділового середовища з діяльністю підприємства, формуванні його іміджу як такого, що має амбіції та перспективи.

5. Залучення додаткових фінансових ресурсів. Часто ця функція є причиною та метою бізнес-планування.

Отже, бізнес-план у практиці господарювання є робочим інструментом, ядром управлінської діяльності, пов'язаної з реалізацією проєкту чи бізнес-цілей на основі обґрунтування результатів залучення ресурсів за умов оптимізації ризиків та вигод. Цей документ являє собою систему заходів та рішень, які необхідно реалізувати для досягнення визначеного результату в певний час.

Більшість бізнес-планів спрямовані на отримання прибутку. Однак дедалі більшої популярності та необхідності реалізації набуває концепція сталого розвитку (поєднання у підприємницькій діяльності економічного, екологічного та соціального напрямів діяльності). Так, сьогодні спостерігається тенденція до зростання кількості соціальних проєктів та планів втілення екологічної складової у розвиток бізнесу.

Більшість ідей припиняють своє існування вже на стадії первісного обґрунтування. Основні причини такі:

- відсутність сформованої місії бізнесу;
- надто великий обсяг фінансових ресурсів, необхідних для впровадження бізнес-ідеї та довгий термін окупності;
- непрораховані ризики та шляхи їх мінімізації;
- програш у конкурентній боротьбі;
- відсутність кваліфікованого персоналу для

реалізації ідеї та розвитку бізнесу.

Десять помилок при бізнес-плануванні

Тім Беррі, президент Palo Alto Software Inc., співзасновник Borland International, автор численних книг та бізнесового програмного забезпечення, розповідає про десять найбільш типових помилок, яких припускаються його клієнти під час створення бізнес-плану.

1. Нерозуміння мети бізнес-планування. Значення має сам процес планування, а не документ, який ви отримуєте в результаті. Саме тому так важливо, щоб участь у плануванні брали ті особи, які в майбутньому будуть втілювати цей план у життя.

2. Намагання зробити все «за один присіст». Будь-який план складається із взаємопов'язаних частин. Вам не тільки необов'язково, але й шкідливо намагатися зробити все й одразу. Ви можете працювати над концепцією, потім перейти до стратегії, потім – до цільових ринків. Зрештою – ви повинні зжитися з ідеєю бізнесу, а це не відбувається за одну годину чи навіть день.

3. Намагання «закінчити» план. Коли ваш план «закінчено», то і бізнес також «мертвий». План повинен бути постійно вдосконалюватись і змінюватися відповідно до вимог мінливого середовища.

4. Бажання приховати план від команди. Бізнес-план – це управлінський інструмент. Ваша ціль не перетворити план на таємницю, а навпаки – якомога більш повно донести його до команди, подбати про створення спільних цілей та критеріїв оцінки успішності.

5. Нерозуміння відмінності між «готівкою» та «прибутками». Більшість людей думають, що розуміють

відмінність між цими двома поняттями, хоча насправді це не так. І той факт, що ваші банківські рахунки переповнені грішми, ще не означає, що ваша компанія має прибутки. Пам'ятайте про це і не забувайте час від часу перевіряти, чи дійсно ви отримуєте прибутки, чи тільки оперуєте великою кількістю готівки.

6. «Розпорошування» пріоритетів. План повинен наголошувати максимум на 3-4 пріоритетах. Інакше ви просто «розпорошуєте» свою увагу. План, в якому описано 20 пріоритетів, насправді не має пріоритетів.

7. Переоцінка бізнес-ідеї. Цінність ідеї полягає не в самій ідеї, а в бізнесі, побудованому навколо неї. А це означає, що співробітники повинні ефективно виконувати свою роботу, продукти – створюватися, а клієнти – залишатися задоволеними. Тому бізнес-план повинен описувати, в першу чергу, бізнес, а не ідею.

8. Ігнорування деталей щодо розвитку бізнесу в перші 12 місяців. Бізнес-план має включати не тільки загальні речі, але й деталі: фінансові цілі, відповідальності та дедлайни. Ви повинні чітко вказати, що буде відбуватися у вашій компанії та хто відповідальний за виконання кожного завдання.

9. Надмірна увага до деталей на кілька років наперед. Ви плануєте, а не пишете звіт. Занадто детальне планування на кілька років вперед не менш шкідливе, ніж занадто мало деталей на перший рік. Вам треба бути спроможними в будь-який момент змінити план і пристосувати його до нових обставин.

10. Абсурдні прогнози. Не варто планувати те, чого Ви абсолютно очевидно не зможете досягнути. Якщо ви очікуєте надприбутки з першого тижня існування компанії,

то навряд чи здатні встановлювати реалістичні очікування. А в декого така поведінка навіть може викликати питання щодо вашої адекватності[98].

Необхідність дотримання всіх рекомендацій зумовлюється також високою часткою нереалізованих ідей на різних етапах життєвого циклу. Недоопрацювання та неврахування ключових аспектів бізнес-планування, які перетворюються на бар'єри реалізації плану, приводять до зупинки реалізації бізнес-ідей. У табл. 8.2 наведено частку відмови від подальшого втілення ідеї на різних етапах життєвого циклу.

Таблиця 8.2

Середній відсоток відмови від впровадження бізнес-ідей за стадіями їх життєвого циклу[99]

Стадія життєвого циклу бізнес-ідеї	**Частка відмови від подальшої розробки в загальній кількості невтілених бізнес-ідей,%**
Техніко-економічне обґрунтування	45 – 55
Діловий план	25 – 30
Проєктний аналіз	15 – 20
Проєкт	10 – 15
Практична реалізація	4 – 7

Ефективні рекомендації практиків, на основі помилок в

[98] The Top 10 Business Plan Mistakes. *Entrepreneur*. URL : http://www.management.com.ua/notes/10-business-plan-mistakes.html.

[99] Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

бізнес-плануванні:

- досвідчені експерти не рекомендують використовувати шаблони готових бізнес-планів, а складати власні, «з нуля», завдяки чому буде краще розуміння власних завдань та цілей;

- слід доопрацювати всі неточності та оцінити всі ризики. Доопрацювання таких деталей збільшить ймовірність успішної реалізації бізнес-плану;

- до бізнес-планування варто залучити всіх виконавців проєкту з метою їх розуміння ними структури та взаємозв'язків, мотивації реалізації проєкту.

8.2. Методика розробки та структура бізнес-плану

Основні етапи бізнес-плану такі:

1. Вибір та оцінка бізнес-ідеї.
2. Дослідження середовища реалізації бізнесу – ринкової кон'юнктури, конкурентної структури та державної політики у сфері ведення бізнесу.
3. Вибір торговельної площі (територіально або на просторах інтернету). Обґрунтування вибору.
4. Оцінка попиту та прогнозування обсягів продажів.
5. Визначення ресурсного забезпечення виготовлення продукції чи надання послуг. Формування виробничої програми.
6. Розробка цінової політики.
7. Аналіз фінансових ресурсів та їх окупності, можливості їх розширення.
8. Аналіз ризиків, пошук шляхів їх мінімізації.

9. Формування висновків і результатів реалізації плану.

Склад та структура бізнес-плану залежать від багатьох чинників, таких як ціль бізнес-планування, розмір та масштаби бізнесу, сфера діяльності, тип ринку та перспективи подальшого розвитку.

Згідно з призначенням бізнес-плану, його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів, дозволила отримати найбільш повне уявлення про бізнес-ідею і перспективи їх участі в її реалізації. Чим більша фірма, тим складніша її функціональна діяльність, тим повніша розробка розділів плану. Склад і структура бізнес-плану також залежать від розмірів пропонованого ринку збуту, наявності конкурентів, а також перспективного росту створюваного підприємства.

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Останній є нетиповим документом для більшості українських комерційних підприємств. Тож здебільшого суб’єкти підприємницької діяльності користуються європейськими методиками написання бізнес-плану.

Багато міжнародних організацій розробили стандарти структури бізнес-плану, найпопулярнішими з них є:

-методика складання бізнес-плану TACIS;

- підхід Європейського банку реконструкцій та розвитку;

- ***міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO;***

- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, розроблена Міністерством економіки України в 2006 році;

- методика Бюро фінансового моделювання BFM Group Ukraine.

Послідовність розробки бізнес-плану відповідає його структурі, тобто на кожному етапі здійснюється формування розділів (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Послідовність розробки бізнес-плану

Номер та зміст етапу	**Назва розділу бізнес-плану**
1. Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану та можливостей підприємства, а також привабливості галузі	Опис підприємства та галузі
4. Визначення потреби та джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал ін.)	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу та джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки і збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
6. Визначення загальної суми інвестицій по проєкту, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений доход; аналіз чутливості проєкту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проєкту	Організаційний план
8. Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації	Ризики та гарантії
9. Підбір додаткових матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проєкту	Резюме
11. Складання анотації на проєкт	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

Значно спрощують процес бізнес-планування діджиталізовані інструменти, які пропонують шаблони бізнес-планів залежно від необхідних параметрів та забезпечують функції обчислення основних фінансово-економічних показників та капіталовкладень. Програмне забезпечення бізнес-планування включає такі інструменти:

- ✓ Plan Business Intelligent 2016,
- ✓ ИТ: Финансовое Планирование, Business Plan Pro,

- ✓ Инвестиционный анализ (бизнес-план) 2.9, ProjectLibre 1.7,
- ✓ ФМП: план/факт анализ 2.5,
- ✓ Альт-Инвест 7,
- ✓ Comfar III Expert,
- ✓ Мастерская бизнес-планирования,
- ✓ Business Plan PL,
- ✓ Project Expert та ін.

Є загальні вимоги до структури бізнес-плану, його оформлення та логіки розробки.

Титульний лист містить такі елементи:

- повна назва та адреса підприємства, контактні дані;
- імена і адреси засновників підприємства та ініціаторів бізнес-проєкту;
- інші офіційні атрибути підприємства;
- коротка назва підприємницького проєкту;
- дата початку та тривалість реалізації проєкту;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність або публічність інформації.

Зміст бізнес-плану містить перелік структурних розділів та підрозділів і сторінки, на яких вони починаються. Це робиться для зручності пошуку інформації та структурованості.

Резюме являє собою короткий опис сутності бізнес-проєкту, стратегію реалізації, назву продукту та його конкурентні переваги, цільовий ринок (основні клієнти), основні фінансово-економічні показники ефективності запланованого бізнесу, вартість реалізації проєкту, термін та

гарантії його окупності. Загалом резюме займає 1-2 сторінки і є представленням бізнес-проєкту.

Завершальною частиною бізнес-плану є додатки. У додатки переносять інформацію, яка стосується бізнес-плану, громітскість якої заважає сприйняттю цілісної інформації. У додатках розміщують документи, довідки, схеми та таблиці, які займають більше ніж одну сторінку. Додатки нумерують і посилаються на них в основному тексті бізнес-плану.

8.3. Опис бізнесу та характеристика продукції

У цьому розділі дається загальна характеристика бізнесу, а саме:

- мета діяльності;
- вид діяльності;

бажано вказати згідно з класифікатором видів економічної діяльності, який знаходиться за посиланням http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html).

- характер діяльності (виробниче підприємство, торговельне, надання послуг);
- характеристика та перспективи розвитку галузі;
- географія розвитку бізнесу;
- характеристика продукції (товару або послуги).

Характеристика продукції передбачає такі елементи:

- ✓ опис особливостей продукції (назва, зовнішній вигляд, вага чи одиниці);
- ✓ асортимент;
- ✓ корисність для споживачів;
- ✓ специфіка ринкової пропозиції;
- ✓ ціна та можливості знижок;
- ✓ якість та надійність товару;
- ✓ поставка;
- ✓ післяпродажне обслуговування;
- ✓ рівень інноваційної продукції;
- ✓ технологічні особливості продукції;
- ✓ сегмент ринку, на який орієнтований продукт;
- ✓ параметри конкурентоспроможності.

Опис галузі

Ціллю цього розділу є опис поточного стану галузі та перспектив її розвитку, і головне – засвідчити обізнаність підприємця зі станом справ.

Інформація цього розділу включає:

- характеристику галузі: розмір галузі та тенденції її зростання;
- специфіку державного регулювання діяльності у цій галузі;
- поведінку та правила взаємодії суб’єктів підприємницької діяльності у галузі;
- опис джерел ресурсів та сировини;
- формування інвестиційної привабливості галузі та особливості впливу факторів зовнішнього середовища.

8.4. Аналіз середовища функціонування бізнесу

На цьому етапі важливо оцінити фактори, які впливають на успішність реалізації плану. Для структуризації фактори впливу поділяють на фактори внутрішнього середовища, безпосереднього та зовнішнього середовищ. Цей етап дуже важливий, адже дає можливість зрозуміти, у яких умовах буде здійснюватися бізнес і які бар'єри його подальшого розвитку існують. Достовірність та комплексність інформації є необхідною умовою досягнення запланованих показників.

Для такого аналізу, перш за все, необхідно виділити фактори внутрішнього середовища, безпосереднього та зовнішнього середовища. Далі їх структурувати за допомогою SWOT-аналізу й оцінити основні «критичні» точки, «точки» розвитку, ризики та можливості.

До внутрішнього середовища відносять такі складові: виробництво, організаційна структура, управління фінансами, управління персоналом, маркетингова політика. Орієнтовний перелік компонентів внутрішнього бізнес-середовища та параметри їх оцінки наведені в табл. 8.4.

Таблиця 8.4

Складові внутрішнього бізнес-середовища та параметри їх оцінки

Компонент	Показники, які слід описати
Виробництво	Виробнича потужність обладнання. Тип виробництва. Характеристика обладнання. Виробничий цикл. Нормування праці та продуктивність. Джерела ресурсного забезпечення

Компонент	Показники, які слід описати
Маркетинг	Маркетингові дослідження: наявність, суб'єкт виконання. Сегмент ринку бізнесу. Використання реклами та її ефективність. Послуги з формування бренду
Управління персоналом	Джерела найму персоналу. Процес підбору кадрів та їх адаптації. Мотивація праці. Навчання персоналу та розвиток корпоративної культури. Тімбілдинг
Фінанси	Джерела грошових надходжень. Баланс та фінансово-економічні показники ефективності бізнесу. Аудиторські перевірки
Організаційна структура управління	Тип організаційної структури управління. Методи управління й контролю. Тип соціально-трудових відносин між працівниками та керівниками і між ланками управління

Безпосереднє середовище – це середовище контрагентів, партнерів, конкурентів, державних установ та інших суб'єктів, з якими необхідно налагоджувати безпосередні зв'язки для безперебійного розвитку бізнесу. До таких суб'єктів належать: постачальники ресурсів, транспортні компанії, дозвільні та контролюючі органи державної влади, фінансові установи, які обслуговують обороти бізнесу, наймані працівники, клієнти, торговельно-посередницькі організації, безпосередні конкуренти та інвестори.

Основних конкурентів бізнесу треба знати добре. Наявність повної інформації про конкурентів свідчить про готовність до конкурентної боротьби. Прикладом аналізу конкурентів є табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Основні конкуренти підприємства «Роганський МПЗ»

№	Найменування конкурента	Місце перебування
1	Полтавський м'ясокомбінат	м. Полтава
2	Сумський м'ясокомбінат	м. Суми
3	Луганський м'ясокомбінат	м. Луганськ
4	Мелітопольський м'ясокомбінат	м. Мелітополь
5	Богодухівський м'ясокомбінат	м. Богодухів
6	Кооперативи та приватні фірми	м. Харків і область

Далі слід здійснити оцінку конкурентних переваг основних суперників на ринку згідно з табл. 8.6.

Критерії оцінки:

«5» – дуже добре;

«4» – добре;

«3» – посередньо.

Оцінки, зазвичай надаються експерним шляхом і шляхом визначення середнього арифметичного з оцінок фахівців підприємства, які можуть оцінити конкурентів за параметрами.

Таблиця 8.6

Перевага в конкуренції (у балах)

Фактори	Роганський МПЗ	Конк №1	Конк №2	Конк №3	Конк №4	Конк №5
Собівартість	3	3	3	3	3	4
Якість	4	4	3	3	4	3
Доставка	4	4	4	4	4	4
Репутація	5	4	3	3	4	4
	5	5	3	3	4	4

Аналіз факторів зовнішнього середовища більш складний і невизначеніший. Адже інформаційний простір безмежний, тож для систематизації зовнішніх умов реалізації бізнес-плану слід застосувати певну методику.

На практиці використовують такі методики оцінки зовнішнього бізнес-середовища:

Метод 5х5

Суть методу, розробленого Х. Месконом, полягає у формулюванні 5-ти питань про 5 факторів зовнішнього середовища.

1. Про які 5 факторів зовнішнього середовища Ви маєте інформацію?
2. Які п’ять зовнішніх факторів є бар’єрами (ризиками) у реалізації планів?
3. Які п’ять факторів зовнішнього середовища впливають на ваших конкурентів?

4. Які п’ять факторів найважливіші для реалізації ваших цілей?

5. Які п’ять зовнішніх факторів потребують змін, щоб ви реалізували бізнес-план?

У відповідях на запитання слід зазначати поточний стан факторів та прогнози, які будуть впливати на досягнення цілей планування.

4 критерії оцінки впливу факторів зовнішнього середовища

Цей метод оцінки передбачає формулюванні чотирьох запитань, які визначають характер впливу кожного фактора середовища на майбутнє організації. Спочатку треба подати перелік факторів, тоді дати відповіді на такі запитання:

1. Як позитивно і як негативно цей фактор впливає на досягнення цілей?
2. Яка ймовірність зміни цього фактора? Чи можна таку зміну передбачити та спрогнозувати?
3. Яка сила впливу фактора на результати бізнесу?
4. За яких обставин вплив цього фактора може послабитись? У поточному періоді? У середньотерміновому та довгостроковому?

Результати аналізу факторів середовища реалізації бізнес-плану слід структурувати за допомогою інструменту SWOT-аналізу. SWOT – це абревіатура англійський слів:

Straight – сильні сторони;

Weak – слабкі сторони;

Opportunities – можливості;

Treatment – загрози.

Тож, у рамках цього виду аналізу компанія оцінює внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості й загрози).

SWOT-аналіз є дієвим інструментом формування стратегії розвитку бізнесу та маркетингової стратегії.

8.5. Маркетинговий план

У цьому розділі слід дати характеристику напрямам взаємодії бізнес-суб'єкта з ринком та споживачами. Завдання розділу „Маркетинг-план» полягає в обґрунтуванні стратегії виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому.

У контексті складання бізнес-плану дуже зручно користуватися теорією «**4 P» (Price + Product + Promotion + Place),** тобто необхідно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проєкту, якими є: ціна, продукція (послуги), ринок та просування продукції на ринок.

Ціна – обґрунтовується цінова політика яку стратегію буде використовувати підприємство при визначенні ціни на продукцію (послуги); як цінова стратегія підприємства буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів; які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги), які знижки можна застосувати;

Продукт – характеризується диференціація продукту, а саме:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент;

- характеризується рівень якості продукції та інноваційності;

- визначаємо його відмінності від інших продуктів цієї товарної групи);

- формуємо комунікаційну політику зі споживачами на основі характеристики продукції.

Просування визначає політику та шляхи збуту продукції;

- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);

- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут.

У маркетинговому плані слід охарактеризувати канали збуту продукції. Зазвичай, виділяють такі канали збуту продукції:

1) виробник – споживач;

2) виробник – роздрібний посередник – споживач;

3) виробник – оптовий посередник – роздрібний посередник – споживач.

Місце – здійснюється обґрунтування вибору торговельного місця та перспектив його розвитку, зміни чи розширення.

Загалом розділ «Маркетинговий план» повинен дати відповіді на питання:

- які маркетингові інструменти будуть використані для просування продукції на ринок;

- які витрати необхідні для реалізації маркетинг-плану:

- які результати реалізації запропонованих маркетингових інструментів.

У маркетинговому плану важливо визначити позиціювання бізнес-ідеї на ринку.

Позиціювання:

1) визначає ціннісну пропозицію продукту на цільовому ринку;

2) формує базу для розробки всіх елементів маркетинг-міксу («4 Р»);

3) продумує напрям PR-компанії та «каркас» формування бренду.

Приклад позиціонування наведено на рис. 8.2.

Рис. 8.2. Приклад позиціювання товару

Послуги розробки позиціонування можна замовити.

Наприклад, на таких сайтах:
https://koloro.ua/ua/pozicionirovanie-brenda.html;
https://zg-brand.ru/services/pozicionirovanie-kompanii;
https://buromt.com.ua/uk/positioning/ та інші.

Маркетинговими інструментами просування сьогодні є:

1. Дисконтні програми та знижки – залучення клієнтів за допомогою знижок, безплатних товарів, бонусів і подарунків, видача дисконтних чи накопичувальних карток для формування попиту на продукцію та бази постійних клієнтів.

2. Реклама у ЗМІ – радіореклама, реклама на телебаченні та в пресі, які використовуються для товарів широкого вжитку. Така реклама охоплює великий діапазон людей.

3. Інтернет-реклама та реклама в соціальних мережах – це використання таргентованої реклами, спливаючих банерів (Google Adwords) тощо.

4. Формування комплексної PR-компанії через творення логотипу, відео, фото, які будуть асоціюватися з продукцією та брендом.

5. Нетворкінг – використання соціальних контактів для просування продукції чи послуг компанії (через представлення на презентаціях та нарадах, електронні листи, особисті зв'язки).

План маркетингових заходів слід структурувати у табл. 8.7:

Таблиця 8.7

Реалізація маркетингових заходів

№	Заплановані заходи	Дедлайн/ Термін виконання	Відпо-відальні	Витрати на захід, грн

Фінансові потреби на реалізацію плану маркетингу

Важливою складовою маркетингового плану є складання бюджету на його реалізацію. Цей бюджет буде складовою загального фінансового плану.

Так, витрати на маркетингові заходи можна подати у вигляді табл. 8.8.

Таблиця 8.8

Бюджет маркетингових заходів

Маркетингові інструменти	**Сума до початку реалізації підприємницького проєкту, грн**	**Сума за періодами**								
		1-й рік			**2-й рік**			**3-й рік**		
		помісячн			**поквартал**			**покварта**		
		1		**12**	**I**		**IV**	**I**		**IV**
1. Реклама у ЗМІ (радіо, преса)										
2. Реклама у соціальних мережах										
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги)										
4. Телебачення										
5. Розсилка поштою										
6. Зовнішня реклама (банер, сіті-лайт, бігборт тощо)										
7. Реклама на транспорті										
8. Інша реклама										
Загальна сума витрат, грн										

Важливим аспектом маркетингових заходів є прогноз їхньої ефективності, тобто очікувана динаміка зростання доходу від реалізації залежно від реалізації маркетингового плану та конкретних заходів (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Таблична форма для подання результатів прогнозування доходу від реалізації продукції (надання послуг)

Показник	**Значення показника за періодами планування**								
	1-й рік			**2-й рік**			**3-й рік**		
	помісячно			**поквар-тально**			**поквар-тально**		
	1		12	I		IV	I		IV
Ринок А									
Продукція п, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Продукція 1, од									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Загальний обсяг доходу									
……..									
Ринок N									
Продукція п, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Продукція 1, од.									
Ціна продукції, грн									
Обсяг доходу, грн									
Загальний обсяг доходу									

Така форма подачі структурує не тільки витрати, але й маркетингові заходи та період їхньої реалізації.

Маркетингова оцінка

Важливим елементом у маркетинговому плані є його гнучкість та адаптивність. Тобто змінність відповідно до реакції споживачів. Реакцію споживачів досліджують за допомогою різних метрик. У сучасному світі є багато діджиталізованих метрик, зокрема таких як: Google Play і Apple Store для аналізу кількості завантаження додатка компанії.

8.6. Виробничий план

Виробничий план окреслює механізм «ресурси – технології – план виробництва». Тобто у цьому розділі слід розкрити такі аспекти:

1. Характеристика ресурсів, які необхідні для виготовлення продукції або надання послуг.
2. Джерела отримання цих ресурсів необхідної якості та у необхідній кількості.
3. Перелік необхідного устаткування з вказанням їх вартості та амортизаційних відрахувань, терміну експлуатації.
4. Технологія виробництва чи надання послуг, тобто опис послідовності операцій, що треба виконати для отримання кінцевого продукту.
5. Опис складських приміщень (за необхідності(та обґрунтування величини запасів.

6. Проєктування всіх видів виробничих приміщень, необхідних для здійснення основної діяльності бізнесу.

7. Характеристика системи управління якістю продукції на кожному етапі виробництва або надання послуги.

8. Формування калькуляції одиниці продукції, розрахунок собівартості та обґрунтування запланованого обсягу виробництва чи надання послуг.

Структура цього розділу значною мірою буде залежати від галузевих особливостей та виду діяльності. Основна мета цього розділу – описати технологію виконання основного виду діяльності бізнесу.

Корисною у формуванні виробничого плану буде створення таблиці про характеристику процесу виробництва (додаток А).

У розділі «Виробничий план» слід сформувати виробничу програму на період реалізації бізнес-проєкту. Виробнича програма – це план виробництва продукції за періодами часу (табл. 8.10).

Для більш комплексного та обґрунтованого опису виробничої програми можна навести три варіанти виробничої програми залежно від ринкової ситуації (описаної в маркетинговому плані) та ризиків (буде описано в розділі «Оцінка ризиків»): оптимальний, песимістичний, реальний (найбільш імовірний).

Таблиця 8.10

Виробнича програма підприємства

Назва продукції	Обсяг за періодами планування								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			Поквартально			Поквартально		
	1		12	I		IV	I		IV
Продукція А, од.									
Продукція Б, од.									
……									
Продукція Н, од.									
Інша реалізація, од.									

Характеристика потреби в матеріально-технічній базі

Для характеристики системи забезпечення виробничої програми необхідно охарактеризувати потреби в матеріально-технічній базі (табл. 8.11-8.12).

Таблиця 8.11

Постачальники сировини, матеріалів та основних засобів (по роках)

Країна	Назва організації	Назва сировини, матеріалів, основних засобів	Обсяг постачання у фізичних одиницях	Вартість придбання, тис. грн

Таблиця 8.12

Розрахунок матеріально-технічній бази

Компонент матеріально - технічної бази	**Наявний/ Буде придбано /одержано в оренду**	**Поста-чаль-ник**	**Вартість прид-бання, грн**	**Терміни служби (міс.)**	**Додаткові витрати, які будуть понесені до початку реалізації проєкту, грн**
1. Будівлі та споруди					
2. Машини та обладнання					
3. Сировина та матеріали (інвентар)					
Всього:					

Таблиця 8.13

Витрати на виробництво продукції

Стаття витрат	**По роках реалізації бізнес-плану**		
	всього	**у тому числі:**	
		у рослинництві	**у тваринництві**
Витрати на оплату праці			
ЄСВ, військовий збір			
Матеріальні витрати, які увійшли в собівартість			
у тому числі :			

Стаття витрат	По роках реалізації бізнес-плану		
	всього	у тому числі:	
		у рослинництві	у тваринництві
Амортизація основних засобів			
Інші витрати			
з них орендна плата:			
за земельні частки (паї)			
за майнові паї			
Всього витрат			

8.7. Організаційний план

У цьому розділі висвітлюється характеристика процесу управління та реалізації рішень. Основна мета – встановити сфери відповідальності за напрямами діяльності бізнесу.

У цьому розділі вказуються:

- ✓ форма власності;
- ✓ засновники;
- ✓ статутна угода;
- ✓ організаційно-правова форма;
- ✓ управлінські посади та відділи, що їм підпорядковуються;
- ✓ аутсорфінгові послуги, якщо є необхідність;
- ✓ характеристика організаційної структури управління;

- ✓ розподіл функцій за відділами та визначення необхідної кількості працюючих та запланованого фонду заробітної плати;
- ✓ характеристика діджиталізованих форм HR-управління (обраної CRM/ERP системи та її переваг для певного виду бізнесу);
- ✓ система мотивації праці та розвитку персоналу (механізм доплат та надбавок, нематеріального стимулювання та кар'єрного зростання). внутрішній тімбілдинг або аутсорфинг такої послуги;
- ✓ формування календарного плану-графіка виконання певних завдань для реалізації бізнес-плану.

Необхідною таблицею «Організаційного плану» є «Основний управлінський персонал» та його функції, сфери відповідальності. У таблиці слід вказати, які працівники потрібні для успішної реалізації бізнес-плану, їх статус, досвід роботи та кваліфікаційні характеристики.

Рівні управління повинні відповідати стратегічним картам, розглянутим у першому питанні цього розділу. Тобто встановлювати рівні відповідно до стратегічних цілей бізнесу, далі – їх підцілей, і т.д.

Додатками до цього розділу можуть бути посадові інструкції управлінського персоналу, де детально описано характер посади та функції, умови праці та відповідальність, вимоги до кваліфікації та оплати праці. Інформацію можна звести в таку табл. 8.14.

Таблиця 8.14

Планування управлінського забезпечення бізнесу

Основні функції управління	**Управлінська посада та персонал відділу**	**Аутсорфінг послуг**	**Сфера відпові-дальності**	**Функції**
Фінансове планування та звітність				
Планування та координація				
HR-управління				
Управління виробничими процесами				
Маркетинг-управління				
Юридична діяльність				
Управління торгівельними процесами				

Календарний план реалізації бізнес-плану

Календарний графік основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації бізнес-плану розробляється, як правило, для новостворюваних підприємств та при реалізації масштабних підприємницьких проєктів. Такий календарний план повинен містити інформацію щодо основних етапів та

послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проєкту та реалізують його цілі (табл. 8.15).

Таблиця 8.15

Календарний план реалізації бізнес-плану

№ п/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, грн
		1	2	3		п	
1							
п							
Всього, грн:							

Метою цього розділу є формування кошторису реалізації бізнес-плану. Так, цей розділ враховує витрати на маркетинг (береться з маркетингового бюджету), виробничого плану (витрати на виробництво та реалізацію продукції), організаційні витрати (на управлінський персонал й адміністрування) та інші.

8.8. Фінансовий план та його складові

Отже, фінансовий план підраховує сукупні витрати, які розраховані у попередніх розділах, і визначає ефективність проєкту.

Тобто формується стратегія фінансування, а саме:

- здійснюється аналіз безбитковсті проєкту;
- розраховується необхідні кошти для реалізації проєкту;

- визначаються джерела отримання коштів і їх форми: кредит, інвестиції, дотації, власні кошти і т.д.;
- визначається термін окупності проєкту та графік їх виплат;
- оцінюється загальна економічні ефективність (прибутковість) проєкту.

Аналіз беззбитковості

Розрахунок точки беззбитковості чи критичного обсягу виробництва здійснюється для визначення обсягу продаж, який необхідно реалізувати, щоб окупити всі витрати, але ще не отримати прибутку. Тобто це обсяг продажу, за якого не буде ні прибутку, ні збитку. Графічно аналіз беззбитковості зображено на рис. 8.3

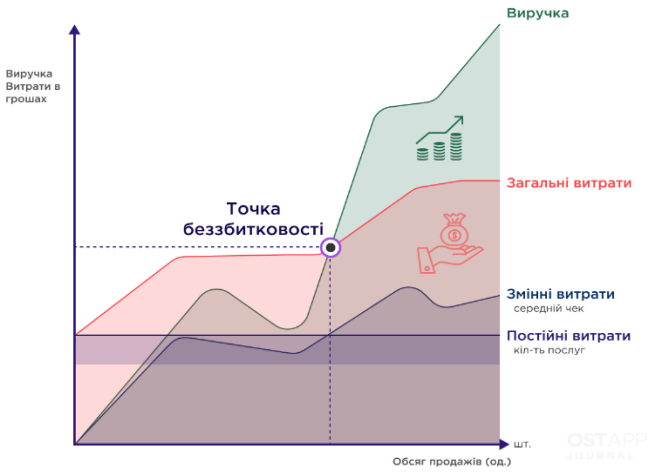

Рис. 8.3. Графічний аналіз точки беззбитковості

Точка беззбитковості (ТБ) розраховується за формулами:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Умовно}-\text{постійні витрати}}{\mathbf{1}-\text{Питамо вага умовно}-\text{змінних витрат в обсязі продажу}}$$

Або

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Умовно}-\text{постійні витрати}}{\text{Ціна}-\text{Умовно}-\text{змінні витрати на одиницю продукції}}$$

Зазначимо, що точка беззбитковості як і інші елементи фінансового плану, формуються за допомогою програмного забезпечення. Зокрема: Excel, 1 С та ін.

Існують калькулятори точки беззбитковості онлайн, наприклад, такі:

https://wpcalc.com/tochka-bezubytochnosti/

https://businesscalculator.pro/calc/break-even/

https://function-x.ru/calculator/raschet_tochki_bezubytochnosti_calculator.php.

Подання розрахунків у фінансовому плані слід здійснювати у табличних формах. Такі таблиці можна знайти у шаблонах бізнес-планах або ж фінансових калькуляторах.

Основні таблиці, які треба розрахувати, – це:

- потреба у фінансових ресурсів для реалізації бізнес-плану (табл. 8.16);

Таблиця 8.16

Розрахунок потреби у фінансових ресурсів для реалізації бізнес-плану

Група та вид інвестицій	Сума, грн.
I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	
1.1. Витрати на основні фонди та нематеріальні активи, в т.ч.:	
1.11. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	
II. Інвестиції на стадії підготовки виробництва (підприємницького проєкту), в т.ч.:	
III. Виробничі витрати, в т.ч.:	
IV. Витрати на збут, в т.ч.:	
ВСЬОГО ІНВЕСТИЦІЇ ПО ПРОЄКТУ:	

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу;
- проєктний баланс.

Таблиця «Рух грошових коштів» формується для обґрунтування всіх джерел доходу бізнесу та їх витрат.

„Відомість чистого доходу» – це спрощена форма таблиці «Рух грошових коштів». Тому може не розроблятись у «Фінансовому плані».

Необхідним документом «Фінансового плану» є прогнозний баланс бізнес-проєкту, який складається за усіма періодами планування бізнес-плану.

Баланс – це фінансовий документ, в якому засоби підприємства групують, з одного боку, за їх складом та розміщенням, а з іншого – за джерелами їх формування в грошовому вираженні на визначену дату. Баланс відображає співвідношення між економічними ресурсами підприємства та його зобов'язаннями.

Специфікою планового балансу бізнес-плану від традиційного бухгалтерського є наявність трьох розділів, які складають рівність:

Активи = Пасиви + Зобов'язання перед власниками (акціонерами)

Плановий баланс підприємства корисний для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки показує:

- яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів);
- який обсяг фінансових ресурсів повинен бути залученим із зовнішніх джерел.

Для фінансової оцінки підприємницького проєкту застосовується система показників, які можна згрупувати за двома напрямами:

1) показники, які характеризують ліквідність і платоспроможність підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проєкту;

2) показники, які свідчать про доцільність

прийняття рішення про реалізацію підприємницького проєкту.

Інформаційною базою щодо розрахунку першої групи показників служать дані з планового балансу, складеного у цьому розділі бізнес-плану.

Для значень показників ліквідності та платоспроможності підприємства у кожному з періодів реалізації підприємницького проєкту доцільно скласти окрему таблицю, інформація з якої відображатиме періоди низького рівня та періоди стабілізації фінансового стану підприємства (підприємницького проєкту). Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства та методику їх розрахунку подано у додатку В.

Слід пам'ятати, що в межах цього параграфа доцільно здійснити розрахунок показників за такими групами:

- показники ділової активності;
- показники ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності.

Калькулятори таких показників знаходяться за посиланнями:
https://allcalc.ru/taxonomy/term/7
https://businesscalculator.pro/app/
https://function-x.ru/calculator/index.html.

8.9. Оцінка бізнес-ризиків

Останній розділ бізнес-плану – аналіз ризиків реалізації проєкту. Цей розділ надає плану комплексності та реальності, глибшого розуміння бар'єрів та перешкод, з якими можна зустрітись при реалізації плану.

Важливим аспектом плану оцінки ризиків є формування системи передбачення ризиків та заходів їх уникнення та мінімізації. Тобто у цьому розділі формуються напрями ризик-менеджменту, а саме:

1. Складається список з можливих ризиків, що можуть виникнути при реалізації бізнес-плану.
2. Здійснюється оцінка найбільш суттєвих ризиків (ті, які мають найвищу ймовірність виникнення та суттєвий вплив на реалізації проєкту)
3. Визначаються дії та рішення, які слід прийняти у разі виникнення загрози.
4. Описується система заходів щодо нейтралізації та мінімізації ризиків.

Втрати від ризику в підприємницькій діяльності можна умовно поділити на матеріальні, трудові, фінансові, втрати часу, спеціальні види втрат тощо.

Матеріальні втрати – це зменшення вартості матеріальних об'єктів бізнесу (будівлі, споруди, обладнання, інструменти) та ресурсів, оборотних засобів (псування, втрата запасів, подорожчання ресурсів тощо).

Трудові витрати – це непередбачувані втрати робочого часу, простої та втрати робочої сили.

Окремо можна виділити втрати часу у випадку повільних темпів реалізації бізнес-плану через непередбачувані обставини.

Фінансові витрати виникають у результаті прямого збитку, вираженого у грошовому вимірі (непередбачені витрати, інфляція, знецінення валюти, штрафи, неповернені борги і т.д.).

Маркетингові втрати – це втрати, пов’язані із завданням збитку бізнесу внаслідок поганої репутації, зниженням престижу та негативним PR.

Виділяють ще втрати пов’язані з політичними обставинами, які впливають на зниження інвестиційної привабливості регіону, порушують ритм ділової активності та ведуть до зниження темпів розвитку бізнесу та прибутковості.

До типових джерел політичного ризику можна віднести: зміну нормативно-правового забезпечення, невизначеність соціаьних настроїв, трудову міграцію, зниження ділової активності населення; порушення платежів і взаєморозрахунків; нестійкість податкових ставок; низький рівень реалізації законів.

Загалом, процес управління ризиками передбачає аналіз ризиків, кількісну оцінку та методи впливу на зниження рівня (повне усунення) ризику.

Кількісна оцінка передбачає оцінку ймовірності настання певного ризику. Як свідчить практика складання бізнес-планів, ефективна методика експертних оцінок. За цією методикою оцінку ймовірності настання певних ризиків здійснюють спеціалісти в певній галузі (не менше трьох). Такими експертами можуть бути спеціалісти державних

органів влади, підприємці, науковці, що вивчають певну сферу діяльності та ін.

Критерії оцінки ризиків можуть бути такі:

0 – ризик неймовірний;

25 – ризик малоймовірний;

50 – ризик може бути, але його реалізацію та вплив описати важко;

75 – ризик ймовірний.

Вчені рекомендують використовувати такі правила:

1. Максимальна допустима різниця між оцінками двох експертів за будь-яким фактором має бути менше 50. Порівняння проводяться за модулем, тобто знак («плюс» або «мінус») не враховується. Це правило спрямоване на усунення неприпустимих відмінностей в оцінках ймовірності настання окремого ризику.

2. Для розрахунків розбіжності оцінки підсумовуються модульно, тобто не звертаючи уваги на знаки, і результат відносять до простих ризиків. Оцінки експертів можна визнати такими, що не суперечать одна одній, якщо отримана величина не перевищує 25.

Визначення підсумкової оцінки за всіма ризиками проєкту здійснюється за розрахунком середньоарифметичної ймовірності. Тобто пісумовуються оцінки всіх експертів та діляться на кількість експертів. Результати записують у таблицю.

Для аналізу бізнес-ризиків пропонуємо таку таблицю в додатку Г, де наведено приклад аналізу деяких найбільш популярних ризиків.

Отже, такий метод дослідження ризиків дозволяє визначити найбільш загрозливі та з'ясувати загальний рівень ризикованості проєкту.

Формування шляхів мінімізації ризиків

До основних напрямів ризик-менеджменту відносять:

- розробку запобіжних заходів для уникнення ризиків;
- формування за необхідності страхових фондів;
- отримання гарантій від окремих видів ризику;
- зовнішнє страхування (майна, обладнання, життя тощо);
- інші форми страхування.

Варто передбачити індикатори критичної ситуації та шляхи виходу з бізнесу.

Отже, бізнес-план – це діяльність, пов'язана з комплексним аналізом цілей проєкту та обґрунтуванням шляхів їх досягнення у часі та просторі. Це процес структуризації бізнесу з метою формування програми реалізації бізнес-ідеї. Цей процес є базою для реалізації бізнес-ідеї та подальшого розвитку бізнесу.

Список літератури

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: [пер. с англ.]. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2005. 512 с.

2. The Top 10 Business Plan Mistakes. *Entrepreneur*. URL : http://www.management.com.ua/notes/10-business-plan-mistakes.html.

3. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

4. How to develop a Business Plan (1996), the TACIS technical of disseminate the technical information / The dissemination of publication of the European Commission.

5. Official site of the EBRD, URL : http://ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml.

6. Standards for UNIDO's Business Plan, URL : http://foruminvestor.com/files/UNIDO_standards.pdf.

7. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. №10. С. 104-111.

8. Кифяк В. Бізнес-інжиніринг: інструкція для підприємців-початківців: методичні вказівки. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 20 с.

9. Діагностика бізнес-проєктів та бізнес-інжиніринг : навч. посібник / С.В. Ксьондз, В.І. Кифяк, В.В. Кіндзерський. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

РОЗДІЛ 9. ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ У БІЗНЕСІ

9.1 Що таке «інвестиційний проєкт» та з чого він складається.
9.2 Як можна залучити гроші для фінансування інвестиційних проєктів?
9.3 Як визначити вартість капіталу для фінансування інвестиційного проєкту?
9.4 За якими пока зниками можна оцінити ефективність інвестиційних проєктів?
9.5 Хто здійснює управління інвестиційними проєктами?

10.1. Що таке «інвестиційний проєкт» та з чого він складається?

Інвестиційний проєкт передбачає вкладення капіталу у визначений об'єкт реального інвестування, яке спрямоване на реалізацію детермінованих у часі чітких інвестиційних цілей та отримання запланованих конкретних результатів. Фінансовим результатом інвестиційного проєкту найчастіше є прибуток, матеріальним результатом – нові або реконструйовані основні засоби (об'єкти), придбання й використання фінансових інструментів або нематеріальних активів з наступним одержанням прибутку. До основних ознак проєкту належать:

1.Кількісна вимірюваність. Усі витрати і вигоди від проєкту повинні бути визначені кількісно, оскільки оцінка проєкту здійснюється на основі певних кількісних та якісних параметрів.

2. Детермінованість у часі. Жоден проєкт не може існувати без обмежень у часі, в яких є дві цілі: перша – визначення періоду, під час якого успіх або невдача проєкту можуть бути визначені; друга – оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід неможлива без урахувань часових обмежень.

3. Цільова спрямованість. Проєкт завжди направлений на досягнення конкретної мети чи задоволення потреби. Робиться припущення про те, що є бажаний вимірюваний результат, якого можна досягти за визначений термін.

4. Життєвий цикл. Проєкт виникає, функціонує і розвивається. Кожен проєкт проходить у своєму розвитку визначені форми від задуму до реалізації.

5. Суб'єктна належність. Реалізація кожного проєкту здійснюється тим чи іншим суб'єктом господарської діяльності, будь то підприємство державної, комунальної чи приватної власності, наукова установа, фізична особа-підприємець тощо. Відповідно на хід виконання проєкту будуть впливати зовнішні та внутрішні фактори, притаманні такому суб'єкту або суб'єктам, їх фінансовий стан тощо.

6. Системне функціонування проєкту. Кожен проєкт функціонує як комплексна система, у якій існує тісний зв'язок між окремими елементами. Це передбачає координацію численних завдань, взаємопов'язаних між собою.

7. Існування у певному зовнішньому середовищі. Елементи середовища мають значний вплив на проєкт. Тому проєкт треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, у якому він здійснюватиметься.

8. Ресурсні обмеження та наявність бюджету. Проєктна

діяльність, спрямована на отримання певного результату у заданий проміжок часу, не може відбутися без використання ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому невід'ємною рисою проєкту є наявність бюджету, який виділяється на забезпечення ресурсних потреб фінансування проєкту.

9. Унікальність. Проєкти – це певною мірою неповторні та одноразові заходи. Водночас рівень унікальності може значно коливатися залежно від особливостей проєкту.

Залежно від взаємовпливу розрізняють такі види проєктів: незалежні; взаємовиключні; умовні; заміщуючі; синергічні. За складом і структурою самого проєкту та його предметної галузі: монопроєкт; мультипроєкт; мегапроєкт.

За основними сферами діяльності, в яких здійснюється проєкт – технічні, організаційні, економічні, соціальні, змішані. За характером предметної галузі проєкту – виробничі, технологічні, фінансові, дослідження і розвитку, соціальні, організаційні, комбіновані.

За строками реалізації – короткострокові (до 3 років); середньострокові (від 3 до 5 років); довгострокові (понад 5 років). За масштабом: малі, середні; великі; мегапроєкти. За ступенем складності – прості, складні та дуже складні (комплексні). За характером залучених сторін: місцеві, територіальні, національні, міжнародні.

Життєвий цикл проєкту – це проміжок часу між моментом появи проєкту і моментом його ліквідації, завершення. Іноді життєвий цикл проєкту називають проєктним циклом, він охоплює весь процес здійснення проєкту. Базовий варіант розбиття життєвого циклу на фази передбачає:

• передінвестиційну фазу, що включає підфази: аналіз інвестиційних можливостей, попереднє обґрунтування, техніко-економічне обґрунтування (ТЕО), доповідь про інвестиційні можливості, планування проєкту;

• інвестиційну фазу, що включає підфази: переговори і укладення контрактів, проєктування, будівництво, маркетинг, навчання персоналу;

• експлуатаційну фазу, що включає підфази: приймання і запуск, заміну обладнання, розширення, модернізацію, інноваційну діяльність.

Підходи, які застосовуються в практиці **UNIDO**

1. Передінвестиційна фаза, що включає такі підфази, етапи: ідентифікація, початок, розробка концепції проєкту, попереднє вивчення доцільності проєкту, випробування і оцінка рішень з проєкту, підготовка розробки проєкту, обґрунтування здійсненності проєкту, інвестиційне рішення.

2. Інвестиційна фаза, що включає такі етапи: попередні проєктно-конструкторські роботи, повномасштабні проєктно-технічні розробки, проєктування, забезпечення проєкту, закупівлі, постачання, укладення контрактів, реалізація проєкту.

3. Експлуатаційна фаза, що включає такі етапи: перевірка, приймання проєкту, пробна експлуатації проєкту, приймання і здача, підготовка виробництва, експлуатація об’єкта проєкту, завершення, ліквідація, згортання проєкту.

Складові інвестиційного проєкту: коротка характеристика (резюме) проєкту, передумови та основна ідея проєкту, аналіз ринку та концепція маркетингу, сировина та поставки, місце розташування, будівельний майданчик, навколишнє середовище, проєктування та

технологія, організація управління, трудові ресурси, планування реалізації проєкту, фінансовий план та оцінка ефективності інвестицій.

9.2. Як можна залучити гроші для фінансування інвестиційних проєктів?

Реалізація інвестиційної діяльності на підприємстві вимагає формування необхідних інвестиційних ресурсів. Усі інвестиційні ресурси прямо або опосередковано залучаються підприємством на ринку капіталу. Кошти фізичних, юридичних осіб та держави можуть потрапити до підприємства двома шляхами: безпосередньо та через фінансово-кредитну сферу.

У першому випадку це може відбуватися шляхом: купівлі власниками заощаджень цінних паперів підприємств на первинному ринку; надання державою підприємству дотацій, субсидій, пільгових кредитів тощо; внесення національними та іноземними інвесторами коштів у статутний капітал підприємства на умовах участі у капіталі; об’єднання капіталів підприємств.

Другий потік заощаджень інвесторів потрапляє спочатку до посередників і стає депозитами комерційних банків, внесками та\або сертифікатами пенсійних фондів, інститутів спільного інвестування, інших інституціональних інвесторів, страхових компаній тощо. Посередники, акумулюючи кошти населення та інших економічних суб’єктів, зобов’язані реінвестувати довірені їм заощадження з прибутком до моменту їх повернення власнику, тому вони виходять на інвестиційний ринок як

інституційні інвестори та кредитори. Вибір підприємством тих чи інших джерел залучення інвестиційних ресурсів залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів: специфіки діяльності підприємства, його фінансового стану та перспектив розвитку, стану ринку інвестиційних ресурсів, стану фондового ринку та ринку фінансових послуг, наявності кваліфікованих кадрів, тощо.

Метою діяльності підприємства при виборі джерел інвестиційних ресурсів є оптимізація витрат на їх залучення, мінімізація вартості самих ресурсів при забезпеченні рівня їх достатності та функціональності, що забезпечує виконання вимог щодо інвестування проєкту відповідно до строків, етапів та взятих зобов'язань перед інвесторами. В залежності від форми залучення інвестиційного капіталу існують такі методи фінансування інвестиційних проєктів: за рахунок коштів державного бюджету, коштів місцевих бюджетів, власних коштів, кредитів банків та інших позик, коштів іноземних інвесторів, інших джерел.

Найпривабливішим методом фінансування інвестиційних проєктів є самофінансування за рахунок власних коштів підприємств, основне місце серед яких займає статутний капітал. Статутний капітал – це сума внесків (паїв) засновників підприємства для забезпечення його життєдіяльності (може включати не тільки грошові кошти, а й інші матеріальні та нематеріальні активи, цінні папери, права користування тощо). Базою формування інвестиційних ресурсів підприємства може бути капітал, призначений для збільшення статутного капіталу та реінвестицій, зокрема це: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, одержані від реалізації капітальних

активів, надходження від продажу окремих фінансових інструментів та інші джерела.

Прибуток є головним джерелом формування інвестиційних ресурсів на підприємстві. ***Прибуток*** – кінцевий результат діяльності підприємства, який являє собою різницю між загальною сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції. ***Чистий прибуток*** є фінансовим результатом після сплати податку на прибуток. Підприємство може використовувати прибуток як джерело фінансування інвестиційних проєктів у обсягах, які направляються на: формування фонду розвитку виробництва фонду соціальної сфери (фінансування проєктів, що мають соціальний характер – будівництво санаторіїв, баз відпочинку, дитсадків тощо). Рішення про розмір та структуру розподілу чистого прибутку приймає власник або особа, яка представляє його інтереси.

Амортизація є важливим джерелом самофінансування інвестиційних проєктів, яка формуються в результаті перенесення вартості основних засобів та нематеріальних активів на вартість продукту або послуги. Амортизації підлягають витрати на: придбання основних засобів та нематеріальних активів для власного виробничого використання, самостійне виготовлення основних засобів для власних виробничих потреб, проведення всіх видів ремонту, реконструкції, модернізації та інших видів поліпшення основних засобів, капітальні поліпшення землі, не пов’язані з будівництвом.

Сума амортизаційних відрахувань залежить від: вартості основних засобів (первісної, залишкової та ліквідаційної), групи основних засобів та граничного терміну

їх використання, методів нарахування амортизації (рівномірний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий).

Акціонування використовується для фінансування великих інвестиційних проєктів зі значними строками окупності витрат. Капітал залучається шляхом емісії простих та привілейованих акцій, що розміщуються серед юридичних і фізичних осіб. Основний обсяг необхідних ресурсів надходить на початку його реалізації, тобто дає можливість профінансувати нові підприємства. Фінансування через емісію простих акцій не зобов'язує емітента повертати капітал і виплачувати дивіденди через певний проміжок часу без відповідного рішення загальних зборів акціонерів.

Акція – це іменний цінний папір, який посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включаючи: право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів, право на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, право на управління акціонерним товариством.

Емісія – це установлена законодавством послідовність дій емітента щодо випуску та розміщення емісійних цінних паперів. Найбільш важливою метою емісії акцій є залучення необхідних грошових коштів. Ця мета пріоритетна для всіх типів емітентів. Основними причинами здійснення емісії акцій є: продаж нових акцій дозволяє компанії мобілізувати додаткові кошти для реалізації різних проєктів; забезпечується можливість існуючим власникам продати частину або всі свої акції; випуск на ринок акцій при

приватизації компанії, що раніше перебувала у власності держави; реструктуризація або відділення частини компанії за допомогою продажу її цінних паперів як окремої компанії.

Процес емісії цінних паперів здійснює посередник (андерайтер). ***Андерайтинг*** – розміщення (підписка, продаж) цінних паперів торговцем цінними паперами за дорученням, від імені та за рахунок емітента. Посередник бере на себе зобов'язання перед емітентом по випуску і розміщенню цінних паперів на узгоджених умовах і за винагороду. До функцій андерайтера входить: аналіз емітента, підготовка емісії, розміщення цінних паперів, післяринкова підтримка, аналітична і дослідницька підтримка, організація субандерайтингу (інституційного розміщення).

Інвестиційний кредит являє собою економічні відносини між кредитором та позичальником з приводу фінансування інвестиційних заходів на засадах повернення і, як правило, з виплатою відсотка. Інвестиційне кредитування як форма фінансування інвестиційних проєктів застосовується під час реалізації інвестиційних проєктів з високою нормою прибутковості (яка перевищує ставку позичкового відсотка) та незначними строками окупності витрат.

Можна виділити такі ознаки інвестиційного кредитування:

- суб'єкти інвестиційної діяльності (інвестори, замовники та підрядники) розробляють інвестиційний проєкт;
- інвестори, які прагнуть отримати кредит, обов'язково подають у банк бізнес-план реалізації інвестиційного

проєкту;

- вкладання коштів у даний бізнес може здійснюватися за різними схемами та на різних етапах реалізації проєкту;

- період освоєння нового або оновленого виробництва та строк окупності можуть бути тривалими і мають вирішальне значення для отримання кредиту позичальником;

- створюється новий виробничий потенціал або якісно змінюється стан діючого, тобто придбаваються нові основні засоби та нематеріальні активи, створюються нові технології, робочі місця;

- ризики неповернення позички та відсотків за кредит можуть бути досить високими, тому процедури кредитування інвестиційних проєктів потребують ретельного обґрунтування.

Специфічною особливістю інвестиційного кредиту є те, що він має саме довгостроковий інвестиційний характер і передбачає:

- ретельну оцінку насамперед, не самого позичальника, а його інвестиційних намірів (інвестиційного проєкту), що зобов'язує кредитора проводити детальний аналіз техніко-економічного обґрунтування інвестиційних заходів, передбачених проєктів;

- встановлення плати за кредит не вище рівня доходності за інвестиціями;

- розрахунок строку інвестиційного кредиту залежно від строку окупності інвестицій;

- опрацювання можливостей надання позички з пільговим строком відшкодування, що передбачає сплату

лише відсотків за кредит упродовж строку реалізації інвестицій, а відшкодування основного кредиту – у наступні періоди часу;

- погашення позички та відсотків лише за рахунок доходів, які одержує інвестор від реалізації інвестиційного проєкту.

Інвестиційному кредитуванню у порівнянні з акціонуванням властиві певні особливості: кредитор не претендує на майбутні прибутки підприємства, а має право тільки на одержання обумовленої суми боргу і відсотків по ньому; кредитор не претендує на участь у капіталі підприємства; відсотки і виплати для погашення основної суми боргу значною мірою являють собою відому суму, тому її можна передбачити і планувати.

Мінусами такого інвестиційного кредитування є те, що: використання позичкового капіталу призводить до виникнення ризику зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності; як правило, розмір боргу, який може взяти на себе підприємство, обмежений, вартість позичкового капіталу залежить від кон'юнктури фінансового ринку; під час планування потрібно враховувати, що для виплати основної суми боргу і відсотків потрібний відповідний грошовий потік.

Інвестиційний кредит може функціонувати у таких формах: банківський інвестиційний кредит, проєктне фінансування, емісія облігацій, державний інвестиційний кредит, товарний інвестиційний кредит, міжнародний інвестиційний кредит.

10.2. Як визначити вартість капіталу для фінансування інвестиційного проєкту?

Під ***вартістю капіталу*** розуміється доход, який повинні принести інвестиції для того, щоб вони себе виправдали з погляду інвестора. Вартість капіталу виражається у вигляді відсоткової ставки (або частки одиниці) від суми капіталу, вкладеного у який-небудь бізнес, яку слід заплатити інвестору протягом року за використання його капіталу. Інвестором може бути кредитор, власник (акціонер) підприємства або саме підприємство.

Вартість капіталу – це альтернативна вартість, інакше кажучи доход, який очікують одержати інвестори від альтернативних можливостей вкладення капіталу при незмінній величині ризику. Якщо компанія хоче дістати кошти, то вона повинна забезпечити доход на них, як мінімум щоб він дорівнював величині доходу, яку можуть принести інвесторам альтернативні можливості вкладення капіталу. Основна сфера застосування вартості капіталу – оцінка економічної ефективності інвестицій.

Ставка дисконту, що використовується в методах оцінки ефективності інвестицій, тобто за допомогою якої всі грошові потоки, що з'являються в процесі інвестиційного проєкту, приводяться до дійсного моменту часу, – це і є вартість капіталу, що вкладається в підприємство. ***Ставка дисконту*** – це відсоткова ставка доходності, яку підприємство передбачає одержати на зароблені в процесі реалізації проєкту гроші.

Оскільки проєкт реалізується протягом декількох майбутнього років, підприємство не має твердої впевненості

в тому, що воно знайде ефективний спосіб вкладення зароблених грошей. Але воно може вкласти ці гроші у свій власний бізнес і одержати віддачу, як мінімум рівну вартості капіталу. ***Вартість капіталу підприємства*** – це мінімальна норма прибутковості при вкладенні зароблених у ході реалізації проєкту грошей. На вартість капіталу впливають такі фактори: рівень прибутковості інших інвестицій, рівень ризику даного капітального вкладення, структура джерел фінансування.

Капітальні вкладення для іноземного інвестора у країни з перехідною економікою відносно ризиковані (принаймні, у порівнянні з вкладеннями в підприємства розвинутих країн). Суть ***золотого правила інвестування***: чим більша величина ризику, яка є в активах компанії, тим більший повинен бути доход по них для того, щоб залучити інвестора.

Вартість капіталу – це альтернативна вартість, яка залежить від поточного рівня відсоткових ставок на ринку цінних паперів. Якщо підприємство пропонує інвесторам вкласти капітал у більш ризиковану справу, то воно має забезпечити вищий рівень прибутковості. Відсоткові платежі по позикових джерелах розглядаються як валові витрати. Це робить боргові джерела фінансування більш вигідними для підприємства. Але водночас використання позикових джерел ризикованіше для підприємств, тому що відсоткові платежі і погашення основної частини боргу необхідно робити незалежно від результатів реалізації інвестиційного проєкту.

Прагнучи знизити ризик, підприємство збільшує частку власних фінансових ресурсів. При цьому воно змушене обіцяти більш високу віддачу при прямому вкладенні капіталу у власність. Інвестор також усвідомлює, що

вкладення у статутний капітал підприємства – більш ризикований вид інвестицій у порівнянні з кредитною інвестицією, і тому вимагає вищої віддачі на вкладений капітал. Вартість власного капіталу – це грошовий доход, який хочуть одержати власники звичайних акцій. Розрізняють кілька моделей, кожна з який базується на використанні інформації, що знаходиться в розпорядженні того, хто оцінює капітал.

Модель прогнозованого росту дивідендів. Приклад. Поточна ціна однієї звичайної акції компанії складає 40$. Очікувана в наступному році величина дивіденду 4$. Крім того, підприємство планує щорічний приріст дивідендів 4%. Використовуючи формулу, одержуємо:

$$C_E=4/40+0,04=0,14 \text{ (або 14\%)}.$$

Модель оцінки капітальних активів (CAPM: Capital Assets Price Model). Модель використовує показник ризику конкретної фірми. Цей показник улаштований так, що $\beta = 0$, якщо активи компанії зовсім безризикові. Показник $\beta = 1$, якщо активи цього підприємства настільки ж ризикові, що і середні по ринку всіх підприємств країни. Якщо для конкретного підприємства маємо: $0 < \beta < 1$, то це підприємство менш ризикове в порівнянні із середнім по ринку. Якщо $\beta > 1$, то підприємство високоризикове. Приклад. Підприємство АВС є стабільною компанією з величиною $\beta = 0,5$. Величина безризикової відсоткової ставки 6 %, а середня по фондовому ринку – 9 %. Відповідно до моделі оцінки капітальних активів вартість капіталу компанії дорівнює:

$$C_E=0,06+(0,09–0,06)x0,5= 0,075 \text{ (або 7,5\%)}$$

Модель прибутку на акцію (EPS). Модель оцінки вартості власного капіталу базується на показнику прибутку на акцію, а не на величині дивідендів. Багато інвесторів вважають, що саме показник величини прибутку на акцію відображає реальний доход, одержуваний акціонерами, незалежно від того, виплачується він у вигляді дивідендів чи реінвестується для того, щоб принести інвесторам вигоду в майбутньому.

Інвестори пильно стежать за показником прибутку на одну акцію, який публікується у звітних документах компанії, а керівники компанії прагнуть не створювати ситуацій, які приводять до його падіння. Приклад. Величина прибутку на 1 акцію компанії АВС склала 5$, а ринкова ціна акції в середньому дорівнювала 40$. Відповідно до моделі прибутку на акцію оцінка вартості власного капіталу складає

$$C_E =5/40x100=12,5 \text{ \%}.$$

Модель премії за ризик. Ця модель займає особливе місце, тому що носить договірний характер. Суть договору між підприємством і потенційним інвестором полягає в тому, яка повинна бути премія за ризик вкладення капіталу. Приклад. Величина показника β компанії АВС дорівнює 1,5. Поточна ринкова ціна акції складає 20 $, а величина прибутку на 1 акцію торік дорівнювала 2 $. Величина дивіденду, виплачуваного у поточному році, складає 1 $ на 1 акцію й очікується щорічний ріст дивідендів у розмірі 6 %.

Вважаючи, що відсоткова ставка безризикового вкладення капіталу дорівнює 6 %, а середній доход по всьому ринку складає 9%, необхідно обчислити вартість капіталу.

1.Для моделі росту дивідендів одержимо:

$$C_E=(1/20+0,06) \times 100\ \%=11\ \%.$$

2.Для моделі оцінки капітальних активів:

$$C_E=6+1,5 \times (9–6)=10,5\ \%.$$

3.Для моделі прибутку на акцію:

$$C_E=(2/20) \times 100\ \%=10\ \%.$$

Яку ж із моделей використовувати? Потенційних західних інвесторів можна залучити для вкладення капіталу в підприємства України тільки великою величиною премії за ризик. У цьому випадку доведеться звернутися до моделі премії за ризик, оскільки жодної іншої інформації немає. Для державних підприємств та акціонерних компаній, акції яких не мають котирування на біржі більшою мірою підходить модель прибутку на акцію. Вартістю капіталу в цьому випадку може служити відношення щорічного прибутку підприємства до суми його власного капіталу на початок року.

Вартість нового залученого власного капіталу. Затребувана ставка доходності на новий залучений власний

капітал звичайно вища, ніж затребувана ставка доходності на існуючий власний капітал. Коли компанія випускає додаткові акції, то, як правило, вона їх продає за ціною меншою за поточну ринкову ціну існуючих акцій. Це пов'язано з додатковими витратами на емісію нових акцій і, крім того, з бажанням забезпечити швидкий розпродаж нових акцій (їх продають за ціною, трохи нижчою від ринкової).

Приклад. *Поточна ринкова ціна акції компанії ABC дорівнює 40 $ за акцію, а вартість власного капіталу складає 10 %. Таким чином, доход на 1 акцію складає 4 $. У процесі випуску нових акцій компанія очікує одержати усього 35 $ за кожну акцію. Але щоб уникнути падіння вартості всіх акцій компанія все одно має забезпечити доход на одну акцію в розмірі 4 $. Отже, вартість нового власного капіталу буде дорівнювати:*
$C_E = 4/35 \times 100 = 11{,}4\ \%$.
Приклад. *Компанія очікує в наступному році 1,24 $ виплати дивідендів на одну акцію при 8 % очікуваному річному росту дивідендів. На цей час акції компанії продаються за ціною 23 $ за акцію. Відповідно до моделі прогнозованого росту дивідендів, вартість власного капіталу компанії складає:*
$C_E = (1{,}24/23 + 0{,}08) \times 100\ \% = 13{,}4\ \%$.
У наступному році компанія збирається випустити нові акції із затратами на випуск 10 % їх вартості. Одержимо наступну вартість нового акціонерного капіталу:
$C_E = ((1{,}24/23 \times (1 - 0{,}1)) + 0{,}08) \times 100\ \% = 14\ \%$.

Як зміниться ринкова ціна акцій? Вартість власного капіталу нових акцій зросла до 14% у порівнянні з 13,4% існуючих акцій. Реальний розвиток подій буде істотно залежати від успіху діяльності фірми: якщо вона зможе забезпечити 14% прибутковості при річному рості на 8%, то ринкова ціна акцій залишиться без зміни, тобто 40$; якщо фірма буде заробляти для своїх власників більше 14% на акцію, ринкова вартість акції закономірно зросте (через зростаючий попит), у протилежному випадку ринкова вартість буде падати.

Модель визначення вартості привілейованих акцій. Ця модель дуже проста, оскільки на привілейовані акції виплачується фіксований дивіденд.

Приклад. *По привілейованих акціях компанії ABC виплачується щорічний дивіденд у розмірі 8 $, поточна ринкова ціна акції складає 100 $ за акцію. Вартість привілейованої акції компанії ABC складатиме:*
C_E*=8/100 x 100=8 %.*
Якщо ринкова ціна привілейованих акцій зменшиться до 80$, то їх вартість зростає до:
C_E *=8/80 x 100=10 %.*

Вартість нових привілейованих акцій, при 10 % витрат на їхній випуск, складе:

C_E = (8/100x(1–0,1)) x 100 %=8,89 %.

Моделі визначення вартості позикового капіталу. У процесі своєї діяльності підприємство використовує позикові засоби, одержані у вигляді:

- довгострокового кредиту від комерційних банків (вартість позикового капіталу дорівнює відсотковій ставці кредиту і визначається шляхом угоди між кредитором і позичальником у кожному конкретному випадку окремо);
- випуску облігацій, що мають визначений термін погашення і номінальну відсоткову ставку (вартість капіталу визначається величиною виплачуваного по облігації купона або номінальною відсотковою ставкою облігації, що виражається у відсотках до її номінальної вартості).

Номінальна вартість – це ціна, яку заплатить компанія-емітент власнику облігації у день її погашення. Термін, через який облігація буде погашена, вказується при їх випуску. У момент випуску облігації продаються за номінальною вартістю. У цьому випадку вартість позикового капіталу C_d визначається номінальною відсотковою ставкою.

Оскільки ринкова ціна облігації коливається, а сума виплачуваного доходу на облігацію залишається незмінною, то прибутковість облігації змінюється: прибутковість облігації збільшується при зменшенні ринкової вартості; прибутковість облігації зменшується при збільшенні її ринкової ціни. Прибутковість облігації до погашення – це альтернативна вартість рішення щодо інвестування капіталу. Є 3 випадки:

1.Якщо компанія хоче залучити позиковий капітал, то вона повинна буде виплачувати йому відсотковий доход, як мінімум рівний прибутковості по існуючих облігаціях. Ця прибутковість буде являти собою вартість залучення

додаткового позикового капіталу.

2.Якщо у компанії є надлишкові засоби, то вона може використовувати їх на купівлю існуючих облігацій за ринковою вартістю. Зробивши це, компанія одержить доход, що дорівнює доходу, який би одержав будь-який інший інвестор.

3. Якщо компанія по-іншому інвестує надлишкові засоби, то вона відмовляється від альтернативи погашення облігації. Приклад. Компанія АВС п’ять років тому випустила облігації номіналом 1000 $ і номінальною відсотковою ставкою 9 %. Поточна вартість облігації на фондовому ринку складає 890 $ і до погашення залишається ще 10 років. Необхідно визначити прибутковість облігації. Використовуючи формулу, одержимо:

$$C_d=(90+(1000–890)/10)/ (890+1000)/2 = 10,69\%.$$

Припустимо тепер, що поточна ринкова ціна облігації складає 1102 $ за штуку. У цьому випадку:

$$C_d =(90+(1000–1102)/10)/ (890+1102)/2 = 7,59\ \%.$$

Ефект податкового щита. На відміну від доходів, виплачуваних акціонерам, відсотки, що сплачуються по позиковому капіталу, включаються до витрат підприємства, тобто враховуються у звіті про фінансові результати до виплати податку на прибуток. Таким чином, вартість позикового капіталу після сплати податків стає нижче вартості до сплати податків.

Приклад. *Припустимо, що кінцева прибутковість по позиковому капіталу складає 10 %, облігація номіналом 1000 $, яка буде приносити щорічно 0,1х1000=100 $. Якщо ставка податку дорівнює 30 %, то витрати в 100$ на виплату відсотків будуть означати економію на податках у розмірі 30 $. При цьому витрати на виплату відсотків після сплати податків складуть 70 $=100 $–30 $. Тому вартість позикового капіталу після сплати податків складе:*

C_d *=70/1000 х 100=7 % або* C_d *=10 х (1–0,3) = 7 %.*

Середньозважена вартість капіталу (WACC). Останнім кроком в оцінці вартості капіталу для компанії є комбінування вартості капіталу, залученого з різних джерел. Цю вартість часто називають середньозваженою вартістю капіталу, тому що вона являє собою середнє з вартості окремих компонентів, зважених за їхньою часткою у загальній структурі капіталу.

Приклад. *Ринкова вартість звичайних акцій компанії АВС складає 450000 $, привілейовані акції складають 120000 $, загальний позиковий капітал – 200000 $. Вартість власного капіталу дорівнює 14 %, привілейованих акцій 10 %, облігацій компанії 9 %. Необхідно визначити середньозважену вартість капіталу компанії (WACC) при ставці податку 30 %.*
WACC=450/770х14+120/770х10+200/770х(1–0,3)=11,34 %.

10.3. За якими показниками можна оцінити ефективність інвестиційних проєктів?

Міжнародна практика оцінки ефективності інвестицій базується на концепції вартості грошей у часі та ключових принципах оцінки інвестицій. Суть концепції вартості грошей у часі – гроші сьогодні завжди мають більшу вартість ніж у майбутньому. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів грунтується на нижченаведених принципах.

Принцип 1. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів повинна здійснюватись на базі зіставлення інвестиційних витрат із сумами та термінами повернення інвестованого капіталу. Результати інвестиційного проєкту мають бути зіставлені із затраченими для його реалізації інвестиційними ресурсами.

Принцип 2. Оцінка обсягу інвестиційних витрат повинна охоплювати усю сукупність ресурсів, пов'язаних із реалізацією проєкту. У процесі оцінки мають бути враховані всі прямі та непрямі витрати ресурсів (грошових коштів, матеріальних, трудових та ін.). Досить часто не враховуються непрямі витрати, що пов'язані з підготовкою проєкту до реалізації, залученням необхідного обсягу інвестиційних ресурсів, контролем за реалізацією проєкту та ін.

Принцип 3. Оцінка повернення інвестованого капіталу повинна здійснюватись на основі показника «чистого грошового потоку» (Net Cash Flow). Основою чистого грошового потоку є сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Він може бути диференційований по окремих часових періодах.

Принцип 4. У процесі оцінки суми інвестиційних витрат та чистого грошового потоку мають бути приведені до теперішньої вартості. Суми інвестиційних витрат та чистого грошового потоку приводяться до теперішньої вартості по окремих етапах їх формування у процесі реалізації інвестиційного проєкту.

Усі методи оцінки базуються на наступній простій схемі. Вихідні інвестиції при реалізації якого-небудь проєкту генерують грошовий потік CF_1, CF_2, ... , CF_n. Інвестиції ефективні, якщо цей потік достатній для: повернення вихідної суми капітальних вкладень, забезпечення необхідної віддачі на вкладений капітал. Є два основних припущення, що беруться до уваги при розрахунку показників ефективності.

Потоки коштів відносяться на кінець розрахункового періоду часу. Насправді вони можуть з'являтися у будь-який момент протягом року. Грошові потоки, що генеруються інвестиціями, негайно реінвестуються у який-небудь інший проєкт, щоб забезпечити додатковий доход на ці інвестиції. При цьому передбачається, що показник віддачі другого проєкту буде, принаймні, таким же самим, як показник дисконтування аналізованого проєкту.

Використані припущення, зрозуміло, не цілком відповідають реальному положенню справ, однак, з огляду на велику тривалість проєктів у цілому, не призводять до серйозних помилок в оцінці ефективності. Для повноти подання інформації наведемо типові грошові потоки.

Типові вхідні грошові потоки: збільшення обсягу продажу і ціни товару; зменшення валових витрат (зниження собівартості товару); залишкове значення вартості

устаткування наприкінці останнього року інвестиційного проєкту (тому що устаткування може бути продане або використане для іншого проєкту); вивільнення оборотних коштів наприкінці останнього року інвестиційного проєкту (закриття рахунків дебіторів, продаж залишків товарно-матеріальних запасів, продаж акцій і облігацій інших підприємств).

Типові вихідні грошові потоки: початкові інвестиції в перший рік інвестиційного проєкту; збільшення потреб в оборотних коштах у процесі реалізації інвестиційного проєкту (збільшення рахунків дебіторів для залучення нових клієнтів і внаслідок росту продажу, придбання сировини і комплектуючих для початку виробництва); ремонт і технічне обслуговування устаткування; додаткові невиробничі витрати (соціальні, екологічні і т.п.).

Чистий грошовий потік (ЧГП)=Надходження–Виплати грошей. Відповідно до сутності методу сучасне значення всіх вхідних грошових потоків порівнюється із сучасним значенням вихідних потоків, зумовлених капітальними вкладеннями для реалізації проєкту.

Процедура методу NPV: визначається сучасне значення кожного грошового потоку, вхідного та вихідного; додаються всі дисконтовані значення елементів грошових потоків і визначається критерій NPV; приймається ухвалення рішення для окремого проєкту: якщо NPV> 0, то проєкт приймається; для декількох альтернативних проєктів: приймається той проєкт, який має більше значення NPV (якщо тільки воно позитивне).

Внутрішня ставка доходності (IRR). За визначенням, – це таке значення показника дисконту, при якому теперішня вартість інвестиції дорівнює теперішньому значенню потоків коштів за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистої теперішньої вартості інвестиційних вкладень. Економічний зміст полягає в тому, що це така норма прибутковості інвестицій, при якій підприємству однаково ефективно інвестувати свій капітал під IRR відсотків у які-небудь фінансові інструменти або зробити реальні інвестиції. При цьому генеруючий реальною інвестицією грошовий потік достатній для того, щоб покрити вихідну інвестицію і забезпечити віддачу на цю інвестицію за ставкою IRR відсотків.

До основних показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів відносять: чистий приведений доход (ЧПД, Net Present Value, NPV), індекс доходності (ІД, Profitability Index, PI), індекс рентабельності (ІР), період окупності (ПО, Payback Period, PP), внутрішню ставку доходності (ВНД, Internal Rate of Return, IRR).

Ці показники використовуються у двох варіантах: для визначення ефективності незалежних інвестиційних проєктів (тобто, абсолютна ефективність), коли робиться висновок: прийняти або відкликати; для визначення ефективності взаємовиключних проєктів (порівняльна ефективність), коли робиться висновок про те, який проєкт прийняти з декількох альтернативних. Методика розрахунку показників наведена в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Методика розрахунку показників оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Показ-ник	**Методика розрахунку**	**Елементи для розрахунку**
Чистий приве-дений доход ЧПД	ЧПД=$\sum_{t=1}^{n}$ ЧГПt− (1 + i)t − IВо ЧПД=$\sum_{t=1}^{n}$ ЧГПt /(1 + i)t − $\sum_{t=1}^{n}$ IВс/(1 + i)t	$ЧГП_t$ – сума чистого грошового потоку по проєкту; $IВ_о$ – одноразові інвестиційні витрати; $IВ_с$ – інвестиційні витрати в періоді t; i – ставка дисконтування; n – кількість інтервалів в періоді t.
Індекс доход-ності ІД	ІД=$\sum_{t=1}^{n}$ ЧГПt / (1 + i)t / IВо ІД=$\sum_{t=1}^{n}$ ЧГПt / (1 + i)t / $\sum_{t=1}^{n}$ IВс / (1 + i)t	
Індекс рента-бель-ності ІР,%	ІР=($ЧП_с$ / ІВ) x 100	$ЧП_с$ – середньорічна сума чистого прибутку по проєкту; ІВ – інвестиційні витрати на реалізацію проєкту.
Період окуп-ності ПО	ПО *(недиск)* =$IВ_о$ / $ЧГП_с$ ПО *(диск)* = $IВ_о$ / $\sum_{t=1}^{n}$ ЧГПt / (1 + i)n x t	$IВ_о$ – одноразові інвестиційні витрати; $ЧГП_с$ – серендьорічна сума чистого грошового потоку; $ЧГП_t$ – чистий грошовий потік; t – період експлуатації проєкту.
Внутріш ня норма доход-ності	ВНД= r_1+($ЧПД_1$x(r_2–r_1)/ ($ЧПД_1$ – $ЧПД_2$)	r_1–ставка дисконту, за якої ЧПД>0 (менша); r_2– ставка дисконту,

Показ-ник	Методика розрахунку	Елементи для розрахунку
ВНД		за якої ЧПД<0 (більша); $ЧПД_1$– чистий приведений доход при r_1 $ЧПД_2$– чистий приведений доход при r_2

Приклад. *Виробничий проєкт потребує одноразових інвестицій у розмірі 2500 тис. грн. і дасть змогу отримати протягом п'яти років щорічний чистий прибуток 700 тис. грн. Ставка дисконтування по проєкту – 10%. Визначити доцільність такого проєкту та можливість його фінансування за рахунок банківського кредиту під 11% річних, на основі таких показників: чистий приведений доход, індекс доходності, індекс рентабельності, період окупності, внутрішня норма доходності.*

Розв'язання

$NPV(ЧПД_{10\%})=700/1,1+700/1,1^2+700/1,1^3+700/1,1^4+700/1,1^5-2500= =153,55$ *тис. грн.*

$NPV\ (ЧПД_{20\%}) =700/1,2+ 700/1,2^2+ 700/1,2^3+ 700/1,2^4+ 700/1,2^5-2500 = = –406,59$ *тис.грн.*

ІД=2653,55/2500=1,0614

*ІР=700/2500*100=28 %*

$ПО_{недиск}=2500/700=3,5714$

$ПО_{диск}=2500/530,71=4,7106$

ВНД= 10+153,55х(20-10)/(153,55+406,59)=12,74%.

Висновок. *Оскільки чистий приведений доход по проєкту складає 153,55 тис. грн, то за цим критерієм інвестиційний проєкт прийнятний. Додатковим свідченням прийнятності інвестиційного проєкту до реалізації є те, що індекс доходності більше одиниці, дисконтований та недисконтований періоди окупності менші за період реалізації проєкту, а внутрішня норма доходності перевищує вартість залученого капіталу.*

10.4. Хто здійснює управління інвестиційними проєктами?

Управління реальними інвестиціями підприємства являє собою систему принципів і методів підготовки, оцінки та реалізації найбільш ефективних реальних інвестиційних проєктів, спрямовану на забезпечення досягнення його інвестиційних цілей. Базується на методології системи «Управління проєктами» (Project Management).

Висвітлимо етапи фінансового управління інвестиційними проєктами.

Етап 1. Аналіз стану реального інвестування у попередньому періоді. Оцінюється рівень інвестиційної активності підприємства у попередньому періоді і ступінь завершеності розпочатих інвестиційних проєктів та програм:

вивчається динаміка обсягу інвестицій у приріст реальних активів; досліджується ступінь реалізації окремих інвестиційних проєктів та програм та рівень освоєння виділених інвестиційних ресурсів; визначається рівень завершеності розпочатих інвестиційних проєктів та необхідний для їх завершення обсяг інвестиційних ресурсів; досліджується рівень ефективності завершених інвестиційних проєктів та його відповідність плановим показникам.

Етап 2. Визначення обсягу реального інвестування у плановому періоді. Основою для визначення цього показника є плановий обсяг приросту основних засобів підприємства в розрізі окремих їх видів у наступному періоді, а також нематеріальних і оборотних активів, що забезпечують необхідний приріст господарської діяльності. Плановий обсяг приросту активів коригується з урахуванням динаміки незавершених капітальних інвестицій.

Етап 3. Визначення форм реального інвестування. Форми реального інвестування визначаються, виходячи з конкретних напрямків інвестиційної діяльності підприємства, що забезпечують відтворення його основних засобів та нематеріальних активів та приріст власних оборотних активів.

Етап 4. Розробка інвестиційних проєктів, що відповідають цілям і формам реального інвестування. Усі форми великомасштабних реальних інвестицій розглядаються як відокремлені інвестиційні проєкти, що потребують розробки окремих бізнес-планів (або як мінімум обґрунтування доцільності інвестицій) в рамках самого підприємства. На цьому етапі проводиться аналіз наявних на

інвестиційному ринку пропозицій, проводиться відбір та аналіз окремих інвестиційних проєктів, досліджуються умови придбання проєктів, проводиться ретельна експертиза відібраних об'єктів реального інвестування.

Етап 5. Оцінка ефективності окремих інвестиційних проєктів з урахуванням фактору ризику. Проводиться оцінка ефективності інвестиційних проєктів за критерієм зростання ринкової вартості підприємства. Паралельно ідентифікуються та оцінюються ризики по кожному окремому інвестиційному проєкту, перевіряється їх відповідність очікуваному рівню доходності по проєкту. Оцінюються також ризики по підприємству в цілому, оскільки процес здійснення реальних інвестицій пов'язаний із вкладенням значних сум власного капіталу на довгостроковий період, що знижує поточну платоспроможність підприємства. Натомість залучення позикового капіталу знижує фінансову стійкість підприємства. З урахуванням зазначеного потрібно прогнозувати вплив інвестиційних ризиків на рівень доходності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Етап 6. Формування програми реальних інвестицій підприємства. На основі проведеної оцінки окремих інвестиційних проєктів проводиться їх ранжування за критеріями рівня доходності, ризику та ліквідності, відповідності загальним цілям інвестиційної політики підприємства. З урахуванням планового обсягу реальних інвестицій та можливого обсягу формування інвестиційних ресурсів, в інвестиційну програму включаються інвестиційні проєкти, які забезпечують високі теми розвитку та приріст

ринкової вартості. Інвестиційна програма оптимізується по різних цільових критеріях (максимізація доходності, мінімізація ризику) для досягнення їх збалансованості.

Етап 7. Забезпечення реалізації окремих інвестиційних проєктів та інвестиційної програми в цілому.

Етап 8. Забезпечення постійного моніторингу і контролю реалізації інвестиційних проєктів та інвестиційної програми. Реалізується в рамках інвестиційного контролінгу за основними результативними показниками кожного інвестиційного проєкту та інвестиційної програми в цілому.

Команда проєкту – спеціальна група, яка стає самостійним учасником проєкту або входить до складу одного з цих учасників і здійснює управління інвестиційним процесом у рамках проєкту, що реалізується. Команда проєкту – специфічна організаційна структура, очолювана керівником проєкту, що створюється на період здійснення проєкту з метою ефективного досягнення його цілей. Замовник – майбутній власник і користувач результатів проєкту. Замовником може виступати як фізична, так і юридична особа. Інвестор – сторона, що вкладає кошти в проєкт. У деяких випадках – це одна особа із замовником. Якщо інвестор і замовник – не одна й та сама особа, інвестор укладає договір із замовником, може мати певні повноваження з контролю виконання контрактів, здійснення розрахунків з іншими учасниками проєкту тощо.

Проєктувальник – це, як правило, спеціалізовані проєктні організації, що розробляють проєктно-конструкторську документацію. Матеріально-технічне забезпечення проєкту (закупівлі і постачання) здійснюють організації-постачальники. Підрядник (генеральний

підрядник, субпідрядник) – юридична особа, яка несе відповідальність за виконання робіт згідно з контрактом. Консультант – фірми і фахівці, що залучаються на контрактних умовах для надання консультаційних послуг іншим учасникам проєкту з усіх питань його реалізації. Усіх учасників проєкту прийнято об'єднувати в наступні групи.

Керівник проєкту (проєктний менеджер) – юридична або фізична особа, якій замовник (інвестор) делегує повноваження з керівництва роботами з проєкту, в тому числі: планування, контролю і координації робіт учасників проєкту. Банк забезпечує фінансування проєкту. В обов'язки банку входить безперервне забезпечення проєкту грошовими коштами, а також кредитування генпідрядника для розрахунків з субпідрядниками, якщо у замовника немає необхідних коштів.

До інших учасників проєкту належать: органи влади, власник земельної ділянки, споживачі кінцевої продукції, конкуренти; громадські групи, об'єднання громадян, чиї економічні і позаекономічні інтереси зачіпає реалізація проєкту; спонсори проєкту; різні консалтингові, інжинірингові, юридичні організації.

Управління проєктом – це діяльність, що спрямована на управління змінами для досягнення бажаного результату проєкту. Функції з управління проєктом включають основні, базові види діяльності, які повинні здійснювати керівні працівники на всіх рівнях і у всіх предметних сферах з проєкту. Вони включають: планування, контроль проєкту, аналіз, прийняття рішень, складання і супроводження бюджету проєкту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання,

бухгалтерський облік, адміністрування.

Планування проєкту починається з участі менеджера проєкту в процесі розробки концепції проєкту, продовжується в процесі вибору стратегічних рішень виконання проєкту і розробки його деталей, включаючи складання контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт і закінчується при завершенні проєкту.

Контроль проєкту виконується в усіх фазах, етапах проєкту і у всіх його підсистемах, включаючи контроль витрат, контроль термінів і тривалості робіт, контроль якості проєкту, контроль ризиків з проєкту, контроль виконання запланованих рішень і планів з проєкту, контроль бюджету проєкту, контроль за витрачанням коштів з проєкту, контроль витрат і календарного плану з проєкту, контроль матеріально-технічних запасів проєкту та інші види контролю.

Прийняття рішень в управлінні проєктами здійснюється за наявності багатьох, часом суперечливих критеріїв його оцінки, а також в умовах ризику, з урахуванням ймовірностей настання ризикових подій і невизначеності, коли ситуація або її окремі параметри знаходяться поза сферою впливу управління проєктом.

Складання і супровід бюджету. Формування первинного бюджету проєкту, контроль за його виконанням, внесення змін до бюджету, підбиття підсумків на етапах здійснення проєкту.

Організація, що здійснює проєкт. Організація є однією з найважливіших функцій управління проєктом. Вона включає різноманітні аспекти, зокрема: організаційне проєктування з проєкту, організацію внесення змін у проєкт,

організаційну структуру виконавців з проєкту, організаційну схему проєкту, організаційний розвиток людських ресурсів, організацію робіт з аналізу ризику.

Моніторинг проєкту передбачає: відстеження фактичних витрат відносно кошторисних, екологічний моніторинг, моніторинг виконання планів з проєкту та інше. Оцінка проєкту включає: передпроєктні оцінки, оцінку і обґрунтування технічних і технологічних рішень з проєкту, заключну оцінку проєкту, оцінку якості проєкту і окремих його компонентів, оцінку по завершенні контракту, оцінку людських ресурсів проєкту, оцінку джерел закупівель, оцінку закупівель з проєкту, оцінку пропозицій постачальників з проєкту, оцінку роботи підрядника, оцінку і приймання продукції, оцінку і аналіз наслідків змін проєкту, оцінку ризику по проєкту.

Звітність проєкту включає: звіти про фактичні витрати за контрактом, річний бухгалтерський звіт, аудиторський звіт, звіт про прибутки і збитки, підсумковий звіт з проєкту, звіт з експертизи, доповідь про інвестиційні можливості, фінансову звітність, виконавську звітність з проєкту, звіт про виконання робіт, звіти про стан проєкту, звітність за змістом проєкту, звіти про відхилення проєкту тощо.

Експертиза проєкту. Експертиза рішень, що приймаються, здійснюється на основних ключових етапах проєкту, а також за результатами планування, контролю, змін проєкту, складання бюджету проєкту, аналізу доходів та витрат, оцінок процесів закупівель і постачання, укладення контрактів.

Перевірка проєкту. Перевірка – функція тестування і удосконалення проєкту і його окремих рішень за допомогою аналітичних розробок, модернізації обладнання, тестів і оцінок з метою визначення набору варіантів і забезпечення базису для вироблення рішення.

Адміністрування проєкту – функціональна діяльність в управлінні проєктом, що передбачає управлінські процеси і відповідні функції. Воно включає: використання сучасних засобів і прийомів управління проєктами для надання керівникам проєктів адміністративних послуг у сфері планування, складання графіків, відстеження ходу виконання й звітності; організацію взаємодопомоги і найефективнішого використання ресурсів проєкту; надання керівникам проєктів і компаній, які виконують проєкт, компактної інформації, що забезпечує можливість контролю за проєктами, ресурсами й пріоритетами.

Приклад. Формування команди управління стартап-проєктом

Запропонуйте ідею стартапу та сформуйте уявну команду для його реалізації відповідно до масштабування [100]:

- мінімальна команда (Minimum team): 1+1=2 (Людина–продукт і Людина–ресурси);
- мінімально життєздатна команда (Minimum viable team): 1+2=3 (Людина–продукт, Людина–ресурси, Людина–процеси або виробництво, продаж, логістика);

[100] Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. *Бизнесмодели вокруг нас*: веб-сайт. URL: http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda- startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi/

- мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team): 2+3=5 (управління, виробництво, продаж, логістика, фінанси).

Сформуйте карту команди за запропонованим прикладом:

<table>
<tr><th colspan="4">КОМАНДА</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Засновники</td><td>Фото засновника</td><td>CEO (Генеральний директор)</td><td>Роль (чим займається);
Трудова історія;
Загальна інформація;
Освіта.</td></tr>
<tr><td>Фото засновника</td><td>CTO (Технічний директор)</td><td>Роль (чим займається);
Трудова історія;
Загальна інформація;
Освіта.</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Ключові співробітники</td><td>Фото співробітника</td><td>Ім’я;
Роль (чим займається);
Досвід.</td></tr>
<tr><td>Фото співробітника</td><td>Ім’я;
Роль (чим займається);
Досвід.</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Ментори/радники</td><td>Фото ментора</td><td>Ім’я;
Роль (чим займається);
Досвід.</td></tr>
<tr><td>Фото ментора</td><td>Ім’я;
Роль (чим займається);
Досвід.</td></tr>
</table>

Рис. 9.1. Карта структура команди стартап-проєкту

Приклад. **Розподіл часток участі у стартапі між членами команди**

Розподіліть частки між учасниками команди на основі методу запропонованого Frank Demmler, професором

підприємництва в бізнес–школі при Carnegie Mellon University [101].

Крок 1. *Визначаються основні елементи вкладу в створення стартапу:*

- ідея. Компанія не існувала б, якби не було первісної ідеї, і це, безумовно, чогось варте, але є багато правди в приказці: «Успішний бізнес – це 1% натхнення і 99% – поту»;
- підготовка бізнес-плану. Саме в процесі роботи над цим документом опрацьовуються деталі, продумуються слабкі місця, складається стратегія просування. І, хоча написання бізнес-плану – етап, безсумнівно, важливий і трудомісткий, втілити його в життя – завдання на порядок складніше;
- компетентність. Наскільки ви і ваші партнери компетентні в сфері (галузі) стартапу? Досвід роботи, зв'язки, розуміння технологій – ключові фактори успіху в практично будь-якому бізнесі;
- залученість і ризики. Комусь, можливо, доведеться звільнитися з основної роботи, не спати ночами, спілкуватися зі співробітниками, коли не вистачатиме грошей на зарплату. Наскільки ваші партнери залучені до справи і переживають за її успіх, настільки великі ставки для них;
- обов'язки. Розподіляється відповідальність між учасниками та виконавцями.

Зрозуміло, для бізнесу ключовими можуть виявитися й інші чинники, як-от: залучення партнерів, вибудовування

[101]Demmler F. The founders' pie calculator. URL: http://www.andrew.cmu.edu.

каналів продажів або логістичних ланцюгів.

Крок 2. *Відносна важливість факторів.* Для кожної компанії співвідношення важливості кожного фактора буде різним: наприклад, ресторану ідея не така важлива, як добра кухня і налагоджений сервіс, а для IT-стартапу вагома принципово нова технологія. Для оцінювання важливості кожного фактора використовується шкала (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Визначення важливості факторів щодо їх вкладу у створення та реалізацію

Фактор	Вага (важливість)
Ідея	
Підготовка бізнес-плану	
Компетентність	
Залученість і ризики	
Обов’язки	

Крок 3. Оцінювання особистого внеску кожного партнера. Таке оцінювання здійснюється відповідно до запитань: Хто працював над бізнес-планом? У кого основні зв’язки з лідерами індустрії? Хто займається залученням інвестицій? Хто займається виведенням продукту на ринок? Результати запишіть у табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Оцінювання особистого внеску кожного партнера у створення та реалізацію стартапу

Фактор	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
Ідея			
Підготовка бізнес-			
Компетентність			
Залученість і ризики			

Обов’язки			

Приклад. *Припустимо, мова йде про IT-стартап, заснований чотирма випускниками ВНЗ: генератор ідей, експерт з технологій; відповідальний за бізнес-складову; спеціаліст з технологій, права рука першого партнера; аналітик (мало допомагає розвитку компанії і не розбирається в технологіях). Якби це були недосвідчені підприємці, кожен отримав би по 25 %, тому що це «чесно». Оцінюємо важливість кожного фактора і внесок кожного учасника відповідно до методу (табл. 9.4).*

Таблиця 9.4

Оцінювання важливості кожного фактора і внеску кожного учасника

Фактор	**Вага**	**Партнер**	**Партне**	**Партне**	**Партне**
Ідея	7	10	3	3	0
Підготовка бізнес-плану	2	3	8	1	0
Компетентність	5	6	4	6	4
Залученість і ризики	7	0	7	0	0
Обов’язки	6	0	6	0	0

Тепер складемо показники кожного партнера, помножимо на вагу (ступінь важливості) і визначимо відсоткове співвідношення (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Визначення дольової участі у стартап-проєкті кожного учасника

Фактор	Партнер	Партнер	Партнер	Партнер4	Всі
Ідея	10	3	3	0	
Підготовка бізнес плану	3	8	1	0	
Компетентність	6	4	6	4	
Залученість і	0	7	0	0	
Обов’язки	0	6	0	0	
Разом	106	142	53	20	321
Процент	33,0%	44,2%	16,5%	6,2%	100,0%

При всій простоті калькулятор Деммлера допомагає об’єктивно оцінити внесок кожного учасника стартапа і належну йому частку без зайвих суперечок. Слід пам’ятати, що результати носять радше рекомендаційний характер.

Список літератури

1. Аранчій Д. С., Гончаренко С. А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. URL : https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pdf
2. Кондратюк М. В., Лактіонова К. С. Шляхи удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 48. С. 172–174.
3. Лудченко Я. О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів : навч. посіб. Київ : Ельга, 2004. 208 с.
4. Башнянин Г. І., Іванець Л. В., Футало Т. В. Управління інвестиційною діяльністю промислового підприємства в

конкурентному середовищі: підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 176 с.

5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII (зі змінами та доповненнями). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12.

6. Моніторингові оцінювання складних соціально-економічних явищ розвитку регіону : монографія / НАН України. Інститут регіональних досліджень НАН України ; за наук. ред. д-ра. екон. наук, проф. Я. О. Побурка. Львів, 2006. 306 с.

7. Козаченко Г. В., Антіпов О. М., Ляшенко О. М. Управління інвестиціями на підприємстві. Київ : Лібра, 2004. 368 с.

РОЗДІЛ 10. КРЕДИТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

10.1. Суть і форми кредитування підприємств.
10.2. Кредитування бізнесу за рахунок коштів державних програм.
10.3. Основні етапи процесу кредитування та їх характеристики.
10.4. Кредитний договір: порядок укладення, його зміна, розірвання та виконання.
10.5. Механізм кредитування бізнесу за рахунок коштів міжнародних фінансово-кредитних інститутів.

10.1. Суть і форми кредитування підприємств

Ключовими особливостями кредитування є зворотність і платність. Це означає, що підприємство використовує такі кошти протягом обмеженого періоду часу і по його закінченні зобов'язується повернути їх постачальнику фінансових ресурсів. Звичайно, на практиці можливі альтернативні ситуації, наприклад, продовження дії договору. Але все ж підприємство не зможе нескінченно використовувати такі фінансові засоби в рамках своєї поточної діяльності.

Ще однією властивістю кредитування є платність, тобто в процесі експлуатації фінансових ресурсів виникають зобов'язання в зв'язку з нарахуванням %, розрахунком комісії або відбувається оплата права використання позикових коштів в інший спосіб. Цим кредитування відрізняється від власного капіталу, оскільки якщо компанія не заробить

чистого прибутку і не зможе сформувати фонд дивідендів, то вона нічого не винна своїм власникам. На противагу цьому, постачальники фінансових ресурсів у вигляді кредитів можуть завжди звернутися до суду для того, щоб вимагати від компанії принаймні продати частину своїх активів для отримання грошових коштів, які можуть бути спрямовані на погашення кредитних зобов'язань.

Кредитування – це грошові кошти або інші майнові цінності, які залучаються на поворотній основі для фінансування розвитку виробничих підприємств[102]. Все ж кредитування відображає швидше пасивну частину балансу, тоді як грошові кошти являють собою актив. Звичайно, надалі позиковий капітал перетворюється в різні елементи активів, а саме часто в грошові кошти, після чого в матеріальні ресурси, наприклад, ті, які використовуються у виробничому процесі, після чого відбувається трансформація в готову продукцію, дебіторську заборгованість і знову в грошові кошти. Однак незалежно від того, яку форму має кредитування, все ж така форма не є характеристикою, що відрізняє його від власного капіталу.

Кредитування з господарської точки зору є джерелом майна (активу), а з юридичної – боргом підприємства[103]. Можна погодитися з тим, що кредитування є джерелом фінансових ресурсів, які використовуються для формування

---

[102] 7. Ляпичева Е.Г., Оценка эффективности использования собственного и заемного капитала производственного предприятия (на примере ООО «РДС Брянск»*). Актуальные вопросы права, экономики и управления.* 2019. С. 99-103, С. 100.

[103] Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М,2017. 288 с., С. 224.

активів. У свою чергу, залучення позикового капіталу призводить до виникнення відповідного обсягу боргу.

Під кредитуванням розуміють фінансові зобов'язання підприємства, за якими йому необхідно відповісти в певний проміжок часу[104]. Все ж не завжди підприємство отримує кредитування в грошовій формі, але відповідну вартість завжди можна оцінити за допомогою фінансових показників.

Існує величезна кількість типів і елементів позикового капіталу, які можна залучити для інтенсифікації поточної діяльності організації (рис. 10.1 та рис. 10.2).

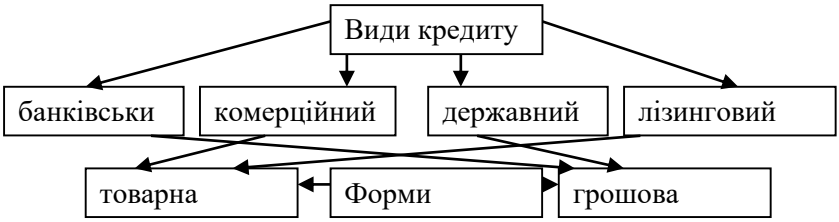

Рис. 10.1. Форми та види кредитів, що надаються підприємствам[105]

Однією з класифікаційних ознак джерел і складових елементів кредитування є термін, протягом якого підприємство буде використовувати позикові кошти.

---

[104] 9. Сувальская А.В., Политика привлечения заемного капитала предприятия. Сборник студенческих работ кафедры «Финансы и банковское дело». Тамбов. 2020. С. 194-208, с. 194.

[105] Даценко М.В., Роль кредиту в умовах економічної кризи. *Вісник Національного транспортного університету*. Ч. 1. К.: НТУ, 2009. Випуск 19. с.2-5, С. 2.

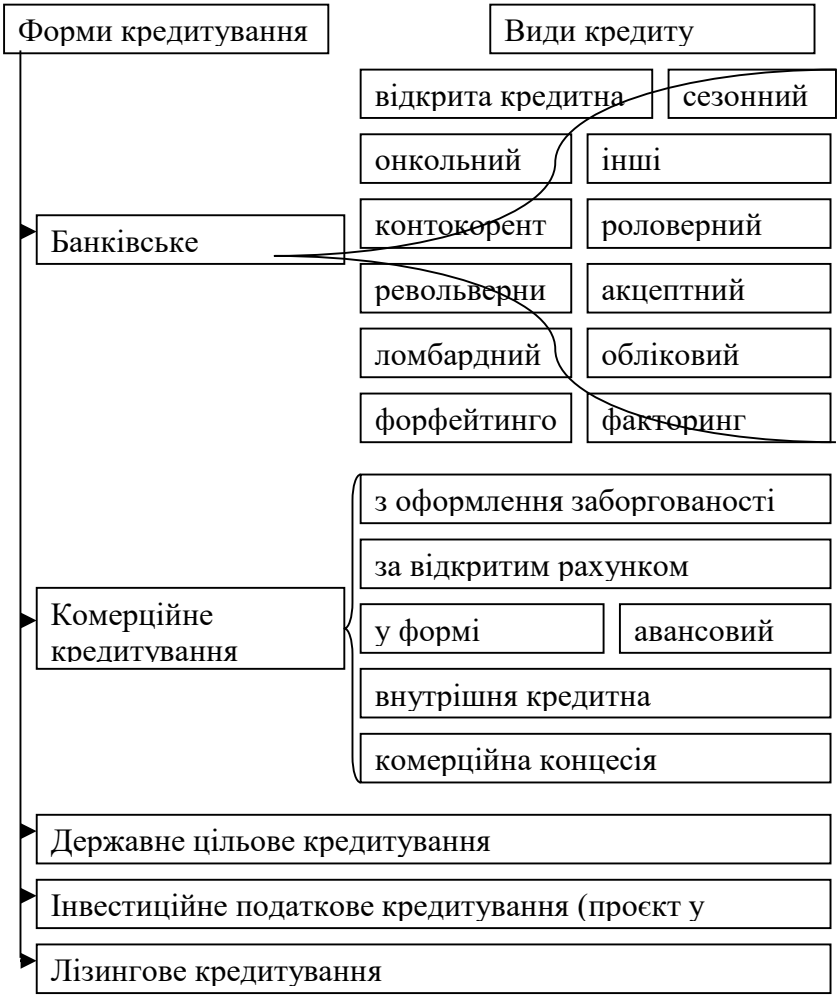

Рис. 10.2. Класифікація основних форм кредитування за джерелами формування

У цьому випадку мова йде про довгострокове і короткострокове фінансування. У випадку з короткостроковим фінансуванням у підприємства обертаються кошти протягом періоду до одного року, після чого компанія повертає їх постачальнику фінансових ресурсів. Відмінність довгострокових коштів полягає в тому, що вони використовуються протягом періоду більше одного року.

Класичним елементом кредитування можна назвати банківське кредитування[106]. У цьому випадку мова йде про отримання фінансування від організації, яка спеціалізується на адекватній оцінці рівня кредитоспроможності малої або середньої компанії, визначенні ринкової ціни надання таких коштів.

Зазвичай по відношенню до наданих засобів застосовується як певна комісія, так і нараховується %, що необхідно враховувати для виявлення ефективної вартості позикового капіталу. Позитивною стороною співпраці з банком є чіткий і загальновідомий алгоритм співпраці, можливість залучати різні обсяги фінансування в залежності від розміру підприємства, постійний пошук банком можливості підвищити ефективність кредитування, що, зокрема, позитивно позначається на вартості. З іншого боку, банк є посередником, який повинен оплачувати роботу своїх

---

[106] Молдажанов М.Б., Атаева Н.К., Бабаева Л.О., Теоретические и практические вопросы привлечения заемного капитала предприятия в условиях интеграции торговых отношений казахстана в мировое экономическое пространство. *Вестник Казахского гуманитарно-юридического инновационного университета.* 2017. № 1 (33). С. 108-112, С. 108.

співробітників, оренду офісів, інші витрати, тому існують способи залучення позикових коштів на більш вигідних умовах.

Звичайно, банки пропонують не один-єдиний продукт, а їх велику кількість. Наприклад, мова може йти про кредитну лінію, кредити на поповнення оборотного капіталу, інвестиційне кредитування, інші види, напрямки, продукти, які дозволяють розв’язати проблеми конкретного підприємства при індивідуальних потребах і параметрах фінансово-господарської системи.

У контексті України банківське кредитування є одним з найбільш важливих джерел кредитування, оскільки українська фінансова система банкоцентрична. Це означає, що саме на банківський сектор припадає основний обсяг активів і капіталу фінансового ринку країни.

Крім банківських кредитів, підприємство може отримати також звичайне кредитування від інших організацій, наприклад від партнерів. У цьому випадку також буде нараховуватися певний %. Звичайно, така ситуація зустрічається рідше, адже надання кредитування компаніями, які не спеціалізуються на цьому, буде приводити до обліку більш високих ризиків при визначенні ціни фінансових ресурсів. З іншого боку, якщо підприємства взаємопов'язані, то вони можуть підтримувати один одного. Але в такому разі постає питання про те, чи стосується такий капітал позикового, чи це все ж власний капітал фінансово-промислової групи, до якої належать обидва підприємства.

Однією з форм короткострокових кредитів підприємства поряд з короткостроковими кредитами банків і короткостроковими позиковими коштами, є кредиторська

заборгованість – зобов'язання, що виникають у підприємства за розрахунками перед іншими юридичними та фізичними особами[107].

Зазвичай одним із найбільш важливих джерел фінансування операційної діяльності компанії, в тому числі і тієї, яка належить до категорії малих та середніх підприємств, є товарні кредити від постачальників. Останні зацікавлені в тому, щоб збільшити обсяг збуту. Наприклад, якщо мова йде про цех, який виробляє продукцію, то для захоплення більшої частки ринку, початкова партія товарів може бути надана на тимчасовій основі, а не придбаною роздрібними торговцями.

Звичайно, такі кошти у формі товарного кредитування також надаються на тимчасовій основі, оплата може відбуватися як в процесі нарахування процентних зобов'язань на суму товарів, що постачаються, так і враховуватися в ціні на момент надання товарного кредитування[108].

Ще одним джерелом позикових коштів може бути бюджет різного рівня. Залежно від поточних потреб держави, існуючих пріоритетних соціально-економічних завдань, державним органам може виявитися вигідно профінансувати діяльність підприємства або групи підприємств. Для підтримки їх роботи уряд може виділити державний

---

[107] Заблоцкая А.Н. Анализ заемного капитала предприятия в форме кредиторской задолженности. *Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития.* 2019. С. 162-169, С. 163.

[108] Жигулина А.А., Управление заемным капиталом предприятия: теоретические и практические аспекты. *Научно-практические исследования*. 2017. № 8 (8). С. 55-59, С. 55.

цільовий або інвестиційний кредит. Звичайно, мова йде про специфічні галузі, які вважаються привабливими з точки зору потенціалу подальшого зростання.

У розвинених країнах на поточний момент активно надаються різні державні кошти на підтримку роботи підприємств в умовах коронавірусу, така підтримка є і в Україні. Мова йде не тільки про великі підприємства, наприклад містоутворюючі, але і дрібні та середні бізнеси.

Фінансовий лізинг відрізняється тим, що поповнення капіталу підприємства відбувається за рахунок основних засобів та інших дорогих елементів активів, на вартість яких нараховуються різні процентні та комісійні зобов'язання. Держава часто пропонує різні пільги і послаблення, які роблять фінансовий лізинг більш вигідним, ніж банківське кредитування на придбання тих самих елементів основних засобів.

10.2. Кредитування бізнесу за рахунок коштів державних програм

Загалом існує декілька програм державної підтримки малого та середнього бізнесу за рахунок використання інструментів кредитування. Найбільш відома, активно пропагована органами влади державна програма «Доступні кредити: 5-7-9 %».

Найбільш лояльні умови, а саме 5 % річних запропоновані для тих підприємств, а також фізичних осіб-підприємців, які демонструють сукупний оборот протягом року у розмірі до 50 млн грн. При цьому така програма націлена на підвищення зайнятості, адже у випадку, якщо

підприємець бажає отримати такий кредит, він повинен найняти не менше 2-х нових співробітників у часовому проміжку 3-х перших місяців[109].

У випадку з 5 % річних метою такого кредиту є підтримання розвитку як малого, так і мікропідприємництва. Мова йде про залучення ними основних засобів на довгострокові основі, що будуть використовувати протягом тривалого періоду часу в операційному процесі. Це так званий інвестиційний кредит . Окрім цього, ще однією метою є надання коштів на поповнення оборотних активів. Держава профінансує на лояльних умовах під 5 % річних 25 % від вартості, що відображено у бізнес-плані, при цьому таке надання коштів на поповнення обігового капіталу має супроводжуватися інвестиційним кредитом. Звичайно, усе кредитування відбувається у національній валюті.

Відмінність такої пропозиції від тої, що видається під 7 % річних, полягає в тому, що немає необхідності наймати двох співробітників. Проте умови кредиту передбачають можливість зменшити ставку на 0,5 % за кожного нового найнятого співробітника. Мета кредиту і валюта фінансування така ж, як і у випадку з 5 %-м кредитом.

Що ж до кредиту під 9 % річних, то він пропонується підприємствам із оборотам більше ніж 50 млн грн протягом року функціонування. Такі підприємці відповідно до державної програми кредитування також мають можливість знизити ставку, наймаючи нових співробітників, і за кожного такого працівника, що введений офіційно в штат компанії,

[109] Доступні кредити 5-7-9%. URL : https://5-7-9.gov.ua/.

вона отримує змогу знизити ставку обслуговування на 0,5 % річних. Що ж до мети кредиту та валюти, то вони такі самі.

Максимальна сума кредиту не має обмежень, проте ті проценти, які компенсуються державою, не можуть бути більшими ніж 200 тис. євро протягом 3 років фінансування представника малого чи середнього бізнесу. Терміни кредитування за такої державної програми обмежені, а саме у випадку із довгостроковим фінансування основних засобів, тобто інвестиційним, кошти можуть використовуватися малим та середнім бізнесом загалом протягом 5 років, а якщо мова йде про поповнення оборотного капіталу, то часовий ліміт складає 2 роки.

Державна програма також передбачає максимальний розмір комісії банку, яка не повинна перевищувати одного відсотка. Як і у випадку з багатьма іншими видами кредитування, у цьому випадку підприємець також повинен забезпечити хоча б частину необхідних інвестицій самостійно, а саме 20 % від тої суми, що відображена у бізнес-плані у випадку, якщо мова йде про фінансування вже діючого бізнесу, або 30 % у тому випадку, якщо створюється нова бізнес-модель підприємства.

Розробники такої державної програми чітко визначили, що кредитні ресурси можуть бути направлені на придбання основних засобів, як нових, так і тих, що вже використовувалися в операційному процесі інших підприємств. Крім цього, мова може йти також про ремонт та модернізацію основних засобів. Держава встановила обмеження щодо придбання земельних ділянок, а саме заборону на їх подальшу здачу в оренду. Окрім цього, кредитні ресурси можуть використовуватись малим та

середнім бізнесом для здійснення реконструкції будівель, проте офісна нерухомість виключена із такого переліку. В підприємця є можливість використати отримані кошти на купівлю інтелектуальних прав, інших нематеріальних активів, які мають значення для бізнесу. Як було сказано, також передбачена можливість поповнення оборотного капіталу.

Така програма державної підтримки містить 3 компоненти, а саме виплату частини процентів, які нараховані банком, надання кредитних гарантій, а також здійснення антикризових заходів.

Кредитні гарантії необхідні для того, щоб якщо підприємство по внутрішніх критеріях і методиках оцінки кредитоспроможності малих та середніх підприємств не підходить для банку, то держава може частково гарантувати виконання зобов'язань. Це особливо актуально для тих підприємств, у яких обсяг майна несуттєвий, або ж якщо мова йде про формування нового бізнесу, який до цього не діяв. Вартість такої гарантії становить 0,5 % річних від тої суми, яку підприємство отримує у вигляді кредитного фінансування, а рівень покриття становить 50 % у тому випадку, якщо мова йде про стійку бізнес-модель, яка продемонструвала свою операційну ефективність, або 80 % у тому випадку, якщо створюється новий суб'єкт господарювання.

У контексті тих подій, що відбуваються в Україні та світі, слід також звернути увагу на 3-й компонент, а саме антикризові заходи. Держава пропонує компенсувати більшу частину процентів за нарахованими кредитами, а саме знижуючи ефективну ставку для підприємств до 3 %. Це

стосується тих бізнес-проєктів, які безпосередньо пов'язані з медичним обладнанням, медичними виробами, виготовленням фармакологічних препаратів, а також при рефінансуванні тих кредитів, які раніше були отримані під ці цілі. Така сама ставка пропонується і для малих та мікропідприємств для поповнення їх обігових коштів з метою забезпечення платоспроможності в складних умовах зниження ділової активності у зв'язку із кризою. Окрім цього, є також можливість отримати кредитування під 0 % річних у тому випадку, якщо необхідно рефінансувати вже існуючу заборгованість малим та мікропідприємствам. Щодо кредитів під 3 % річних, то їх можна отримати, як і у випадку з іншими, на 5 років для придбання довгострокових активів та на 2 роки для негайного поповнення оборотного капіталу.

Звернутися за такими кредитними ресурсами можна у державні банки, наприклад Приватбанк чи Ощадбанк, а також приватні банки, у тому числі з іноземним капіталом. Для того, щоб взяти участь у такій програмі, необхідно здійснити три кроки, а саме перевірити відповідність індикаторам програми свого бізнесу, надати заявку банку разом із тою документацією, яку вимагає кредитна установа, а у випадку отримання ствердної відповіді від неї підписати відповідний договір на здійснення кредитування.

Щоб взяти участь у програмі необхідно бути зареєстрованим як малий бізнес, а саме мати організаційно-правову форму юридичної особи, або фізичної особи підприємця. Кінцевий бенефіціар такого підприємства може бути лише громадянином України. Окрім цього, якщо мова йде про діючі підприємства, то воно повинне демонструвати ефективну бізнес-модель, тобто бути здатним генерувати

чистий прибуток хоча б протягом останніх 2 років. Окрім цього, необхідно мати чіткий бізнес-план, якщо мова йде про створення нових суб'єктів господарювання.

У межах такої програми новоствореними вважаються ті підприємства, які функціонують менше року, проте у них повинен бути як досвід, так і інвестиційний проєкт щодо реалізації успішної бізнес-моделі. При розрахунку річного обороту враховується не лише той, який демонструє конкретне підприємство, а й пов'язані компанії. Це зроблено для того, щоб мінімізувати ризик використання таких механізмів для фінансування великих підприємств шляхом їх подрібнення. Обрання економічної діяльності не впливає на рішення про надання пільгових умов кредитування в межах такої державної програми.

Умови для діючих підприємств подібні, а відмінність полягає лише в тому, що вони повинні проводити господарську діяльності протягом періоду, який є більш тривалим ніж 1 рік.

Ще однією програмою, яка зорієнтована на мікробізнес та малі підприємства, а також на середній сегмент, є програма кредитування ММСП України, проте така програма діє лише за окремими галузями економіки. Мова йде про ресторани і заклади харчування, агрогосподарство, розвиток підприємств, які знаходяться у регіонах країни із вкрай низьким порівняно із середнім по Україні ВВП на душу населення, підприємств, що пов'язані з готельним бізнесом, харчуванням, легкою промисловістю, а також проєктами, що здійснюють зменшення обсягу імпортних операцій в платіжному балансі України, підприємствами, які дозволяють підвищити загальну енергоефективність країни.

Як і у випадку з попередньою програмою, валютою виступає українська гривня. Існує максимальний ліміт щодо розміру кредиту, а саме для фізичних осіб-підприємців та малих і середніх підприємств він не може бути вищим ніж 100 до 1000 євро. При розрахунку вартості використовується український індекс ставок за депозитами. Відповідно, якщо мова йде про залучення довгострокових активів у операційний процес підприємства, то вартість такого кредитування становитиме індекс депозитів + додаткові 5 % річних. Якщо ж кошти використовуються для поповнення оборотного капіталу, то до індексу депозитів додаються 6 % річних.

Відповідно, якщо вартість банківського кредитування перевищує цю суму, то держава компенсує решту. При цьому держава чітко визначає, що розмір банківської комісії за операціями такого кредитування не повинен бути більшим ніж 1,5 % від тіла виданого кредиту. Як часові рамки встановлено 3-5 років, а саме 5 років для тих проєктів, які передбачають залучення довгострокових активів, та 3 роки для поповнення оборотних активів.

10.3. Основні етапи процесу кредитування та їх характеристики

Безпосереднє підписання кредитного договору та взаємодія між фінансовою особою-підприємцем чи малим та середнім підприємством і банком є лише одним із елементів загального процесу кредитування. Адже загалом можна визначити три основні складові процесу кредитування з

точки зору банку, а саме попередня робота, оформлення кредиту та управління кредитом. Перший етап включає в себе розробку типових документів, інформаційно-аналітичний процес вивчення ситуації на ринку, власних можливостей, інших аспектів, визначення оптимальних параметрів програми кредитування малих та середніх підприємств тощо. Оформлення кредиту передбачає безпосередню взаємодію із цільовою аудиторією, тоді як останній етап, тобто управління кредитом, передбачає здійснення контролю та коректування прийнятих параметрів в межах кредитної політики щодо взаємодії із фізичними особами-підприємцями та малим і середнім бізнесом.

Кредитний цикл по програмі кредитування починається з залучення клієнтів, консультації потенційного позичальника і закінчується повним погашенням кредитної заборгованості позичальника перед банком. Він складається з шести основних етапів (рис.10.3).

Як показано на рис. 10.3, спочатку починаються попередні переговори між позичальником і співробітником банку. Клієнт може отримати попередню консультацію як безпосередньо від працівника, так і телефоном, через чат, електронну пошту тощо.

Після цього представник підприємства або сам підприємець відвідує відділення банку. Клієнт здійснює подачу заявки в банк, а також надає інші документи для отримання кредиту. На основі цих даних співробітник банку може чітко визначити кредитоспроможність клієнта, враховує ймовірність неповернення і включає всі ризики в ціну кредиту. Крім цього, визначаються інші умови

кредитування: складається графік платежів, визначаються терміни, на які залучаються кошти, обговорюються спірні

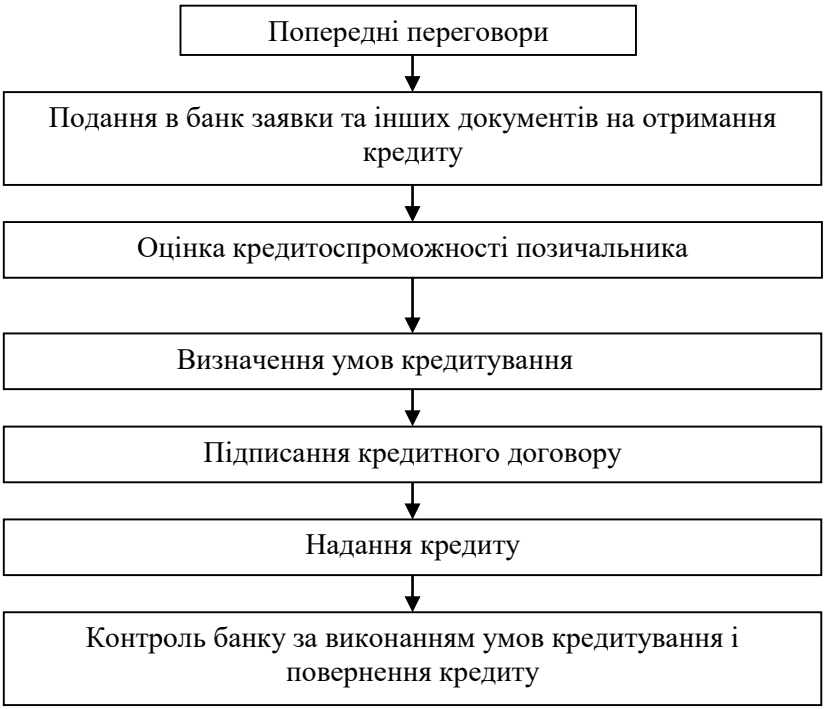

Рис. 10.3. Кредитний процес при взаємодії банку і фізичної особи-підприємця, малого чи середнього підприємства

моменти, які можуть виникнути при співробітництві.

Важливо зазначити, що аналіз підприємства чи фізичної особи-підприємця займає деякий час. На відміну від кредитування фізичних осіб, немає якоїсь єдиної скорингової моделі, яка дозволила б менеджерам по кредитуванню провести швидку оцінка поточного стану підприємства. Тому відповідні дані можуть надсилатися у центральний

офіс, де аналітики кредитної організації обробляють отриману первинну інформацію. Вони надсилають менеджеру оптимальні параметри кредитування підприємства, тобто вартість, період, а також саму суть відповіді, тобто чи заявка на отримання кредиту затверджена кредитним комітетом або іншим структурним підрозділом, що спеціалізується саме на взаємодії з малим та середнім бізнесом.

До документів, які відображають різні характеристики, що впливають на результативний показник кредитоспроможності фізичної або юридичні особи, можна віднести фінансову звітність підприємства, контракти, оборотно-сальдову відомість, інші документи, які характеризують фінансово-економічний стан підприємства, а також документи, які характеризують стан і власність по заставному майну, наприклад, договір купівлі-продажу, договір дарування, інші документи.

На прикладі Промінвестбанку можна вказати, що важливими документами, які необхідні для отримання кредиту фізичною особою-підприємцем чи малим та середнім підприємством, є:

- безпосереднє звернення клієнта, тобто усний чи письмовий запит на отримання фінансування від банку;
- крім цього, банк отримує анкету-заявку із тими умовами, які бажає отримати клієнт;
- клієнт направляє довідку від обслуговуючих банків, що відображає оборот і обсяг наявної заборгованості щодо тіла кредиту та нарахованих процентів у інших банках;
- банк отримує Статут підприємства, інші нотаріального завірені документи, які демонструють право,

наприклад, директора виступати від імені підприємства та розпоряджатися його активами і джерелами фінансування;

- якщо у межах кредитного договору буде використовуватись застава, то також можливе надання акту купівлі-продажу, інших документів, які будуть засвідчувати права підприємства на елемент застави;

- у разі необхідності підприємець також може надавати бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування, якщо мова йде про отримання коштів під конкретний бізнес-проєкт;

- банк може попросити про направлення документів, що характеризують поточний фінансовий стан, вартість наявних у компанії активів, інші документи[110].

Крім цього, існують ще особливості надання документів для оцінки рівня кредитоспроможності позичальника для різних галузей. Наприклад, аграрії повинні також надати довідку про врожайність рослинних культур протягом останніх 3 років, основні показники діяльності сільськогосподарського підприємства, а також інші довідки та звітні документи, що свідчать про їх активність протягом останніх років. Забудовники зазвичай надають бізнес-плани завершення об’єкта житлової чи нежитлової нерухомості, договори із партнерськими компаніями, які виконують всю або частину роботи щодо зведення житлової і нежитлової нерухомості, інші документи, які свідчать про поточний стан та перспективи подальшого завершення об’єкта. Кредит може бути отриманий на інвестиційні цілі, в цьому випадку мова йде про кошторис та бізнес-план, а при проєктному

---

[110] Документи для оформлення кредиту. URL : https://www.pib.ua/corporate/finansuvannia-biznesu/dokunebty-dlia-oformlennia-kredytu/.

фінансуванні необхідно надати бізнес-план та побудовану фінансову модель.

Важливо, що такий перелік не вичерпний, адже банк може зацікавитись іншими елементами інформації для того, щоб більш раціонально та якісно оцінити поточний рівень платоспроможності та кредитоспроможності фізичної особи-підприємця або середнього та малого підприємства.

Аналіз становища позичальника дозволяє сформувати чіткі умови щодо терміну і вартості кредитування. Звичайно, фізична особа-підприємець або мале та середнє підприємства можуть звернутися не до одного банку для того, щоб отримати найбільш вигідну ринкову пропозицію щодо фінансування його діяльності за рахунок банківських коштів. Тобто процес кредитування для підприємця може відбуватися паралельно у кількох банках, що забезпечує обрання найбільш привабливої альтернативи.

Підприємець робить свій остаточний вибір щодо отримання банківського кредиту та підписує з банком відповідний кредитний договір. Потім банк надає кредит клієнту. Він може видаватися як у готівковій, так і безготівковій формі. Важливо зазначити, що на цьому етапі процес кредитування не завершений.

Після цього перевіряється, чи використовує ці кошти підприємець за призначенням, чи відбуваються якісь порушення тих умов, які закріплені у кредитному договорі. Банк постійно відстежує зміну поточного стану позичальника. Як варіант, він може направити запит і підприємець надасть додаткові документи, що свідчать про зміни, результати діяльності у новому звітному періоді, інші особливості діяльності фізичної особи-підприємця чи малого

та середнього підприємства. Якщо порушені умови використання кредиту чи відбувається суттєве погіршення поточного стану справ у позичальника, то банк може розірвати договір, переглянути наявні умови, вимагати дострокового погашення наявних у позичальника зобов'язань. Це також важлива частина кредитного процесу.

У подальшому банк відстежує, чи усі зобов'язання, які містяться у кредитному договорі та графіку погашення зобов'язань, виконуються. Якщо відбувається будь-яке відхилення від запланованої траєкторії грошових потоків у межах кредитних відносин, працівники уточнюють у підприємця, що є причиною цього, нагадують про наявні зобов'язання. Звичайно, якщо підприємець не може своєчасно виконати такі зобов'язання, то все це відображається в кредитній історії, яка враховується при наступних ітераціях такого кредитного циклу.

Після погашення усіх своїх зобов'язань за тілом кредиту, нарахованими процентами і комісіями, а також простроченою заборгованістю, така ітерація кредитного процесу завершується.

Кредитний процес часто є саме циклічним, тобто після того, як зобов'язання погашені, виникають нові, адже кредит є важливим елементом фінансової системи підприємства. У випадку, якщо поточна бізнес-модель ефективна, то використання фінансового левериджу дозволяє інтенсифікувати свою інноваційну і операційну діяльність. Тому підприємець має змогу повторно подати заявку на отримання нового кредиту, причому в наступних випадках це відбувається більш просто, адже часу достатньо, щоб звернутися в банк через власний онлайн-кабінет, по

телефону тощо. Наявність необхідної інформації дозволяє пришвидшити повторний кредитний цикл.

10.4. Кредитний договір: порядок укладення, його зміна, розірвання та виконання

Сама суть та зміст кредитного договору буде суттєво залежати від конкретного банку. Адже бачення управлінців, досвід їх роботи, поточні особливості кредитної політики, ситуація на ринку, нормативно-правове поле, інші фактори справляють суттєвий вплив на ті норми, що будуть міститися у кредитному договорі між банком та фізичними особами-підприємцями чи малим та середнім бізнесом. Типовими елементами кредитного договору є:

- сторона, що бере участь в укладенні угоди кредитування, а саме представник юридичної чи фізичної особи і представник банківської організації. Звичайно, якщо мова Не йде про оформлення кредитного договору на фізичну особу підприємця від власного імені, то відповідно сторона повинна мати довіреність чи іншу підставу представляти підприємство. Наприклад, такою підставою може бути також посадова інструкція директора, який виступає від імені підприємства;

- характеристика складових умов залучення кредитних ресурсів на поворотній основі. Визначається форма кредитування, ліміти щодо обсягу залучених кредитних коштів, терміни щодо погашення наявних зобов’язань, порядок отримання відповідних грошових коштів чи іншої форми фінансових ресурсів, чіткий календарний план щодо виконання позичальником своїх зобов’язань;

- запевнення щодо необхідності у повному обсязі виконувати свої зобов'язання як за самим тілом кредиту, тобто коштами, які отримує позичальник, так і за нарахованими процентами, комісіями, іншими зобов'язаннями перед банком;

- вказується тип кредиту в розрізі забезпечення. Кредит може бути як бланковий, тобто без будь-якого забезпечення, так і, що частіше зустрічається, із наявністю забезпечення. Мова може йти про заставне майно, наприклад, основні засоби, оборотні активи тощо. Окрім цього, можуть використовуватися гарантії третіх осіб, інші інструменти зниження ризикованості кредитування;

- обмеження щодо використання кредитних ресурсів чи здійснення фінансових дій в межах своєї діяльності позичальником. Такі умови формуються для того, щоб захистити платоспроможність позичальника, а отже, і інтереси банку;

- додаткові права учасників такої угоди, наприклад, на інформування щодо суттєвих змін у фінансовому положенні позичальника;

- різноманітні штрафи, інші санкції, пов'язані з порушенням умов договору;

- чіткі дати початку дії таких кредитних умов;

- можливості дострокового погашення кредитних зобов'язань позичальником чи внесення інших змін в укладену сторонами угоду;

- підписи осіб, що брали участь в укладенні угоди, у випадку необхідності – печатка, а також юридичні адреси сторін.

Порядок укладання договору відповідає тому алгоритму, який було охарактеризовано раніше. Тобто позичальник отримує умови кредитування від банку, погоджується на них та підписує з банком відповідну угоду.

Щоб відобразити порядок укладання, зміни, розірвання та виконання кредитного договору, слід звернути увагу на типовий, який опубліковано Ощадбанком. Алгоритм виконання чіткий, а саме кредитна організація надає свої кошти протягом одного банківського дня з того періоду, коли позичальник виконав всі свої попередні зобов'язання. Такими попередніми зобов'язаннями може бути надання даних про предмет застави, наприклад, про транспортний засіб, відсутність судових рішень щодо його стягнення у зв'язку з тим, що таке майно вже використовувалося в інших кредитних договорах тощо. Крім цього, може бути передбачено необхідність здійснення страхування активу, що купується за кредитні ресурси. Серед початкових умов може значитися сплата комісії банку за здійснення необхідних дій щодо видачі кредиту. Якщо підприємець чи представник підприємства малого та середнього бізнесу ще не обслуговувався в цьому банку, то він також повинен здійснити попередні дії щодо відкриття рахунку та підписання договору обслуговування.

Після того як усі попередні вимоги до позичальника останнім виконані, кошти можуть бути переказані на його розрахунковий рахунок, або виплачені готівкою. Більш типове надання кредиту саме у безготівковій формі, адже це суттєво спрощує взаємодію між позичальником та банком, а також дозволяє позичальнику більш ефективно розпоряджатися наявними у нього ресурсами. Якщо мова йде

про цільове фінансування, наприклад, на придбання певних основних засобів, то такі ресурси спрямовуються не на розрахунковий рахунок позичальника, а безпосередньо на розрахунковий рахунок продавця майна.

У процесі виконання договору, уже після того, як він підписаний, банк має право частково або повністю відмовитись від надання кредитних ресурсів малому чи середньому підприємству. Зокрема, типовий договір передбачає серед причин: невиконання позичальником своїх зобов'язань, у випадку значної зміни параметрів кредитного ринку, наприклад, якщо суттєво змінюється вартість залучення депозитних вкладів, інших ресурсів, а також змінюються середньозважені ставки на кредитному ринку. Окрім цього, передбачається можливість відмови від зобов'язання у тому випадку, якщо банк вважає, що надійшла нова інформація, яка свідчить про високу ймовірність неспроможності позичальника виконувати свої зобов'язання. Таким чином, передбачені умови щодо відмови від зобов'язань банку вже в процесі виконання кредитного договору раціональні та необхідні для того, щоб захистити інтереси кредитної організації. У випадку прийняття відповідного рішення банк повідомляє про це позичальнику письмово.

Якщо ж відбувається нормальний процес, тобто гроші надані позичальнику, то виконання контракту передбачає повернення кредиту через деякий час, а також погашення інших зобов'язань, які нараховані банком, наприклад процентних та комісійних. Погашення зобов'язань відбувається шляхом відрахування відповідної суми з поточного рахунка середнього чи малого підприємства. Як

варіант, підприємець має змогу внести відповідні кошти через касу. Моментом виконання зобов'язань є власне той момент, коли гроші списуються з рахунка або зараховуються у касу. Виконання таких зобов'язань відбувається відповідно до того графіка, який закріплено у додатку до кредитного договору. Якщо ж договір з малим чи середнім підприємством передбачає можливість дострокового погашення, то підприємець має змогу швидше виплатити кредит для того, щоб зменшити обсяг процентних витрат.

Кредитний договір чітко визначає черговість виконання окремих зобов'язань, що виникають відповідно до укладених умов. Так, якщо особа-позичальник, яка є представником малого чи середнього підприємства, а також фізичні особи-підприємці, оплачують певну суму, то, перш за все, погашаються зобов'язання із простроченої заборгованості за тілом кредиту. Якщо залишається додаткова сума, то вона враховується як погашення процентних зобов'язань, які нараховані за простроченим тілом кредиту. Потім відбувається зарахування за нормальною заборгованістю, а саме за самим тілом кредиту. Наступним кроком є зарахування заборгованості за нарахованими процентами за нормальним тілом кредиту, тобто тим, зобов'язання по якому ще не простроченні. Після цього відбувається погашення пені, яка нарахована у випадку, якщо має місце несвоєчасне виконання частини зобов'язань, після чого відбувається оплата штрафів. Уже після цього залишок суми зараховується як погашення комісійної винагороди, яка була нарахована за простроченими зобов'язаннями щодо основної суми кредиту, а відтак відбувається зарахування комісії за

нормальною частиною кредиту, тобто тою, за якою зобов'язання малого підприємства чи іншого суб'єкта досліджуваної групи не були простроченні. На останньому кроці виникає зарахування за всіма іншими зобов'язаннями, які виникають у підприємства в межах укладеного кредитного договору.

Окрім дострокового повернення коштів позичальником, за власної ініціативи, банк також має право, відповідно до умов договору, затребувати у малого чи середнього підприємства дострокового повернення тіла кредиту та погашення інших зобов'язань. Відповідно до типового договору, це має місце тоді, коли відбувається часткове або повне невиконання зобов'язань позичальником. Наприклад, якщо мова йде про затримання платежів на один місяць, використання коштів не за цільовим призначенням, зменшення ринкової цінності тої застави, яка використовується для зниження ризикованості операцій кредитування, подання недостовірних чи зміни даних фінансової звітності, а також інших документів, що використовуються банком для оцінки фінансового стану підприємства, порушення інших зобов'язань, які передбачені у кредитному контракті.

Що ж до зміни умов кредитного договору, то це можливо у випадку, якщо проведені відповідні переговори із представником банку і останній погоджується на укладення нового кредитного договору. Зміни також можуть відбуватися у тому випадку, якщо позичальник достроково повернув частину коштів, що призводить до необхідності оновити наявний графік платежів щодо погашення тіла кредиту та нарахованих процентів.

Окрім цього, типовий кредитний договір передбачає, що вартість кредитування враховується відповідно до тої ціни на кредитні кошти, яка сформована на ринку в даний час. Це означає, що якщо умови на фінансовому ринку змінюються і середньозважений показник збільшується, то банк може в односторонньому порядку вимагати вищої процентної ставки за тими коштами, які будуть використовуватися у подальшому. Звичайно, такі зміни на фінансовому ринку повинні бути суттєвими.

Загалом же договір передбачає, що за умови згоди сторін або у випадку, якщо є чіткі норми законодавства, кредитний договір може бути змінений або розірваний повністю. Якщо досягнуто нових домовленостей, або відбувається акт розірвання, то відповідні домовленості фіксуються у додаткових договорах. Вони вступають у дію в той момент, коли відбувається їх підписання та скріплення печатками. Вважається, що всі додаткові домовленості є безумовною частиною основного кредитного договору.

10. 5. Механізм кредитування бізнесу за рахунок коштів міжнародних фінансово-кредитних інститутів

Загалом кредитування бізнесу у випадку із залученням коштів міжнародних організацій та інституцій відбувається із застосуванням одного і того ж підходу. Мова йде про надання таких коштів українським комерційним банкам з подальшим розповсюдженням відповідно до тої програми, яку створила конкретна організація. Механізм такого кредитування буде залежати від бачення управлінців

фінансово-кредитного інституту, інших факторів, що не залежать від української сторони.

Європейський Союз та європейський інвестиційний фонд реалізують програму InnovFin. Вона діє для тих малих та середніх підприємств, які мають у своїй моделі значний інноваційний потенціал, а кількість найнятих працівників не перевищує 500 осіб. В тому числі сюди включаються ті компанії технологічної спрямованості, що забезпечують підвищення енергоефективності. Ліміти на кредитування коливаються від мінімального значення у розмірі 50 тис. євро до максимального розміру 8,5 млн євро. Як і у випадку з іншими подібними програмами, участь малих та середніх підприємств дозволяє їм зменшити обсяг проценту, що сплачується.

Європейський банк реконструкції та розвитку пропонує взяти участь малим та середнім підприємствам, які керуються жінками. У такому випадку застосовується механізм кредитної лінії, а також надаються додаткові консультації професійного характеру. Підтримка здійснюється у випадку з малими та середніми підприємствами, у яких кількість працівників менша 250 осіб, виручка менша 50 млн євро або ж сума активів не перевищує 43 млн євро. Наявні значні обмеження щодо галузей, а саме програма не розповсюджується на підприємства, які очолює жінка, проте які функціонують у банківській чи фінансовій сфері, здійснюють виробництво військової продукції, сигарет чи зайняті азартними іграми. Щодо параметрів такого механізму, то програма передбачає 14 % річних у національній валюті на півроку при умові залучення у виробничий процес додаткових основних

засобів. Загалом же термін залучення кредитних ресурсів може бути продовжений на 36 місяців.

ЄБРР просуває ще одну програму, а саме EU4Business. У цьому випадку фінансування українських малих та середніх підприємств також відбувається за допомогою кредитної лінії. Кошти повинні виділятися на залучення у операційний процес обладнання та технологій. Загалом розроблені 3 групи кредитів. У випадку з першою групою використовується стандартний підхід, тобто ці кошти можуть бути направлені на оновлення і модернізацію обладнання, що вже залучене у операційний процес. Сума такого кредиту не повинна перевищувати 300 тис. євро. Співробітники програми декларують, що кредитування відбувається за умовами кеш-бек, тобто міжнародна інституція компенсує до 10 % від нарахованих процентів, комісій на тіло кредиту. Варто звернути увагу, що мова йде про модернізацію обладнання, яке міститься у переліку прийнятних технологій. Такий перелік містить велику кількість позицій, а саме декілька тисяч. Якщо обладнання відповідає такому документу, то підприємство має право на отримання відповідного кредиту. Спрощений підхід є подібним до стандартного та передбачає такі ж умови. Що ж до комплексного підходу, то він дозволяє залучити кредитні ресурси у обсязі до 3 млн євро. Частина вартості кредиту погашається у розмірі до 15 %, а не 10 %, як за іншими напрямками. Крім можливості отримання банківського кредиту відповідно до такої програми малий та середній бізнес також має змогу отримати лізинг. Правомірне й отримання гранту, який покриває 15 % від необхідних інвестицій. Проте у цьому випадку процес найбільш

складний і передбачає проведення технічної експертизи[111].

Програма Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) Initiative East, на відміну від попередніх, орієнтується на найменші підприємства, у яких задіяно до 10 осіб. Розмір кредиту не повинен перевищувати 25 тис. євро. В рамках такої допомоги реалізуються три напрямки, а саме:

- механізм кредитних гарантій, тобто поліпшення умов для отримання кредитування за рахунок надання певної компенсації місцевим банкам, що здійснюють кредитування в межах такої програми;

- механізм фінансування, тобто забезпечення пільгових умов для отримання підприємствами кредитного фінансування;

- технічна допомога, тобто надання різноманітних технічних консультацій, професійної підтримки тощо.

Термін такого кредитування обмежений, а саме 5 років для коштів, що залучаються для придбання основних засобів, та 3 роки для поповнення обсягу наявних оборотних активів. Ставка кредитування не надто приваблива, а саме компенсується 1 % від нових кредитів та 0,5 % для діючих.

Програма соціального інвестування WNISEF відрізняється метою надання підтримки, а саме для активізації соціальної та екологічної діяльності. Щоби віднести малі та середні підприємства до категорії соціально важливих, необхідно, щоб вони наймали соціально вразливі верстви населення. 50 % штату і більше повинні належати до такої категорії населення. Крім цього, підприємство має

---

[111] Фінансування бізнесу. URL : https://www.oschadbank.ua/ua/business/finansuvannya-biznesu.

активно інвестувати отриманий прибуток назад у свою діяльність, що дозволяє і надалі створювати додаткові робочі місця. Як варіант, замість реінвестування прибутку підприємство може направляти 10 % від отриманого прибутку за різноманітними соціальними напрямками. Ще одним видом підприємств, які мають можливість отримати таке фінансування, є ті, які направляють мінімум 20 % цього прибутку на різноманітні соціальні цілі. Розмір фінансування для такого підприємства буде коливатися від 10 тис. до 100 тис. дол. США. Процентна ставка формується на рівні від 5 до 10 %. Що ж до часових рамок, то максимально можливий термін використання таких кредитних ресурсів становить 36 місяців. Як заставу Ощадбанк при реалізації такої програми використовує транспорт, обладнання, нерухомість, а також депозит фонду WNISEF.

Зарубіжні та міжнародні організації розуміють важливість відновлення нормального економічного життя на сході України, а тому створена програма під назвою FinancEast. Як у випадку з іншими, мова йде про підтримку малих та середніх підприємств. Допомога надається у вигляді субсидій та оплати частини витрат, що пов’язані з реалізацією інвестиційного проєкту. А саме, без урахування ПДВ, сума компенсації становить до 50 %. Оптимальна схема полягає у тому, що особа повинна сформувати початковий платіж у розмірі 20 % за рахунок власних коштів та такої компенсації інвестиційного проєкту, а решта 80 % формується за рахунок кредитів, що надаються Ощадбанком. Кредитні ресурси виділяються під цілі закупівлі, оновлення, реконструкції, створення основних засобів підприємствами. Обсяг кредитування в межах такої програми не може бути

більшим ніж 500 тис. євро. Мова йде саме про інвестиційний проєкт, у якому може брати участь кілька компаній. Що ж до обмеження на окрему компанію, то воно становить 150 тис. євро без урахування ПДВ. Право на отримання відповідних кредитних ресурсів мають фізичні особи-підприємці, інші групи малих та середніх підприємств, які найняли до 250 осіб у свій штат, а також сформували річний оборот до 10 млн євро. Окрім цього, держава не може володіти більш ніж 25 %-ми такого підприємства. Тобто мінімум 75% має знаходитись у приватних руках. Що ж до часових обмежень, то кредитування не може тривати менше, аніж 24 місяці, при цьому підприємство не має права негайно погасити кредит протягом перших 12 місяців.

Наявна велика кількість обмежень щодо того, хто має брати участь у такій програмі. По-перше, особа повинна бути зареєстрована на території України, знаходитись у вказаних регіонах. Окрім цього, поточний фінансовий стан повинен бути стабільним, не має бути сірої чи іншої зайнятості, як і простроченої заборгованості за кредитними програмами. Підприємство, яке претендує на допомогу, має мати гарну кредитну історію протягом останнього року. Звичайно, підприємство не може знаходитись у такому складному становищі, як банкрутство, реорганізація тощо.

Спільний з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) «Проєкт кредитування МСП та компаній з середнім рівнем капіталізації» націлений як на середні підприємства та малі компанії, так і на підприємства із середнім рівнем капіталізації. Крім цього, участь у таких лояльних умовах залучення кредитування можуть брати ті підприємства, які не належать до попередніх двох категорій, при цьому

реалізують заходи щодо розвитку соціальної інфраструктури, підвищення енергоефективності, захисту довкілля.

Міжнародна інституція надає кредити таким підприємствам. Вони можуть використовуватися для залучення додаткових або поліпшення існуючих матеріальних активів, придбання, створення, іншого залучення нематеріальних активів, поповнення оборотних коштів, покриття податків. При цьому залучені активи не можуть здаватися в оренду.

Загалом в межах такої програми існують три категорії кредиту, а саме А, В, С. У випадку з А частка фінансування становить 100 % від вартості кредиту, а сума одного субкредиту не може перевищувати 12,5 млн євро. У випадку з В мова йде про компенсацію 50 % проєкту, а сума одного кредиту не перевищує 25 млн євро. У випадку з С умови отримання кредиту такі ж, проте мова йде про компанії, які належать до категорії прийнятних. Що ж до термінів, то немає чітко визначених лімітів і кожен проєкт аналізується окремо.

Створена програма із здійсненням мікрокредитування, що реалізується разом із Фондом розвитку підприємництва. Така програма також націлена на фізичних осіб-підприємців, мікро, малі та середні підприємства. Фінансування відбувається у випадку, якщо підприємство зайняте в сфері послуг, виробництва, агросекторі та в торгівлі. Проте останнє стосується лише фізичних осіб-підприємців і мікропідприємств. На відміну від інших програм, кошти можна отримати як у зарубіжній валюті, так і в гривні. Максимальний розмір кредиту для мікропідприємства і

фізичних осіб-підприємців не може перевищувати 25 тис. євро, для малих підприємств 100 тис. євро, а для середніх компаній 250 тис. євро. Що ж до розрахунку відсоткової ставки, то вона зменшується на 0,5 % річних для діючої ставки і на 1 % у випадку, якщо мова йде про новий кредит, який тільки отримано. Що ж до часових лімітів, то вони типові, тобто мова йде про 5 років для придбання довгострокових активів і 3 роки на поповнення капіталу оборотного характеру.

Список літератури

1. Даценко М.В., Роль кредиту в умовах економічної кризи. *Вісник Національного транспортного університету*. Ч. 1. К.: НТУ, 2009. Вип. 19. с.2-5.
2. Документи для оформлення кредиту. URL : https://www.pib.ua/corporate/finansuvannia-biznesu/dokunebty-dlia-oformlennia-kredytu/.
3. Доступні кредити 5-7-9%. URL : https://5-7-9.gov.ua/.
4. Жигулина А.А., Управление заемным капиталом предприятия: теоретические и практические аспекты. *Научно-практические исследования*. 2017. № 8 (8). С. 55-59.
5. Заблоцкая А.Н. Анализ заемного капитала предприятия в форме кредиторской задолженности. *Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития.* 2019. С. 162-169.
6. Канке А.А., Кошевая И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М,2017. 288 с.
7. Ляпичева Е.Г., Оценка эффективности использования собственного и заемного капитала производственного предприятия (на примере ООО «РДС Брянск»). *Актуальные вопросы права, экономики и управления.* 2019. С. 99-103.

8. Молдажанов М.Б., Атаева Н.К., Бабаева Л.О., Теоретические и практические вопросы привлечения заемного капитала предприятия в условиях интеграции торговых отношений казахстана в мировое экономическое пространство. *Вестник Казахского гуманитарно-юридического инновационного университета.* 2017. № 1 (33). С. 108-112.

9. Сувальская А.В., Политика привлечения заемного капитала предприятия. *Сборник студенческих работ кафедры «Финансы и банковское дело»*. Тамбов. 2020. С. 194-208.

10. Фінансування бізнесу. URL : https://www.oschadbank.ua/ua/business/finansuvannya-biznesu.

РОЗДІЛ 11. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

11.1. Визначення соціального підприємництва.
11.2. Взаємодія соціального підприємництва зі стейкхолдерами.
11.3. Взаємодія держави та соціального бізнесу.

11.1. Визначення соціального підприємництва

Розвиток будь-якої держави неодмінно стикається з проблемами вибору: економіка чи суспільство. Жодна країна не спроможна розв'язати абсолютно всі соціальні проблеми, які виникають у процесі її розвитку з різних причин, серед яких може бути недостатність фінансових ресурсів або незначущість цих проблем в загальнодержавних масштабах. Подекуди причиною цього може бути відсутність належного досвіду у відповідальних працівників. Пом'якшити, а часом і повністю вирішити ці питання може соціальне підприємництво.

Термін «соціальне підприємництво» досить новий для вітчизняних реалій, але має достатньо тривалу і перевірену практику в інших країнах. Успішним прикладом соціального підприємництва є діяльність групи Grameen під керівництвом професора Муххамада Юнуса, який сформулював образ соціального бізнесу у його сьогоднішньому розумінні. Суть його проєкту полягає у створенні та подальшому тиражуванні нової інституційної моделі мікрофінансування, що є ефективним інструментом боротьби з проблемою бідності та стимулює економічну активність відповідних верств населення.

Соціальне підприємництво перебуває на перетині традиційного підприємництва та благодійності. Соціальне підприємництво бере від благодійності соціальну спрямованість діяльності, а від бізнесу – підприємницький підхід[112].

Мотивами для створення соціальних підприємств можуть бути: робота на благо суспільства та прагнення підприємця зробити інших щасливими; особистий інтерес до підприємницької діяльності; прагнення до створення нових проєктів із використанням інноваційних технологій[113].

Основним чинником, що відрізняє соціальне підприємництво від традиційного, є наявність соціальних можливостей, які можуть використовувати підприємці. Соціальні та екологічні проблеми уможливлюють підприємницьку діяльність соціальних підприємців. Розв’язання соціальних проблем у охороні здоров'я, освіті, проблем, пов'язаних із бідністю населення, екологічних проблем – це альтернативні простори підприємницької діяльності, які використовують нові технології та інновації.

Для кращого розуміння сутності соціального підприємництва варто дослідити «класичні» визначення підприємництва. Відповідно до поглядів Шумпетера[114], підприємництво націлене на реалізацію підприємницьких спроможностей, а отримання доходу (досягнення особистої

---

[112] Ідеї для бізнесу. Соціальне підприємництво. URL : https://msb.aval.ua/news/?id=26158/

[113] MacMillan I., Siegel R., Narasimha P. N. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*. 2008. Vol. 1. No. 1. P. 119–128.

[114] Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. С. 35.

вигоди) безумовне та виступає засобом оцінки результату. Реалізація підприємницької можливості розглядається як функція підприємництва.

Безумовність прибутковості підприємницької діяльності підтримується П. Друкером[115], який сутність підприємництва зводив до перетворення через новаторство у пошуку змін та використанні можливостей.

Українське законодавство не містить чіткого визначення, що таке соціальне підприємництво, тому, з одного боку, це може створювати певні незручності при виборі саме такої форми діяльності, а з іншого боку, це можна перетворити на досить значущу превагу.

Законодавчі рамки підприємницької діяльності окреслені в Господарському кодексі, де визначено, що «Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, **є підприємництвом**, а суб'єкти підприємництва – **підприємцями**. Господарська діяльність може здійснюватись і **без мети одержання прибутку** (некомерційна господарська діяльність)». Тобто вітчизняне законодавство не заперечує ведення господарської діяльності без мети отримання прибутку.

У статті 42 Господарського кодексу України подано таке визначення: «підприємництво – це **самостійна**, ініціативна, систематична, **на власний ризик** господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку».

---

[115] Друкер П. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2015. С.13

Дж. Мейр та І. Марті[116] визначають соціальне підприємництво як процес задоволення соціальних потреб та інтенсифікацію соціальних змін за рахунок використання нових комбінацій ресурсів. Це визначення має такі особливості:

– по-перше, соціальне підприємництво розуміється як процес створення цінності з допомогою використання нових комбінацій ресурсів;

– по-друге, комбінації ресурсів призначені, насамперед, для створення можливостей отримання деяких соціальних благ у вигляді активізації суспільних змін та задоволення соціальних потреб;

- по-третє, соціальне підприємництво розуміється як процес, що дозволяє віднести його до виробництва товарів та послуг.

Соціальне підприємництво – підприємницька діяльність, націлена на пом'якшення або розв’язання соціальних проблем, що характеризується такими основними ознаками:

- соціальний вплив (англ. social impact) – цільова спрямованість на вирішення/пом'якшення існуючих соціальних проблем, стійкі позитивні соціальні результати;

- інноваційність – застосування нових, унікальних підходів, що дозволяють збільшити соціальний вплив;

- самоокупність та фінансова стійкість – здатність соціального підприємства розв’язувати соціальні проблеми доти, поки це необхідно і за рахунок доходів, які отримують

[116] Mair J., Marth I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. № 41.

від власної діяльності;

- масштабованість і тиражованість – збільшення масштабу діяльності соціального підприємства (на національному та міжнародному рівні), поширення досвіду (моделі) з метою збільшення соціального впливу;

- підприємницький підхід – здатність соціального підприємця бачити провали ринку, знаходити можливості, акумулювати ресурси, розробляти нові рішення, які справляють довгостроковий позитивний вплив на суспільство загалом.

11.2. Взаємодія соціального підприємництва зі стейкхолдерами

Ефективна система взаємодії з різними групами стейкхолдерів передбачає чітке визначення їхніх інтересів та побудови системи комунікацій. Вперше визначення зацікавлених сторін запропонував Е. Фрімен у книзі «Strategic Management: A Stakeholder Approach», де є таке визначення: «***Стейкхолдер*** – це будь-яка група або індивід, здатний вплинути на досягнення мети організації».

Цим визначенням суттєво розширені межі тих груп осіб, які так чи інакше взаємодіють з організацією. Перелік цих осіб може бути дуже широким, але кожна організація самостійно повинна визначити ті з них, які є ключовими для досягнення мети.

Фрімен вважав, що розуміння та виділення груп людей, здатних впливати на бізнес, дозволяють чітко структурувати та оптимізувати процес управління. У своїй концепції він розділив процес аналізу та управління стейкхолдерами на 6

етапів:

• визначення всіх стейкхолдерів;

• визначення ключових потреб всіх стейкхолдерів;

• аналіз інтересів та впливу кожного стейкхолдеру;

• формування списку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів;

• виконання запланованих дій;

• аналіз результатів управління та повторення процесу.

Відповідно до визначення, поданого у стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000, стейкхолдери – це особа або група осіб, зацікавлених в будь-яких рішеннях або діяльності організації.

Стейкхолдером (зацікавленою стороною) вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності. Це може бути місцева громада, яка хоче мати інформацію про стан забруднення навколишнього середовища місцевим підприємством, споживачі, які прагнуть до володіння об’єктивною інформацію про продукцію, інвестори, які хочуть бачити компанію процвітаючою. А. Керролл до стейкхолдерів у системі корпоративної соціальної відповідальності відніс власників, споживачів, працівників, місцеве співтовариство, конкурентів, постачальників, групи активістів, суспільство в цілому.

Систему відносин соціальної відповідальності бізнесу зі стейкхолдерами схематично представлено на рис. 11.1:

		Організація	
	Наявність впливу	Так	Ні
Зацікавлена сторона (стейкхолдер)	Так	Взаємозалежність (1)	Вплив зацікавленої сторони на діяльність підприємства (2)
	Ні	Вплив підприємства на діяльність зацікавленої сторони (3)	Відсутність суттєвого впливу зацікавленої сторони на діяльність підприємства, але наявність потенціалу щодо його виникнення в майбутньому (4)

Рис. 11.1. Типологія взаємовідносин організації із зацікавленими сторонами

Отже, зацікавлені сторони можуть мати різні типи відносин із підприємством, а саме можуть:

- впливати на діяльність організації;
- знаходитися під впливом організації;
- одночасно як знаходитися під впливом, так і впливати на діяльність організації;
- взаємовплив між заінтересованими сторонами та підприємством на сьогодні відсутній, але може виникнути в майбутньому.

Не всі зацікавлені сторони організації мають вплив на

діяльність організації. Наприклад, деякі екологічні організації мають інтерес в діяльності підприємства, але не мають важелів впливу на нього. Відповідно, всі соціально-економічні суб'єкти, які мають типи взаємовідносин з підприємством, відображені в квадратах (1) – (4) (рис. 11.1), називаються зацікавленими сторонами організації. Одночасно зацікавлені сторони (стейкхолдери), які мають типи взаємовідносин із підприємством, відображені в квадратах (1), (2) та (4) (рис. 11.1), називаються групами економічного впливу.

Взаємовідносини зі стейкхолдерами поділяються на ті, що виникають у процесі виробництва, у сфері ринкових відносин, у відносинах щодо місцевого розвитку та щодо захисту навколишнього середовища (виходячи із головних соціальних завдань, які необхідно виконувати на цей час).

Стейкхолдери розрізняються за змістом проблем (потреб, інтересів), рівнем вимог, засобами розв’язання їхніх проблем. Їхня зацікавленість може мати спільні інтереси із суб’єктами бізнесової діяльності. Зокрема:

- акціонери й інвестори – мають спільну зацікавленість у довгостроковому сталому зростанні вартості компанії, відкритості та етичності принципів і практики корпоративного управління, її здатності управляти ризиками й мінімізувати їх, у зростанні інвестицій і впровадженні інновацій;

- органи державної влади й місцевого самоврядування ззацікавлені в повноті й стимулюючому характері оподатковування, адекватній участі компанії у реалізації пріоритетних стратегій соціально-економічного й культурного розвитку країни та регіонів, привнесенні бізнес-

підходів і сучасних управлінських технологій у соціальну сферу;

- споживачі зацікавлені в якості продукції, удосконаленні юридичних механізмів захисту своїх прав;

- працівники – у виконанні законодавчих норм щодо трудових відносин і положень індивідуальних і колективних трудових договорів, шанобливому ставленні менеджменту до прав і гідності особистості, щоденній турботі компанії про мінімізацію шкідливих для здоров'я та довкілля впливів виробництва;

- бізнес-партнери – у дотриманні принципів прозорості, неупередженості та справедливості, моральних норм, підкріплених законодавчими актами й корпоративними кодексами етики;

- неурядові організації і структури громадянського суспільства – в адекватному та своєчасному інформуванні компанії про очікування й побоювання місцевих співтовариств, підвищенні прозорості й ефективності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпеченні самостійності й незалежності громадських організацій і зростанні їхнього експертного потенціалу.

Стейкхолдери виступають важливим джерелом ресурсної бази підприємства (організації), виявляють певний рівень очікувань щодо їх діяльності; впливають на визначення конкурентних позицій та рівня легітимності організації у суспільстві.

Аналіз зацікавлених осіб дозволяє визначити інтереси всіх стейкхолдерів, які можуть вплинути на організацію; виявити потенційні складнощі, які можуть перервати

розвиток організації або знизити успішність організації; виділити ключових осіб, які повинні бути поінформовані, визначити групи осіб, які повинні бути залучені, оцінити кошти, правила і принципи комунікації протягом всього життєвого циклу організації та спланувати дії для зниження негативного впливу стейкхолдерів на організацію.

Стейкхолдери потребують задоволення їхніх потреб та інтересів. Е. Фріман пише про необхідність їх вивчення та виділяє ряд принципів, що «…розвивають мислення в сфері відповідальності компанії перед своїми стейкхолдерами»: постійне відстежування інтересів стейкхолдерів; визнання того, що стейкхолдери – це реальні, складні люди з іменами, обличчями та цінностями; залучення в інтенсивну взаємодію зі стейкхолдерами, і не тільки з доброзичливими; філософія волюнтаризму – прагнення самим керувати взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а не залишати це уряду; узагальнення маркетингового підходу; ніколи не ставити інтереси одного стейколдера вище інтересів іншого на тривалий проміжок часу; проведення переговорів із первинними та вторинними стейкхолдерами; постійний моніторинг та зміна процесів, щоб краще слугувати своїм стейкхолдерам; керуватися ціллю виконувати обіцянки, що були дані стейкхолдерам.

Отже, суб’єкти соціального підприємництва та їхні соціально-економічні інтереси дуже відрізняються й динамічно змінюються, тому потребують значної уваги та дослідження їх нагальності й можливостей бізнесу щодо їх реалізації.

З метою найбільш ефективної ідентифікації основних зацікавлених сторін для організації всю роботу варто

розпочати з побудови карти стейкхолдерів.

Карта стейкхолдерів – це спосіб наочного зображення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Варіантів таких карт стейкхолдерів може бути безліч. Деякі компанії використовують сітчасті або кругові діаграми для визначення цих взаємовідносин.

В карту стейкхолдерів важливо включити всі відносини, з допомогою яких компанія впливає на людей або люди впливають на діяльність компанії.

Одним із прикладів таких карт є *матриця влада / динамізм* (рис. 11.2).

		Динамізм	
		Низький	Високий
Сила впливу	Низька	Найменш проблемні (A)	Непередбачувані, але такі, що піддаються управлінню (B)
	Висока	Впливові, але передбачувані (C)	Найбільша небезпека або можливості (D)

Рис.11.2. Карта стейкхолдерів «влада / динамізм»

Ця карта класифікує зацікавлені сторони по відношенню до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення. Карту влада / динамізм можна використовувати для того, щоб визначитися з тим, куди повинні бути спрямовані політичні зусилля під час розробки нових стратегій.

Зацікавлені сторони в групах A і B найбільш прості у

спілкуванні.

Зацікавлені сторони в групі С важливі, тому що у них є влада. Тим не менш їх рівень динамізму низький, тому положення передбачуване і їхні очікування достатньо легко виконати.

Зацікавлені сторони в групі D заслуговують найбільшої уваги з боку менеджменту, оскільки у них є влада і їх положення важко передбачити. У спілкуванні з ними потрібно випробувати нові стратегії? перш ніж приймати остаточні рішення.

Ключовим питанням в процесі взаємодії зі стейкхолдерами є проблема узгодженості їхніх інтересів, здебільшого різнонаправлених, а не рідко й взаємовиключних. Відцентрова сила, що діє на організацію з боку основних груп зацікавлених сторін вимагає чіткої системи взаємозв’язків, що дозволить оперативно реагувати на запити і використовувати саме ті засоби, які найкраще задовольнятимуть потреби.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє:

- забезпечити більш справедливий та сталий соціальний розвиток, надаючи тим, хто має право бути почутим, можливість стати учасниками процесу прийняття рішень;
- забезпечити краще управління ризиками та репутацією;
- об'єднати ресурси (знання, кадри, фінансові кошти і технології) для розв’язання проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті організацією самостійно;
- комплексно оцінювати зовнішнє середовище бізнесу, включаючи розвиток ринків і визначення нових стратегічних

можливостей;

- отримувати від стейкхолдерів інформацію, яка може привести до вдосконалення кінцевого продукту і бізнес-процесів;

- інформувати, залучати та іншими способами впливати на стейкхолдерів і на ділове середовище з метою поліпшення процесу прийняття рішень та здійснення дій, які впливають і на компанію, і на суспільство;

- вибудовувати довірчі відносини між компанією та її стейкхолдерами.

Система функціонування соціальної відповідальності бізнесу в будь-якій організації повинна базуватись на таких принципах:

• абсолютна добровільність прийняття та реалізації соціальних зобов'язань, які виходять за межі тих, що прописані в чинному законодавстві;

• взаємний моральний (матеріальний) зиск, який отримують від співпраці як бізнес та роботодавці, так і суспільство та працівники;

• комплексність, що передбачає здійснення виваженої як внутрішньої соціальної політики компанії, так і зовнішньої соціальної політики;

• системність, що передбачає створення та впровадження у компаніях відповідних систем менеджменту;

• тривалість, що передбачає постійну соціально орієнтовану діяльність компанії, зокрема в довготривалих проєктах, а не тільки участь в окремих благочинних акціях;

• вагомість, що передбачає соціально спрямовану участь компанії в довготривалих благочинних соціальних

проєктах із вкладенням потрібних коштів і ресурсів та отримання реального соціального ефекту;

• розвиток партнерства, що передбачає встановлення із соціальними партнерами взаємовигідних зв'язків, основаних на довірі, обміні інформацією, а також на доцільній інформації;

• відкритість та публічність, що передбачає прозорість діяльності компаній щодо використання коштів на соціальні проєкти із залученням соціального аудиту;

• адресність соціальної підтримки, що передбачає надання коштів тим, хто їх справді потребує;

• різноманітність форм, методів та напрямів реалізації соціального підприємництва в залежності від фінансового стану компанії, розвитку громадянського суспільства, соціально-економічного стану регіону або країни.

11.3. Взаємодія держави та соціального бізнесу

На саміті «великої вісімки» в Хайлігендаммі у 2007 році країни-світові лідери підтримали цілий ряд великих міжнародних ініціатив у галузі стійкого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Серед них Глобальний договір ООН, що об'єднує провідні соціально відповідальні корпорації світу. У міжнародній практиці розроблені так звані індекси корпоративної соціальної відповідальності[117].

[117] Костин А. Движение присоединения. *Время новостей*. 20.06.2007.

Основні моделі взаємовідносин влади і бізнесу такі[118]:

1) модель взаємовигідного партнерства влади і бізнесу у розв'язанні спільних проблем;

2) модель державно-приватного партнерства у реалізації спільних проєктів для реалізації спільних інтересів на засадах взаємодоповнюваності;

3) модель соціального партнерства, заснована на ефективній взаємодії із соціальними суб'єктами на взаємовигідній основі;

4) функціональна модель, за якої спостерігається дистанціювання влади і бізнесу та автономне виконання ними своїх завдань; виділяють такі моделі: симбіотичну (зрощування влади і бізнесу), конфліктну (відсутність стійких відносин, боротьба за ресурси) та олігархічну (деякі представники бізнесу мають привілейований статус порівняно з іншими, залежність чиновників від бізнесу);

5) модель патронажу, коли наявні адміністративно-розпорядчі відносини місцевої влади стосовно учасників ринку; представники бізнесу обіймають посади в державних органах управління; місцеві органи влади застосовують засоби жорсткої цінової та протекціоністської політики, різного роду заборони; існує надання владою і бізнесом взаємних послуг; витрати бізнесу на соціальні програми та проєкти компенсуються за рахунок допуску до ресурсів, які контролюються владою;

6) патерналістсько-коаліційна модель, орієнтована на

---

[118] Costanza R., Folke C. Ecological Economics and Sustainable Development. *Paper prepared for the international Experts Meeting for the Operationalization of the Economics of Sustainability*. Manila, Philippines. 1994. July 28-30.

дії органів державного управління щодо відстоювання інтересів бізнесу;

7) модель примусу з боку держави до виконання певних норм, примусове залучення бізнесу до активної участі в соціальних програмах і проєктах;

8) кластерна модель, відносини у якій базуються на спільних інтересах усіх зацікавлених суб'єктів та географічно обмежені.

В український практиці соціалізації економічних відносин на місцевому рівні застосовуються елементи всіх названих моделей. Однак найбільшу ефективність забезпечує модель партнерства, яка активно пропагується у стратегіях розвитку територій і місцевих громад.

У сфері соціального підприємництва бізнес та суспільство виявляють деякі загальні інтереси: забезпечення добробуту країни, підвищення рівня життя громадян, прагнення досягти позитивних змін в економіці Їх партнерська взаємодія в рамках соціальної відповідальності сприяє сталому розвитку суспільства, знижує нефінансові ризики для корпорацій і є профілактикою соціальних криз. Отже, баланс інтересів бізнесу, суспільства і держави, інструментом підтримки якого є корпоративна соціальна відповідальність, дозволяє врівноважити прагнення корпорацій до максимізації прибутку, суспільства – до більш справедливого розподілу благ, держави – до соціально-політичної стабільності. Забезпечення інтересів всіх суб'єктів соціальної відповідальності можна представити за допомогою загальної системи взаємодії між органами влади та бізнесом рис. 11.3.

Такий підхід прийнято у більшості соціально

орієнтованих країн. Як пише М. Аллі, «…ефективність економіки не тільки зумовлює реалізацію всіляких соціальних цілей, а й одночасно складає необхідну умову розквіту культури та цивілізації ... Розподіл доходів має забезпечувати достатнє стимулювання ефективності та бути соціально прийнятним. Пошук цього заходу є, по суті, пошук соціального компромісу».

Рис. 11.3. Система взаємодії між органами влади та бізнесом

Зрушення з місця економічного діалогу вимагає від держави як стратегічно орієнтованого суб’єкта, активізувати бізнес до соціально спрямованих дій шляхом запровадження комплексу спеціальних стимулів. Такими заохочувальними

засобами можуть бути:

1. Фіскальні засоби заохочення соціального підприємництва. Вони тісно пов’язані з процесами реформування податкової системи та міжбюджетних відносин.

2. Дії держави на ринку праці, спрямовані на заохочення підвищення зайнятості, лібералізацію ринку праці, спрощення процесів пошуку, найму та підготовки працівників, в тому числі – для приватних компаній.

3. Активне пропагування цінностей та стандартів соціального підприємнитцва, підвищення поінформованості суспільства про кращу та успішну господарську практику, розвиток таких засобів заохочення соціально відповідального бізнесу як рейтинги соціальної відповідальності, якості, проведення відповідних конкурсів, надання премій, почесних звань, нагород тощо.

4. Державна підтримка національних і міжнародних ініціатив, пов'язаних з соціальним підприємництвом, сприяння запровадженню міжнародних соціальних стандартів ведення бізнесу та приєднанню компаній, що працюють на території України, до національних програм та міжнародних ініціатив соціальної спрямованості.

Список літератури

1. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ : ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.

2. Доповідь зі Світового Економічного Форуму в Нью Йорку

24 вересня 2018 року. URL : https://www.weforum.org/agenda/ 2018/09/sustainable–development–impact–summit–2018–ighlights.

3. Злупко С. М. Підприємництво: основи, особливості, механізми : навч. посіб. Львів: Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Л., 2017. 370 с.

4. Ініціатива соціального бізнесу (The Social Business Initiative (SBI)): URL : http://ec.europa.eu/growth/sectors/social–economy/ enterprises_en.

5. Кейт Т., Рідут Р. 7 кроків до ефективного вимірювання впливу: посібник з вимірювання соціального впливу. Видавництво: Ін-Фокус Ентерпрайзерс лтд. 2016. 16 с.

6. Лігостова О. «Горіховий дім»: Як робити успішний бізнес плюс добрі справи. Відео. *Голос Америки*. 24 січня 2017 р. URL : http://ukrainian.voanews.com/a/3688578.html.

7. Липчук В. Соціальна кооперація в Польщі. Кооперативні читання: 2014: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 27-29 берез. 2014 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2014. С. 83-87.

8. Мокій А. І. Розвиток соціального підприємництва у контексті зміцнення економічної безпеки депресивних територій. Економічна безпека і підприємництво. 2014. №1(53). С.155–166.

9. Назарук В. 5 великих можливостей для розвитку соціального підприємництва в Україні. URL : http://www.socialbusiness.in.ua/ index.php/novyny/v–ukraini/135–chy–potriben–ukraini–zakon–pro– sotsialne–pidpryiemnytstvo.

10. Посібник з планування соціального підприємства. / Пер. з англ.: Британська Рада в Україні. К. : Британська Рада в Україні, 2011. 68 с.

РОЗДІЛ 12. ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

12.1. Міжнародний бізнес: його особливості та принципи.
12.2. Середовище міжнародного бізнесу.
12.3. Вибір зовнішнього ринку для ведення бізнесу.
12.4. Міжнародний маркетинг як управлінська функція міжнародного бізнесу.
12.5. Розробка ефективного міжнародного логотипу.

12.1. Міжнародний бізнес: його особливості та принципи

Бізнес (від англ. «business» – справа) – самостійна ризикова підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку шляхом продажу товарів, надання послуг, виконання робіт тощо.

Міжнародний бізнес – сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг і факторів виробництва (капіталів, працівників, технологій, інформації і даних)[119] між двома і більше країнами; або будь-яка фірма, що займається міжнародною торгівлею чи інвестуванням[120]. Іншими словами, міжнародний бізнес виникає тоді, коли Ви

[119]Robock S.H., Simmonds K. International business and multinational enterprises. 3rd ed. Homewood, I1.: Irwin, 1983. p. 3.
[120]Hill Charles W.L. International Business. Competing in the Global Marketplace. Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. 1997. p. 4.

налагоджуєте прибуткову діяльність більше ніж в одній країні.

Попри досить високий рівень складності та ризикованості, міжнародний бізнес може забезпечити вагомі переваги при виході на зарубіжні ринки передовсім за рахунок доступу до:

1) більш дешевої та кваліфікованої робочої сили;

2) унікальних чи стратегічно важливих родовищ корисних копалин і джерел сировини;

3) нових ринків збуту з меншою кількістю конкурентів та більшою кількістю покупців.

Це в свою чергу дає можливість знизити собівартість виробництва за рахунок збільшення його обсягів (ефект економії на масштабі). Іншими словами, Ви організовуєте виробництво і збут у більш вигідних масштабах та умовах.

Особливими рисами міжнародного бізнесу є:

1) отримання прибутку головно за рахунок переваг виходу за кордон;

2) варіаційність форм залежно від рівня інтернаціоналізації (від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури міжнародної (глобальної) корпорації (див. форми міжнародного бізнесу);

3) важливість врахування культурного фактора (відмінностей культур країни донора і країн-реципієнтів);

4) глобальний характер розвитку (охоплення світової технологічної, інформаційної, фінансової систем тощо);

5) впровадження у практику виробництва й управління найкращих зразків зі світового досвіду господарювання. При цьому головним стратегічним ресурсом реалізації міжнародного бізнесу є інформація (передовсім за рахунок

дослідження середовища зарубіжного ринку), а його головною стратегічною зброєю є адаптація (за рахунок пристосування товарів, послуг до особливостей зарубіжного ринку).

Ефективність міжнародного бізнесу ґрунтується на таких трьох основних факторах конкурентоспроможності компанії[121]:

1) базові знання *(core competence)*;

2) крива досвіду (*experience curve*);

3) економія на місцезнаходженні *(location economies)*.

Базові знання *(core competence)* можна трактувати як навички працівників фірми, які не підлягають легкому відтворенню чи імітації конкурентами[122]. Розглядаючи фірму з позиції ресурсів, такі навички можуть бути віднесені до будь-якої сфери створення вартості: виробництва, маркетингу, НДДКР, людських ресурсів, управління тощо. З іншого боку, вони виражаються у товарній пропозиції, яку іншим фірмам непросто відтворити або зімітувати. Вони дають змогу компанії зменшити витрати на створення вартості і/або створити вартість у такий спосіб, щоби можна було підвищити ціну на продукт. *Наприклад, «Toyota» має базові знання передовсім у сфері виробництва та матеріального управління, що забезпечує їм створення високоякісних автомобілів з першокласним дизайном; «McDonald's» має базові знання з менеджменту у сфері*

---

[121]Hill Charles W.L. International Business. Competing in the Global Marketplace. Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. 1997. pp. 360-363.

[122]Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1991. pp. 99-120.

громадського харчування; «Procter & Gamble» має базові знання з розробки та маркетингу марочних споживчих товарів; «Wal-Mart» має базові знання у сфері інформаційних систем та матеріально-технічного забезпечення тощо.

У сфері маркетингу або продажів базові знання набувають вигляду так званої унікальної торговельної пропозиції (УТП) (*Unique Selling Proposition – USP)*, яка полягає у вміннях виділити свій товар серед конкурентних, наділити його унікальними властивостями в очах потенційних покупців. *Наприклад, Чарльз Ревсон, засновник Revlon, завжди говорив, що продає «надію, а не косметику». Деякі авіакомпанії продають «привітні послуги», а інші – «своєчасні». Нейман Маркус продає «розкіш», тоді як Wal-Mart – «вигідні пропозиції»*[123].

При цьому оптимальний спосіб виходу на зарубіжний ринок для фірми значною мірою залежить від природи її базових знань, що реалізуються шляхом перенесення створених за рахунок цих знань навичок і виробів, яких не мають місцеві конкуренти. Загалом, можна розмежувати фірми, чиї базові знання лежать у площинах:

1) технологічних ноу-хау – конкурентна перевага ґрунтується на контролі за патентованою технологією *(наприклад, «Toyota»)*;

2) управлінських ноу-хау – конкурентна перевага ґрунтується на контролі управлінськими навичками та марочній назві *(наприклад, «McDonald's»).*

---

[123]Unique Selling Proposition (USP). *Entrepreneur*. URL: https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp

Отже, базові знання є тим ідейним та відтворюючим ядром, котре забезпечує компанії конкурентні переваги на конкретному ринку. Іншими словами, вони відповідають на питання: «Що Ви вмієте робити краще за інших?» та «Чого хочуть ваші потенційні споживачі?».

Крива досвіду *(experience curve)* – систематичне зменшення виробничих витрат упродовж життєвого циклу продукту[124]. Модель «кривої досвіду» ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції. Такий взаємозв'язок уперше помітили в літакобудівній галузі, де кожного разу при подвоєнні сукупного обсягу виробництва корпусів літаків витрати на одиницю продукції зменшувалися до 80% від попереднього рівня[125] . Таким чином, витрати на виробництво четвертого корпусу літака складали 80% від вартості виробництва другого корпусу, вартість виробництва восьмого корпусу становила 80% вартості четвертого, вартість шістнадцятого – 80% вартості восьмого тощо.

Це явище пояснюється такими двома факторами, як ефект досвіду та економія на масштабах.

Ефект досвіду *(learning effects)* – зменшення витрат завдяки набутому досвіду роботи (вдосконалення умінь у сфері виконання та управління новими операціями). *Наприклад, складаючи на конвеєрі корпуси літаків,*

---

[124]Hall G., Howell S. The Experience Curve from an Economist's Perspective. *Strategic Management Journal* 6. 1985. pp. 197-212.

[125]Alchain A.A. Reliability of Progress Curves in Airframe Production. *Econometrica.* 31. 1963. pp. 693-697.

робітники з часом навчаються робити це найефективніше (швидше і з дедалі меншою кількістю браку).

Іншими словами, ефект досвіду відповідає на питання: «Як швидко ваші працівники навчаться виконувати свою роботу максимально продуктивно?»

Економія на масштабах *(economies of scale)* – зменшення витрат на одиницю продукції, що відбувається за рахунок виробництва більшого обсягу продукції. Це явище пояснюється, передовсім, таким чинником, як вміння розподілити фіксовані витрати (що пов'язані зі створенням виробничого підприємства, розробкою нового продукту тощо) на більший обсяг продукції. Такі витрати можуть бути значними, і єдиним способом окупити їх і зменшити витрати на одиницю продукції є її продаж у світовому масштабі. *Наприклад, за деякими оцінками, розробка нового медичного препарату коштує близько 250 млн дол. і потребує в часі приблизно 12 років*[126]. І з метою швидшої окупності такого препарату його доцільно продавати у масштабах світового ринку, що зменшує витрати на одиницю продукції, розподіляючи їх серед більшого обсягу.

Іншими словами, економія на масштабах відповідає на питання: «Яку кількість однотипної продукції Ви зможете продукувати в одному й тому ж місці на одному й тому ж обладнанні та продавати на різних ринках?»

Економія на місцезнаходженні *(location economies*) – економія витрат за рахунок виконання окремих операцій зі створення вартості в оптимальних місцях, не залежно від

---

[126]Main J. How to Go Global – and Why. Fortune. August, 28. 1989. pp. 70-76.

того, в яких країнах це відбувається (з урахуванням витрат на перевезення та торговельні бар'єри). Це пояснюється тим, що різні країни мають конкурентні переваги у виробництві різних продуктів. Конкурентоспроможність конкретної нації залежить від здатності її промисловості впроваджувати новації та модернізуватися. При цьому жодна держава не може бути конкурентоспроможною у всіх або хоча б у більшості галузей[127]. *Наприклад, США є лідерами у таких галузях, як фармацевтика, телекомунікація, програмне забезпечення, біотехнологія, фінанси; Японія – в автомобілебудуванні, електроніці*[128]*; Китай, В'єтнам, Лаос відомі недорогою і досить кваліфікованою робочою силою; Італія, Франція є лідерами в індустрії моди тощо.*

При цьому розташування діяльності зі створення вартості в оптимальному для цього місці може допомогти фірмі зменшити витрати на створення вартості та диференціювати свої товарні пропозиції від пропозицій конкурентів. За цією логікою, якщо найкращі дизайнери продукту мешкають у Франції, фірмі доцільно розмістити свою дизайнерську діяльність у цій країні; якщо найпродуктивніша робоча сила для конвеєрних операцій проживає в Мексиці, складальні операції слід розташувати тут; якщо найкращі маркетологи знаходяться у США, стратегія маркетингу має формулюватися у цій країні тощо. *Наприклад, компанія «Swan Optical» (виробник і дистриб'ютор окулярів, заснована у 1960-х рр. Аланом*

---

[127]Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ.: уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. с. 162.

[128]Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ.: уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. с. 15.

Глассманом), у 1980-х рр. перемістила свої виробничі операції з території США спочатку до Гонконгу, а потім до Китаю, з тим щоб скористатися дешевизною робочої сили, зменшуючи в такий спосіб витрати на створення вартості. Водночас «Swan Optical» змістила деякі свої операції з дизайну з США до Франції та Італії для розробки новітнього дизайну окулярів тамтешніми професіоналами, що дозволило диференціювати свій продукт від конкурентів, а відповідно і призначити вищу ціну[129].

Глобальне розширення у контексті економії на місцезнаходженні зводиться до формування **глобальної мережі *(global web)*** створення вартості, за якої різні ланки ланцюжка цінностей закріплюються у тих місцях світу, де максимізується додана вартість або де мінімізуються витрати на створення цінності. Сьогодні це явище називають «торгівлею XXI ст.», у структурі якого спостерігаються зрушення здебільшого у сферу послуг та віртуальної вартості[130].

Іншими словами, економія на місцезнаходженні відповідає на питання: «Де вам варто розмістити різні види діяльності з метою зменшення вартості виробництва та збільшення цінності вашого товару порівняно з товарами конкурентів?»

Отже, враховуючи вищенаведені фактори

---

[129]Trager C.S. Enter the Mini-Multinational. *Northeast International Business*. March. 1989. pp. 13-14.

[130]Михайлина Д.Г., Саєнко О.С. Сучасні зрушення у корпоративній системі глобального ланцюга створення вартості. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. *Збірник наукових праць*. Економіка. 2017. Вип 789. С.4. URL : http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/Visnyk_789on-line.pdf.

конкурентоспроможності (базові знання, криву досвіду, економію на місцезнаходженні), компанія обирає оптимальні способи виходу на іноземні ринки або форми міжнародного бізнесу.

Існує 6 головних форм міжнародного бізнесу або способів входження на зарубіжний ринок: 1) експорт; 2) проєкти «під ключ»; 3) ліцензування; 4) франчайзинг; 5) створення спільного підприємства з фірмою з приймаючої країни; 6) створення власної філії у приймаючій країні. Кожен спосіб входження має свої переваги та вади. Багато компаній починають свою глобальну діяльність як експортери і лише пізніше переходять на інший спосіб обслуговування іноземного ринку.

Експорт (exporting) – найпростіша форма міжнародного бізнесу, яка являє собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. У сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80% обсягів міжнародного бізнесу. Крім того, експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу. З одного боку, експорт дозволяє економити кошти на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду, а з іншого – створює додаткові витрати, пов’язані з транспортуванням і проходженням торговельних бар’єрів (сплата митних зборів тощо) та проблеми з місцевими маркетинговими агентами. Така форма бізнесу особливо виправдана, якщо Ви, виробляючи продукцію на централізованому підприємстві та в достатньому обсязі експортуючи її до інших національних ринків, реалізуєте економію на масштабі. *Наприклад, так японська компанія*

«Sony» почала домінувати на світовому ринку телевізорів.

Проєкт «під ключ» *(turnkey project)* – це проєкт, за яким фірма зобов'язується збудувати для іноземного клієнта діючий завод і вручити йому «ключ», коли завод почне працювати на повну потужність. По суті це спосіб експортування технології або специфічна форма експорту. До найважливіших умов контракту «під ключ» звичайно відносять: ціну контракту; фінансування експорту; якість технології та управління; досвід і репутацію фірми. Проєкти «під ключ» найпоширеніші у хімічній, фармацевтичній, нафтоочисній, металообробній галузях, де використовуються складні, дорогі технології виробництва. Така форма міжнародного бізнесу дозволить реалізувати базові знання у технологічній сфері, однак може нести ризики втрати контролю над технологією і створення небезпечної конкуренції. *Наприклад, велика кількість західних компаній, продаючи нафтоочисну технологію фірмам Саудівської Аравії, Кувейту та інших країн Перської затоки, пізніше змушена була конкурувати з цими фірмами на світовому ринку нафти*[131].

Ліцензійна угода *(licensing agreement)* – це угода, за якою ліцензіар передає право на інтелектуальну власність іншій особі (ліцензіатові) на певний період, а у відповідь одержує від ліцензіата винагороду (роялті) за ліцензію. До інтелектуальної власності належать патенти, винаходи, формули, процеси, дизайн, авторські права та торгові марки тощо. Така форма міжнародного бізнесу здатна забезпечити

[131]Hill Charles W.L. International Business. Competing in the Global Marketplace. Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. 1997. p. 407.

незначний рівень ризику та витрат на розробку товару, але не дає можливості економити кошти на місцезнаходженні та за рахунок кривої досвіду. Така форма бізнесу особливо виправдана, якщо: бракує капіталу для розвитку закордонних операцій; Ви не бажаєте виділяти значні фінанси для незнайомого або політично нестабільного іноземного ринку; Ви не можете подолати наявні бар'єри в інвестуванні (коли уряд не дозволяє вкладати іноземні інвестиції на своїй території). *Наприклад, у 1950-х рр. в лабораторіях «Bell» компанії «AT&T» винайшли транзисторний приймач, однак, вирішивши, що вони самі не бажають займатися їхнім виробництвом, «AT&T» продали цю технологію за ліцензією кільком іншим компаніям, таким як «Texas Instruments».*

Франчайзинг *(franchising)* – це, за своєю суттю, спеціальна форма ліцензування, за якої франчайзер не тільки продає інтелектуальну власність (переважно торгову марку) франчайзі, але й наполягає, щоб останній погодився на суворі правила ведення бізнесу. Франчайзер часто допомагає франчайзі вести бізнес на довготривалій основі. Як і в ліцензуванні, франчайзер зазвичай отримує роялті, що становить певний процент надходжень франчайзі. Тоді як ліцензування переважно практикується виробничими підприємствами, до франчайзинґу вдаються здебільшого фірми сфери послуг. *Наприклад, завдяки використанню стратегії франчайзингу розгорнулася глобальна мережа ресторанів «McDonald's». В основі її функціонування лежать суворі правила, встановлені «McDonald's» відносно франчайзі, котрі включають контроль позицій меню, технології приготування їжі, добору персоналу, дизайну та розташування ресторанів, формування мережі постачання,*

забезпечення тренінгів менеджерів та фінансову підтримку[132].

Спільне підприємство *(joint venture)* передбачає створення фірми, якою спільно володіють дві або більше незалежних фірм. Створення спільного підприємства з іноземною фірмою тривалий час було популярним способом виходу на іноземний ринок. Найтиповіше спільне підприємство – це СП «50/50», у якому беруть участь дві сторони, кожна з яких є власником 50% акцій і винаймає групу менеджерів для контролю за оперативною діяльністю. Водночас деякі фірми прагнуть створити спільні підприємства, в яких їм належить більшість акцій, а отже, вони зможуть здійснювати суворіший контроль. Створення спільного підприємства забезпечить такі переваги: знання місцевим партнером умов конкуренції та особливостей середовища країни-господаря; розподіл витрат і ризиків з партнером. *Наприклад, «Fuji-Xerox» була створена у формі СП як спосіб виходу американської компанії «Xerox» на японський ринок*[133].

Власна філія *(wholly owned subsidiary)* – це підприємство з іноземними інвестиціями, де 100% капіталу належить інвесторові. Створення власної філії на іноземному ринку може відбуватися двома способами: через відкриття нового підприємства в певній країні або через придбання вже існуючої фірми з метою стимулювання продажу своєї продукції. Створюючи власну філію за кордоном, Ви

---

[132]Serwer Andrew E. McDonald's Conquers the World. *Fortune.* October, 17. 1994. pp. 103-116.

[133]McQuade K., Gomes-Casseres B. Xerox and Fuji-Xerox. Harvard Business School Case. № 9-391-159.

мінімізуєте ризики втрати контролю над своєю технологією та маєте можливість реалізувати економію на масштабі і на місцезнаходженні. Однак така форма міжнародного бізнесу є досить дорогим і ризиковим способом обслуговування іноземного ринку. Як показує світовий досвід, чим більша необхідність у зменшенні витрат, тим швидше фірма прагнутиме дотримуватися певної комбінації експорту та власних філій.

12.2. Середовище міжнародного бізнесу

Середовище міжнародного бізнесу – це система умов, процесів і факторів, що сприяють або протидіють розвиткові міжнародної господарської діяльності фірми. Ця сукупність факторів фактично визначає, яка кількість ресурсів необхідна для того, щоби пристосуватись до вимог іноземного ринку. Середовище міжнародного бізнесу умовно поділяють за такими критеріями:

1) відносно суб'єкта міжнародного бізнесу: внутрішнє – функціональні структури фірми та системи передачі інформації між різними рівнями її управління; зовнішнє – складна система зовнішніх умов і факторів, що формують мотивацію поведінки фірм та визначають ефективність їхнього міжнародного господарювання;

2) за географічною складністю: середовище материнської країни, що добре відоме фірмі та не створює особливих ускладнень для її діяльності; середовище приймаючих країн, яке відрізняється від материнського середовища і створює додаткові ризики в організації зарубіжного бізнесу; нейтральне середовище (нейтральні

водні, повітряні простори, материк Антарктида, території міжнародних організацій), яке має значення для багатонаціональних корпорацій (через вплив міжнародних організацій). Слід зважати на те, що середовища приймаючих країн можуть діаметрально відрізнятися одне від одного. *Наприклад, японська компанія «Toyota», продаючи свої автомобілі у США, Китаї та Україні, має справу з економічними середовищами трьох різних типів: розвинутої ринкової, командно-адміністративної та перехідної систем*[134];

3) за галузевим підходом застосовують середовищний PEST-аналіз, що включає такі елементи: політичні *(political)* фактори (участь у міжнародних угодах, політична стабільність, рівень державного регулювання ринкових відносин, зміни в законодавчій базі тощо); економічні *(economic)* фактори (рівень відкритості економіки країни, темпи економічного росту, рівень транснаціоналізації, стан платіжного балансу, ступінь закордонного впливу на розвиток національної економіки тощо); соціальні *(social)* фактори (зміни в суспільних цінностях, демографічна ситуація, споживча поведінка, соціальні інститути, ставлення населення до бізнесу, різні аспекти культури, моралі, освіти тощо); технологічні *(technological)* фактори (наукові та технологічні досягнення, основні напрями технологічного прориву, патентування і винаходи, рівень захисту інтелектуальної власності тощо).

Політичне середовище міжнародного бізнесу –

---

[134]Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. К.:КНЕУ.2006. с. 83.

сукупність політичних чинників, які визначають поведінку суб'єктів господарювання в конкретній країні (політичні інтереси, мотиви держав, політичні устрої країн, політичні ризики). **Політична система** – система управління державою. *Політичні системи можна оцінювати за такими двома взаємопов'язаними вимірами:*

1) рівень їхнього тяжіння до колективізму чи індивідуалізму;

2) ступінь їхньої демократичності чи тоталітаризму.

Обидва ці виміри тісно пов'язані між собою. Системи, де робиться наголос на колективізмі, схильні до тоталітарності, тоді як системи, де з повагою ставляться до індивідуалізму, мають тенденцію до демократії. Втім, між двома крайнощами існує досить об'ємна «сіра» зона. Цілком можливе існування демократичних суспільств, що ґрунтуються на мішаних ідеях колективізму та індивідуалізму. Так само можуть існувати тоталітарні неколективістські суспільства.

Термін **колективізм** застосовується до систем, які віддають перевагу колективним цілям перед індивідуальними. У сучасній історії прапор колективізму підхопили соціалісти. Головна ідея соціалізму полягає в тому, щоб керувати підприємствами, які є державною власністю, в інтересах суспільства в цілому, а не окремих капіталістів. На початку XX ст. соціалістична ідеологія розкололася на два великі табори: 1) комуністів, котрі вважали, що соціалізм можна побудувати лише шляхом насильницької революції й тоталітарної диктатури; 2) соціал-демократів, які обстоювали ідею побудови соціалізму демократичними методами й відкидали ідеї насильницької

революції та диктатури. Обидва варіанти соціалізму пережили впродовж XX ст. злет і падіння.

У політичному сенсі індивідуалізмом називають філософію, згідно з якою кожна людина повинна мати свободу дій в економічній та політичній сферах.

Демократією називають політичну систему, в якій державне управління здійснюється громадянами країни як безпосередньо, так і через виборних представників. Чиста форма демократії, яка була втілена в кількох давньогрецьких містах-державах, ґрунтувалася на ідеї, що громадяни мають брати безпосередню участь у процесі ухвалення державних рішень. Більшість сучасних демократичних держав практикують так звану представницьку демократію (громадяни періодично обирають осіб, які представлятимуть їх).

Тоталітаризм – це форма державного управління, за якої одна людина чи політична партія здійснює повний контроль за всіма сферами людського життя, а діяльність опозиційних політичних партій заборонена.

На сьогодні в світі існують чотири основних форми тоталітаризму:

1) комуністичний тоталітаризм. Це один з варіантів колективізму, згідно з постулатами якого, соціалізм може бути побудований лише шляхом тоталітарної диктатури (Північна Корея);

2) теократичний тоталітаризм. Він існує в державах, де політична влада монополізована партією, групою чи особою, яка здійснює керівництво згідно з релігійними принципами (Іран, Саудівська Аравія);

3) племінний тоталітаризм. Коли владу монополізує

політична партія, що представляє інтереси якогось певного племені (Зімбабве, Танзанія, Кенія);

4) «тоталітаризм правого крила». Він, як правило, дозволяє індивідуальну економічну свободу, але обмежує індивідуальну політичну свободу на тій підставі, що це може призвести до поширення комунізму (деякі крани Латинської Америки та Азії).

Законодавче середовище міжнародного бізнесу – нормативно-законодавча база, що впливає на поведінку учасників бізнесу в конкретній країні (трудове, антимонопольне, податкове законодавство, загально-правове середовище тощо). Законодавча система країни – це правила і закони, які регулюють поведінку людей та організацій, а також процеси, що застосовуються для втілення цих законів у життя і злагодження конфліктів.

Найважливішими питаннями законодавчої системи для міжнародного бізнесу є:

1) закони, що регулюють майнові права, зокрема патентне право, авторське право та торговельні марки;

2) закони, що регулюють безпеку продукції та відповідальність виробника;

3) особливості контрактного законодавства.

У юридичному розумінні термін «майно» (власність) застосовується до ресурсів, щодо яких фізична чи юридична особа має правовий статус власника, тобто згадані ресурсі належать їй. Термін «майнові права» застосовується до групи законних прав, які визначають спосіб використання певних ресурсів, а також використання доходів, одержаних внаслідок використання цих ресурсів. Майнові права у різних країнах захищені різною мірою.

Порушення майнових прав може бути спричинене двома способами:

1) приватними діями (крадіжки, піратство, шантаж, вимагання та інші подібні дії приватних осіб або груп);

2) діями держави (коли державні офіційні особи (політики чи державні чиновники) вимагають кошти або ресурси у власників майна через надмірний податковий тягар, дорогі ліцензії та дозволи, перетворення активів на державну власність без компенсації або шляхом вимагання хабарів від бізнесменів).

Інтелектуальною власністю називають специфічний вид майна: комп'ютерні програми, фільми і кіносценарії, музичні твори, хімічні формули нових ліків тощо, які є продуктом інтелектуальної діяльності. Майнові права на інтелектуальну власність встановлюються шляхом видачі патентів, реєстрації авторських прав та торговельних марок. Патент надає винахідникові нового виду продукції або процесу ексклюзивні права на виробництво, використання чи продаж свого винаходу. Авторські права (copyrights) – це ексклюзивні законні права авторів, композиторів, драматургів і сценаристів, художників та видавців на публікацію і розповсюдження своїх робіт так, як вони вважають за потрібне. **Торговельні марки** – це розробки і назви, часто офіційно зареєстровані, за допомогою яких виробники та торговельні структури позначають і розрізняють свою продукцію (наприклад, одяг «Christian Dior»).

Закони про безпеку продукції встановлюють певні стандарти безпеки, яким має відповідати цей вид продукції. Відповідальність виробника передбачає відповідальність

фірми та її керівництва, якщо вироблена фірмою продукція стала причиною збитків, шкоди чи загибелі людей. Відповідальність виробника може бути набагато значнішою, якщо продукція не задовольняє встановлених стандартів безпеки. Існують закони про цивільну (сплата компенсації та фінансових збитків) і кримінальну (штрафи або ув'язнення) відповідальність за випуск небезпечної продукції. У слабше розвинутих країнах такі закони зазвичай менш жорсткі.

Контрактом називається документ, згідно з яким визначаються умови обміну та докладно формулюються права і обов'язки сторін, які його уклали. Контрактне законодавство в різних країнах іноді суттєво відрізняється, що впливає на види контрактів, які може застосувати міжнародне підприємство, аби убезпечити свої позиції в разі виникнення контрактних суперечок. Основні відмінності пов'язані з використанням різних законодавчих традицій. У світі на сьогодні існують дві законодавчих традиції:

1) система загального права. Нині вона діє у більшості колишніх британських колоній, зокрема і в Сполучених Штатах. В основу системи загального права покладено традицію, прецедент та звичай. Коли суди інтерпретують загальний закон, вони ухвалюють рішення згідно зі згаданими характеристиками. Оскільки закони загального права сформульовані не досить конкретно, контракти, які укладаються в умовах загального права, зазвичай дуже детальні;

2) система цивільного права. Вона ґрунтується на дуже детальному комплексі законів, організованих у кодекси, і діє у понад 80-ти країнах, у тому числі в Німеччині, Франції, Японії, Росії, Україні. У системі цивільного права

контракти коротші й менш деталізовані, оскільки чимало питань, які обумовлюються контрактами, укладеними в системі загального права, у системі цивільного права визначаються кодексом законів.

Економічне середовище міжнародного бізнесу – це сукупність економічних чинників, умов розвитку бізнесу (стан розвитку економічного потенціалу країн, інтегрованості держав у світове господарство тощо). Виділяють чотири типи економічних систем: 1) ринкова економіка; 2) командна економіка; 3) змішана економіка.

Ринкова економіка – розподіл ресурсів за допомогою «невидимої руки» цінової системи. У чисто ринковій економіці товари і послуги та обсяги їхнього виробництва ніким не плануються, а визначаються співвідношенням попиту і пропозиції.

Командна економіка – економічна система, в якій розміщення ресурсів, зокрема кількість й асортимент товарів і послуг, що мають вироблятися в країні, плануються урядом. В умовах командної економіки державні підприємства практично не мають стимулів контролювати свої видатки та підвищувати ефективність роботи, оскільки не можуть збанкрутувати.

Змішана економіка – економіка, у деяких секторах якої дозволено приватну власність та діють ринкові механізми, тоді як в інших секторах переважає державна власність і діє система державного планування. До мішаних належать економіки Франції, Італії, Швеції. У цих країнах уряд здійснює втручання в ті сектори, де, як вважається, приватна власність не сприяє задоволенню інтересів суспільства. Наприклад, у Великій Британії та Швеції діють

в основному державні системи охорони здоров'я.

Керована державою економіка – це економіка, в якій держава відіграє важливу роль у спрямуванні інвестиційної діяльності приватних підприємств за допомогою так званої «індустріальної політики», тобто, інакше кажучи, шляхом регулювання бізнесової діяльності у відповідності з національними цілями. Як приклади такої економіки, найчастіше наводять Японію та Корею. В умовах керованої державою економіки, на відміну від змішаної, держава, як правило, не трансформує приватні підприємства у державні. Натомість вона підтримує приватні підприємства і водночас неявно спрямовує інвестиції приватних фірм відповідно до цілей своєї індустріальної політики. Філософською основою керованої державою економіки є так звана ідея «зародкової галузі» *(infant industry argument)*, згідно з якою індустріальна політика може допомогти країні захопити провідні позиції у новостворених галузях, де чинник економії на масштабах беззаперечно відіграє дуже важливу роль.

Культурне середовище міжнародного бізнесу – це система соціально-культурних факторів, які визначають поведінку суб'єктів господарювання (соціальні норми поведінки людей, їхні цінності в різних країнах, норми ділової етики, особливості поведінки на робочому місці тощо). Культуру можна визначити як систему цінностей і норм, що є спільними для певної групи людей і взяті разом утворюють структуру життя[135]. Цінності – абстрактні ідеї, які група вважає правильними та бажаними. Вони утворюють

[135]Namenwirth J.Z., Weber. R.B. Dynamics of Culture. Boston: Allen & Unwin. 1987, p. 8.

фундамент культури та забезпечують середовище, в умовах якого визначаються і коригуються суспільні норми. Ці норми містять у собі ставлення суспільства до таких понять, як індивідуальна свобода, демократія, істина, справедливість, чесність, вірність, соціальні зобов'язання, колективна відповідальність, роль жінки, кохання, шлюб тощо. Норми – це соціальні правила, які скеровують дії людей у напрямку одна до одної. Норми, своєю чергою, можна поділити на дві великі категорії:

1) ***звичаї*** – це звичайні стандарти поведінки у повсякденному житті. Загалом вони не несуть морального навантаження. Як правило, це соціальні стандарти, що стосуються таких речей, як стиль одягу у тій чи тій конкретній ситуації, добрі соціальні манери, вміння красиво їсти, використовуючи відповідні столові прибори, стосунки між сусідами тощо. Іноземцям на перших порах порушення звичаїв, як правило, вибачають;

2) ***норми моралі*** – це норми, які вважаються базовими для функціонування суспільства та його соціального життя. Вони мають набагато більше значення, ніж звичаї (осуд крадіжки, інцесту чи канібалізму). У багатьох суспільствах деякі моральні норми закріплені в законах.

Основними детермінантами культури як системи норм і цінностей є:

1) мова – як вербальні, так і невербальні засоби комунікації (якою розмовляють; якою пишуть; офіційна мова; лінгвістичний плюралізм; ієрархія мов; міжнародні мови; мова в засобах масової інформації). У міжнародному бізнесі вимагається і відбувається концентрація використання мови; домінуюча англійська мова (2/3 усього

світового ділового перепису здійснюється цією мовою);

2) релігія – система спільних вірувань та ритуалів, пов'язаних із божественною сферою. Хоч на сьогодні у світі існують тисячі релігій, чотири з них домінуючі: християнство, іслам, індуїзм та буддизм. Зв'язок між релігією, етикою та суспільством тонкий, складний і глибинний та значною мірою впливає на характер придбання і споживання товарів, специфіку ділових відносин. *Наприклад, в деяких країнах є заборона на споживання алкоголю і свинини, спеціальні вимоги до приготування їжі (іудаїзм, іслам) тощо*;

3) соціальна структура – базова соціальна організація суспільства. Її головними аспектами, які демонструють відмінності між культурами є: базовий рівень соціальної організації *(індивід – США чи група – Японія)*; ступінь розшарування суспільства на класи *(Великобританія)* чи касти *(Індія)*;

4) освіта. Формальна освіта – це засіб, за допомогою якого окремі індивіди набувають основних мовних, концептуальних та математичних знань, необхідних у сучасному суспільстві. Формальну освіту доповнює вплив родини на підготовку молодої людини до життя в суспільстві, ознайомлення її із суспільними цінностями та нормами.

12.3. Вибір зовнішнього ринку для ведення бізнесу

З метою визначення потенційних країн для ведення бізнесу найчастіше використовують такі показники їхнього економічного розвитку:

1) ВНП (валовий національний продукт) країни в розрахунку на душу населення. ВНП часто розглядають як критерій економічної активності країни. ВНП – це ринкова вартість усіх готових виробів і послуг, вироблених національною економікою за рік;

2) паритет купівельної спроможності (ПКС) – це принцип коригування величини ВВП в розрахунку на душу населення з урахуванням різниці у вартості життя в різних країнах. Таке коригування дає змогу коректніше порівнювати рівень життя у різних країнах. За основу для коригування взято вартість життя у США (100);

3) темп росту ВНП. За цим показником економіка таких країн, як Індія та Китай розвивається набагато швидше, ніж у багатьох розвинутих країнах. Отже, з часом вони також можуть стати розвинутими країнами і привабливим ринком для збуту продукції міжнародних підприємств;

4) індекс розвитку людини (розроблений ООН), що ґрунтується на трьох показниках: середній тривалості життя; рівні освіти; можливості середніх доходів (за даними ВНП з поправкою на ПКС) задовольняти основні життєві потреби населення цієї країни (відповідне харчування, житло та медичне обслуговування). Індекс розвитку людини має значення від 0 до 100. Країни, для яких індекс ІРЛ має значення:

- менше 50 – вважаються такими, що мають низький рівень розвитку людини *(Індія, Пакистан, Бангладеш, Нігерія)*;

- 50-80, вважаються країнами із середнім розвитком людини *(Індонезія, Китай, Таїланд, Бразилія, Малайзія)*;

- перевищує 80, вважаються країнами з високим рівнем

розвитку людини (*Японія, США, Канада, Велика Британія, Німеччина, Угорщина, Мексика)*.

Для міжнародної фірми, що здійснює операції в різних країнах, вплив культури суспільства на цінності, пов'язані з організацією робочого місця, надзвичайно важливий, оскільки процеси і практика менеджменту істотно залежать від згаданих цінностей. Наприклад, якщо культура США і Франції сприяє утворенню різних цінностей, пов'язаних з роботою, міжнародній компанії, яка діє на території обох країн, доведеться пристосувати свій менеджмент до цих національних особливостей. Найвідоміше дослідження зв'язку культури з цінностями, пов'язаними з організацією роботи, було здійснене Гертом Гофстедом[136]. Він виділив чотири аспекти, за якими розрізняються культури:

1) аспект нерівність можливостей *(power distance)* стосується того, як суспільство ставиться до факту, що всі люди мають неоднакові фізичні та інтелектуальні можливості. За Гофстедом, культури з високим ступенем нерівності можливостей існують у тих країнах, де індивідуальна нерівність із часом перетворюється на нерівність по відношенню до влади й добробуту;

2) аспект індивідуалізм/колективізм *(individualism/collectivism)* стосується відносин індивіда зі своїми колегами. В індивідуалістичних суспільствах зв'язки між індивідами слабкі, а індивідуальна свобода й індивідуальні досягнення високо цінуються. У суспільствах, де зроблено наголос на колективізмі, зв'язки між індивідами

[136]Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies.* Fall. 1983. pp. 75-89.

дуже тісні. В таких суспільствах люди народжуються членами колективів, як, скажімо, сім'я у її широкому розумінні, і вважається, що кожен повинен обстоювати інтереси свого колективу;

3) ставлення до невизначеності *(uncertainty avoidance)* характеризує те, якою мірою різні культури готують своїх представників до сприйняття неоднозначних ситуацій і передбачають толерантне ставлення до невизначеності. Представники культур із нетерпимим ставленням до невизначеності високо цінують гарантії зайнятості, заздалегідь відомі схеми розвитку кар'єри, пільги при виході на пенсію тощо. Культури з терпимим ставленням до невизначеності характеризуються високим рівнем готовності до ризику й менш неґативно-емоційним ставленням до змін;

4) аспект маскулінізм/фемінізм *(masculinity/femininity)* характеризує зв'язок між ґендерними та робочими ролями представників різної статі. У маскуліністичних культурах ґендерні ролі строго диференційовано, і культурні ідеали визначаються традиційно «чоловічими цінностями», такими, як досягнення та ефективне використання влади. У феміністичних культурах ґендерні ролі менш явно диференційовані, а ставлення до чоловіків і жінок на тій самій роботі майже не відрізняється.

За кожним із чотирьох аспектів Гофстед розробив спеціальний індекс, який міг набувати значення від 0 до 100. Значенню 100 відповідали максимальний рівень індивідуалізму, максимальна нерівність можливостей, максимально нетерпиме ставлення до невизначеності та максимальний рівень маскулінізму. Гофстед підрахував середній бал для працівників кожної країни. Результати

підрахунків, що стосуються понад 20 країн, зведено у таблиці 13.1.

Таблиця 13.1

Цінності, пов'язані з роботою за Г.Гофстедом[137]

	Нерівність можли-востей	***Негативне ставлення до невизначе-ності***	***Ідниві-дуалізм / колек-тивізм***	***Маску-лінізм / фемініз м***
Аргентина	49	86	46	56
Австралія	36	51	**90**	61
Бразилія	69	76	38	49
Канада	39	48	**80**	52
Данія	18	23	74	16
Франція	68	**86**	71	43
Німеччина	35	65	67	66
Велика Британія	35	35	**89**	66
Індонезія	78	48	14	46
Індія	77	40	48	56
Ізраїль	13	**81**	54	47
Японія	54	**92**	46	**95**
Мексика	**81**	**82**	30	69
Нідерланди	38	53	**80**	14
Панама	**95**	**86**	11	44
Іспанія	57	**86**	51	42
Швеція	31	29	71	5
Таїланд	64	64	20	34
Туреччина	66	**85**	37	45
США	40	46	**91**	62

Таким чином, західні держави, такі як США, Канада і Велика Британія, характеризуються максимальними показниками за шкалою індивідуалізму та мінімальними – за шкалою нерівності можливостей. На іншому боці спектра

[137]Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies.* Fall. 1983. pp. 75-89.

опинилася група латиноамериканських та азіатських країн, що ставлять колективізм вище індивідуалізму й характеризуються значною нерівністю можливостей. Культура Японії характеризується різко негативним ставленням до невизначеності та високою маскуліністичністю. Культури Швеції та Данії характеризуються толерантним ставленням до невизначеності і низькою маскуліністичністю (тобто «жіночим» цінностям тут приділяють значну увагу). У свою чергу культура України характеризується досить високими показниками нерівності можливостей (92) і ставлення до невизначеності (95) та низькими показниками індивідуалізму (25) і маскулінізму (27) [138].

Однак висновки з досліджень Г. Гофстеда за багатьма важливими характеристиками можна вважати не зовсім достовірними:

1) у багатьох країнах співіснують декілька культур, проте Г. Гофстед не враховує цих особливостей у своїх висновках;

2) на результати його досліджень могли вплинути особливості культури їх виконавців. До складу команди дослідників входили тільки європейці та американці;

3) всі респонденти Гофстеда працювали не просто в одній галузі – комп'ютерній промисловості, а й в одній компанії – «International Business Machines». На той час «IBM» була вже відома своєю власного корпоративною

[138] *Hofstede Insights*. Country Comparision. URL: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

культурою та спеціальними процедурами добору персоналу;

4) роботи Гофстеда на сьогодні вже, можливо, дещо застаріли. Культури не лишаються незмінними. Вони розвиваються в часі, хоча й повільно. Тому результати, отримані в 1960-х і 1970-х роках, сьогодні можуть виявитися недійсними. Двома найголовнішими рушійними силами змін у культурі є економічний прогрес та глобалізація.

Однією з небезпек, що загрожує компанії, яка вперше виходить на ринки інших країн, є брак інформації. Для поглиблення розуміння інших культур міжнародному підприємству слід запрошувати на роботу мешканців країни перебування, виробляти навички космополітичного мислення у керівних кадрів і запобігати небезпечним виявам етноцентричної поведінки. *Етноцентризм* – це віра у «вищість» своєї власної етнічної групи чи культури.

Вплив середовища на міжнародний бізнес переважно зводиться до привабливості країни як ринку та місця спрямування інвестицій. Вигоди, витрати й ризики, пов'язані з веденням бізнесу в певній країні, залежать від політичної, економічної, законодавчої систем та культури. Загальна привабливість країни як ринку чи місця спрямування інвестицій залежить від збалансованості довготривалих вигод від заняття бізнесом у цій країні та ймовірних витрат і ризиків.

Довготривалі монетарні вигоди від ведення бізнесу в певній країні залежать від:

1) економічної системи та режиму захисту майнових прав. Країни з вільною ринковою економікою, де майнові права надійно захищені, як правило, характеризуються

вищими темпами економічного розвитку, ніж країни з командною економікою та країни, у яких майнові права захищені недостатньо;

2) місткості ринку, поточного рівня добробуту (купівельної спроможності) споживачів, що складають цей ринок, та потенційно можливого рівня добробуту споживачів у майбутньому. Фірми, які першими вийшли на ринок країни, потенційно здатної стати «економічною зіркою», можуть скористатися перевагами першопроходця, тоді як ті, що зробили це із запізненням, можуть стати жертвами ефекту запізнення;

3) культурного розвитку (системи освіти, соціального розшарування, лінгвістичних груп тощо).

Обсяги витрат, необхідні для ведення бізнесу в певній країні, визначає низка чинників:

1) політичні чинники. Витрати на ведення бізнесу можуть збільшуватися, якщо для отримання урядового дозволу на діяльність у країні треба сплачувати певні суми (хабарі) впливовим політичним силам;

2) економічні чинники. Тут однією з найважливіших змінних є рівень складності економіки. Бізнес в умовах відносно примітивної чи слаборозвинутої економіки може коштувати набагато дорожче через відсутність інфраструктури і допоміжного бізнесу;

3) юридичні чинники. Ведення бізнесу вимагає більших витрат у тих країнах, де місцеві закони та правила встановлюють жорсткі стандарти на безпеку продукції, безпечні умови праці, забруднення довкілля тощо (оскільки дотримання подібних норм завжди коштує досить дорого);

4) культурні чинники. Слаборозвинута система освіти та домінування релігії, що робить наголос на аскетичну поведінку як шляху переходу до вищого ступеня розвитку у наступному житті, не сприяють ефективному досягненню бізнесових цілей.

Ризики ведення бізнесу в країні визначає ряд таких чинників:

1) політичні ризики – імовірність того, що політичні сили спричинять різкі зміни у бізнесовому середовищі країни, які негативно вплинуть на прибутки та інші цілі конкретного підприємства (соціальне невдоволення, безладдя);

2) економічні ризики – імовірність того, що неадекватне управління спричинить різкі зміни у бізнесовому середовищі країни, які негативно вплинуть на прибутки та інші цілі конкретного підприємства (рівень інфляції, бізнесового та державного боргу країни);

3) законодавчі ризики – імовірність того, що партнер по бізнесу з власної ініціативи порушуватиме умови контракту чи експропріюватиме майнові права. Коли законодавчі ризики в країні відносно високі, міжнародні підприємства не поспішатимуть укладати довготермінові контракти і створювати спільні підприємства з фірмами такої країни;

4) культурні ризики здебільшого зводяться до небезпеки браку інформації. Міжнародні фірми, погано інформовані про практичні особливості іншої культури, найімовірніше, зазнають невдачі. Ведення бізнесу в умовах іншої культури вимагає його адаптації до системи цінностей і норм цієї культури.

12.4. Міжнародний маркетинг як управлінська функція міжнародного бізнесу

Міжнародний маркетинговий комплекс (international marketing mix) – це система інструментів, методів, прийомів, використання яких має на меті формування конкурентних переваг на цільовому сегменті або певному зарубіжному ринку. Традиційними елементами маркетингового комплексу (або «4 Р») є: товар *(product)*; ціна *(price)*; просування *(promotion)*; канали розподілення *(place)*.

Вирішальними аспектами функції маркетингу міжнародної фірми є визначення незаповнених ринкових ніш та розробка нових продуктів. Продукт можна уявляти як комплекс характеристик. *Наприклад, характеристики автомобіля містять потужність, дизайн, якість, роботу двигуна, споживання палива та комфорт; до характеристик гамбургера належать смак, складові частини та розміри тощо.* Продукти користуються попитом, якщо їхні характеристики відповідають потребам споживачів (і якщо ціни на них доступні).

Спроможність продавати один і той самий продукт у цілому світі обмежується такими факторами:

1) культурні відмінності. Найважливіший аспект культурних відмінностей – це, очевидно, вплив традицій, що мають особливе значення зокрема у споживанні їжі та напоїв. *Наприклад, поряд з традиційними напоями «Coca-Cola» в Японії пропонує «Georgia» (холодну каву в бляшанках) та «Aquarius» (тонізуючий напій), розраховані на особливі японські смаки;*

2) економічні відмінності. Споживча поведінка зазнає

впливу з боку рівня економічного розвитку певної країни. *Наприклад, автомобілі, що продаються у країнах з нижчим рівнем розвитку, як правило, не оснащуються типовими для країн Заходу атрибутами, такими як кондиціонери повітря, електронне управління, електронне відкривання вікон та магнітофони, що дозволяє призначити доступнішу ціну на них.*

3) стандарти продукту й технічні норми. Різні стандарти продукту, узаконені урядом, можуть спричиняти масове виробництво й маркетинг стандартизованого продукту, однак процес глобалізації ринків обмежують відмінності в технічних стандартах. *Наприклад, не усі країни використовують електричний струм напругою у 220 В, частотою у 50 Гц і розетки з циліндричними отворами, деякі віддають перевагу напрузі у 110 В, частоту у 60 Гц і пласкі отвори (Великобританія).*

Міжнародна стратегія розподілу фірми охоплює засоби, якими вона користується для постачання продукту споживачеві. Спосіб постачання продукту визначається стратегією входження фірми на зарубіжний ринок. Виробляючи свій продукт у певній країні, фірма може продавати його безпосередньо споживачам, роздрібним торговцям або гуртовому комерсантові. Такими ж засобами може скористатися й фірма, що виробляє продукцію за межами країни.

Фактори, що визначають вибір фірмою каналу розподілу, включають:

1) концентрацію роздрібної мережі. У деяких країнах мережа роздрібної торгівлі дуже сконцентрована, тоді як в інших вона має фраґментований характер. У концентрованій

системі кілька роздрібних комерсантів забезпечують більшу частину ринку. Фраґментована система – та, в якій діє багато роздрібних торговців, жодний з яких не володіє найбільшою часткою ринку. *Наприклад, у Німеччині чотири роздрібні мережі контролюють 65% ринку харчових продуктів. У сусідній Італії мережа роздрібної торгівлі фраґментована, і жодна з компаній не контролює більше 2%;*

2) довжина каналу – це кількість посередників між виробником та споживачем. Якщо виробник продає товар безпосередньо споживачеві – канал дуже короткий. Якщо ж виробник торгує через агента-імпортера, гуртового дистриб'ютора та роздрібного комерсанта – має місце довгий канал. Фраґментовані системи роздрібної торгівлі зазвичай сприяють зростанню кількості гуртових дистрибуторів, що обслуговують роздрібних комерсантів, а це подовжує канали розподілу. Завдяки цим чинникам країни з фраґментованими системами роздрібної торгівлі, як правило, мають довгі канали розподілу. *Класичним прикладом є Японія, де між фірмою та пунктами роздрібної торгівлі часто існують два-три гуртових посередники. У таких країнах, як Велика Британія, Німеччина та Сполучені Штати, де роздрібна торгівля набагато концентрованіша, канали значно коротші;*

3) ексклюзивність каналу. До ексклюзивного каналу розподілу важко потрапити стороннім комерсантам. Ступінь ексклюзивності системи розподілу в різних країнах відрізняється. *Високим ступенем ексклюзивності відома Японія.* Тут стосунки між виробниками, гуртовиками та роздрібними комерсантами сформувалися десятки років тому.

Ще одним вирішальним елементом комплексу маркетингу є повідомлення про характеристики продукту, адресоване потенційним покупцям. Фірма може скористатися багатьма каналами комунікації, в тому числі прямим продажем, стимулюванням продажу, прямим маркетингом та рекламою. Міжнародна комунікація відбувається кожного разу, коли фірма користується маркетинговим зверненням для продажу своїх продуктів в іншій країні.

Ефективності міжнародної комунікації фірми можуть заважати три потенційно важливі змінні:

1) культурні бар'єри, які можуть ускладнювати процес комунікації в різних країнах. Найкращий спосіб для фірми подолати культурні бар'єри – це навчитися розуміти інші культури. Крім того, вона має користуватися місцевими ресурсами, такими як місцеві рекламні агентства, з тим щоб сформулювати своє маркетингове звернення. Фірма, яка для передачі свого звернення користується не рекламою, а прямим продажем, мусить наймати на роботу якомога більше місцевих продавців. Культурні відмінності обмежують здатність фірми користуватися одним і тим самим маркетинговим зверненням у всіх країнах світу. Те, що добре спрацьовує в одній країні, в іншій може викликати обурення;

2) ефекти джерела, що мають місце тоді, коли одержувач звернення (потенційний споживач) оцінює його, спираючись на статус або імідж відправника. Ефекти джерела можуть зашкодити міжнародному бізнесові, якщо потенційні покупці в цільовій країні ставляться до іноземних фірм упереджено. Багато міжнародних фірм прагне

нейтралізувати негативні ефекти джерела, замовчуючи своє іноземне походження. *Наприклад, коли «British Petroleum» придбала широку мережу американських автозаправних станцій «Mobil Oil», вона змінила свою назву на «BP», відвертаючи увагу споживачів від того факту, що один із найбільших власників заправних станцій у США – британська фірма.* Ефекти джерела не завжди негативні. Французькі вина, італійський одяг та німецькі вишукані автомобілі виграють від майже повсюдних позитивних ефектів джерела. У таких випадках фірмі, можливо, вигідно наголосити на своєму іноземному походженні;

3) рівні шуму. Шум зазвичай зменшує ймовірність ефективної комунікації. Шум – це сукупність альтернативних звернень, що конкурують за увагу потенційного покупця, а його рівень у різних країнах відрізняється. *Наприклад, у високорозвинутих країнах, таких як Сполучені Штати, шум надзвичайно інтенсивний. За увагу потенційних покупців у країнах з нижчим рівнем розвитку змагається менше фірм, а тому рівень шуму нижчий.*

Головним рішенням щодо стратегії комунікації є вибір між такими двома стратегіями:

1) поштовхова стратегія, за якої акцент у комплексі маркетинґу робиться не на рекламуванні продукту в засобах масової інформації, а радше на методі особистого продажу. Хоча метод особистого продажу й дуже ефективний як знаряддя просування, він потребує інтенсивного користування послугами торгового персоналу і коштує відносно дорого;

2) тягова стратегія, що ґрунтується більше на рекламі в

масмедіа, адресуючи маркетингове звернення потенційним покупцям.

12.5. Розробка ефективного міжнародного логотипу

Логотип – це базовий елемент фірмового стилю та іміджу компанії. Він слугує інформаційним носієм і орієнтиром для споживача у глобальному потоці товарів, послуг, реклами, виступаючи потужним візуальним стимулом. Він допомагає миттєво вирізнити певний товар серед товарів конкурентів.

Основні функції логотипу зводяться до таких як: ідентифікаційна (відмітна, розрізняюча), захисна (охоронна, правова), інформаційна, ідеологічна, імітаційна, психологічна (гарантійна), естетична, іміджева, а також мнемонічна, перцептивна, синестезійна і фрактальна[139].

Як економічний інструмент логотип виступає певною зовнішньою формою, компактним візуальним образом, що займає центральне місце в індивідуальності компанії, відображає її філософію та загальний вектор, створює перше враження в аудиторії і виконує попередні комунікативні функції.

Головними принципами сприйняття логотипу як будь-якого знаку чи символу в рамках гештальтпсихології є:

1) сприйняття образу як фігури, що виділяється на певному фоні (ефект контрастності у логотипах);

2) намагання звести фрагментальне зображення у

---

[139] Михайлина Д.Г., Роговська-Іщук І.В. Альтернативні функції логотипу в умовах глобалізації ринкового середовища. *Вісник торговельно-економічного інституту.* 2017. Вип. I-II (65-66). С.434-443.

фігуру з простим і повним контуром (принцип уявного завершення у логотипах з негативним простором);

3) групування елементів за різними ознаками (близькість, подібність, безперервність, симетрія;

4) ефект ізоляції, коли у групі однорідних предметів наш мозок найкраще запам'ятовує той логотип, що максимально відрізняється від інших;

5) ефект обрамлення, коли логотип спрацьовує як сигнал для імпліцитної системи головного мозку (автопілоту), яка інтегрує сприйняття й інтуїцію, що нині досліджують у рамках нейромаркетингу.

Біомімікрія (буквально – «імітація живого») – використання природних шаблонів, що здатне зробити логотип сильнішим і зрозумілішим для людей уже на підсвідомому рівні, інтернаціоналізувати його функцію або унівесалізувати його сприйняття. Прикладами застосування біомімікрії у логотипах є такі форми та символи:

1) розгалуження (лінійні моделі гілля, коріння, річок, кровоносних судин тощо) – процес обміну, перенесення енергії *(наприклад, логотипи «Als Capital», «Nobis»)*;

2) гвинт (структура ДНК, смерч) – концентрування енергії, єднання протилежностей, швидкий результат і довговічність (часто застосовується у логотипах медичних установ);

3) спіраль (ембріон, насіння, що проростає) – безперервна робота і ріст *(наприклад, логотипи «Sun Travel Club», «Geocore», «Elin», «Disney» тощо)*. У деяких логотипах ідеєю композиції стають такі прості форми, як крапка, крапля, кільце, що можуть надати відчуття текучості, цілісності, завершеності тощо.

Крім того, застосування природних елементів у логотипах здійснюється переважно у двох аспектах:

1) естетичному, коли продукт мало або зовсім не пов'язаний з використовуваним об'єктом *(крокодил у «Lacoste», пінгвін у «Linux», яблуко у «Apple»)*;

2) метафоричному, коли зв'язок з природою здебільшого орієнтований на функцію продукту *(елегантні та потужні тварини у «Puma» і «Jaguar», пташка, що цвірінькає у «Twitter», кролик у «Playboy», птахи на логотипах авіакомпаній «American Airlines», «Blue Islands», «Gulf Air» тощо).*

Успішний дизайн логотипу, як і виконання будь-якого геніального витвору мистецтва, базується на принципі «золотого перетину» (числа Фі, послідовності Фебоначчі), який, існуючи у всіх нерукотворних об'єктах, полягає у гармонійній пропорції, коли одна частина елементу співвідноситься з іншою, як усе ціле з першою частиною (на кшталт структури дерев, сніжинок, кровоносної системи тощо). Серед відомих логотипів, з урахуванням «золотого перетину» виконані, *наприклад, «Apple», «Mastercard», «Toyota», «BP», «Pepsi», «National Geographic», «Chevron», «iCloud», «Twitter»* тощо, чиї зображення зразу спливають у пам'яті. Емпіричні дослідження довели, що логотипам, виконаним за принципом золотого співвідношення (1:1,618), надають перевагу в різних культурах, адже людський мозок сприймає їх як природні об'єкти.

Окремий інтерес викликають, так звані «пакувальні» елементи, до яких відносять чіткі геометричні фігури, завданнями яких є стабілізація і збереження енергії. Трикутники, квадрати і прямокутники підкреслюють

стабільність, надійність, точність, прозорість, чесність, тому їм віддають перевагу банки та інші фінансові організації *(«Global Bancs HSBC», «New York Stock Exchange»* тощо). Кола (сонце, місяць), овали та еліпси несуть енергію позитиву, спільності, дружелюбності, любові, нескінченності і часто застосовуються у сферах духовності, науки, освіти та багатьох інших *(«University of Oxford», «AT&T», «BMW», «Starbucks»).* Саме ці форми найбільш застосовувані в логотипах. Нахилений еліпс означає динаміку, напір, сучасність і особливо доцільним вважається в інноваційних галузях *(«Samsung», «Intel»).* Загалом людський мозок налаштований на сприйняття і запам'ятовування простих і відмітних форм *(наприклад, логотипи «Nike», «McDonalds», «Chanel»).*

Виходячи з міжнародної практики, для того, щоб розробити ефективний логотип, варто дотримуватися таких основних принципів проєктування:

1) плаский дизайн (двовимірність, уникнення тіней, градієнтів і текстур);

2) полегшення колірної палітри (монохромність, дуотон, контрастність, яскравість);

3) спрощення форм (мінімалізм, лаконічність) тощо.

При цьому трендовими визначилися такі стилі як: лайнарт і монолайн, негативний простір, рукописні логотипи і конструкції з літер, модульні шаблони, кадрування, як і застосування природних елементів.

Список літератури

1. Hill Charles W.L. International Business. Competing in the Global Marketplace. Second Edition. Irwin McGraw-Hill. Postscript. 1997. 630 p.
2. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17. 1991. P. 99-120.
3. Robock S.H., Simmonds K. International business and multinational enterprises. 3rd ed. Homewood, I1.: Irwin, 1983. 777 p.
4. Unique Selling Proposition (USP). *Entrepreneur*. URL : https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp.
5. Hall G., Howell S. The Experience Curve from an Economist's Perspective. *Strategic Management Journal* 6. 1985. P. 197-212.
6. Alchain A.A. Reliability of Progress Curves in Airframe Production. Econometrica. 31. 1963. P. 693-697.
7. Main J. How to Go Global – and Why. Fortune. August, 28. 1989. P.. 70-76.
8. Портер М.Э. Конкуренция: пер. с англ.: учеб. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495 с.
9. Trager C.S. Enter the Mini-Multinational. *Northeast International Business*. March. 1989. pp. 13-14.
10. Михайлина Д.Г., Саєнко О.С. Сучасні зрушення у корпоративній системі глобального ланцюга створення вартості. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. збірник наукових праць*. *Економіка*. 2017. Вип 789. С.3-8 URL : http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/Visnyk_789on-line.pdf.
11. Serwer Andrew E. McDonald's Conquers the World. *Fortune*. October, 17. 1994. P. 103-116.
12. McQuade K., Gomes-Casseres B. Xerox and Fuji-Xerox. *Harvard Business School Case*. № 9-159.
13. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. К.:КНЕУ.2006. 468с.
14. Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. Fall.

1983. P. 75-89.

15.*Hofstede Insights*. Country Comparision. URL : https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

16.Михайлина Д.Г., Роговська-Іщук І.В. Альтернативні функції логотипу в умовах глобалізації ринкового середовища. *Вісник торговельно-економічного інституту*. 2017. Вип. I-II (65-66). С.434-443.

17.Михайлина Д.Г., Саєнко О.С. Міжнародний бізнес / International Business: Опорний консп. лекцій / Course Manual. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. 124 с.

18.Jansson Hans International Business Strategy in Complex Markets. 2nd edition. Elgar. 2020. URL : https://www.e-elgar.com/shop/gbp/international-business-strategy-in-complex-markets-9781839101830.html.

РОЗДІЛ 13. КАР'ЄРА ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

13.1. Теорія поколінь як HR-інструмент у бізнесі.
13.2. Емоційний інтелект та лідерство в управлінні персоналом.
13.3. Кар'єра та основні етапи її планування.
13.4. Резюме як презентація себе роботодавцю. Основні правила складання.
13.5. Співбесіда без стресу: принципи організації та проведення.

13.1. Теорія поколінь як HR-інструмент у бізнесі

Основоположниками теорії поколінь є американські теоретики Вільям Штраус та Нейл Хоу, які не лише порушили тему відмінностей у світогляді «батьків» та «дітей», але пішли далі: виділили та описали основні архетипи, їх цінності, які визначають поведінку, мотивацію, у тому числі у професійній сфері.

Що важливо знати HR-фахівцю з теорії поколінь?

Основи теорії поколінь. Автори теорії – Вільям Штраус та Нейл Хоув – у 1991 році випустили книгу «Покоління». У ній вони описали типажі представників різних поколінь починаючи з 1433 року, а також цикли, що повторюються, в історії США.

На думку дослідників, раз на 20-25 років відбувається зміна епох: зародження нової системи, її розвиток, розквіт, спад. Кожному з етапів відповідає один із 4-х архетипів: пророки, мандрівники, герої та художники. Покоління

повертається в середньому через 80 років, і хоча назва у нього буде своєю, за базовими цінностями вона буде дуже близькою попередникам.

Наразі виділяють шість поколінь:

- традиціоналісти: 1923 – 1945 рр. (архетип «Мовчазне покоління»);
- бебі-бумери: 1946 – 1964 рр. (архетип «Пророки»);
- покоління X: 1965 – 1980 рр. (архетип «Мандрівники»);
- покоління Y або міленіали: 1981 – 1995 рр. (архетип «Герої»);
- покоління Z або зумери: 1996 – 2012 рр. (архетип «Художники»);
- покоління Альфа 2013 р. – до тепер (архетип «Божественні») 16,3% [140].

Границі між ними розмиті ц різняться залежно від джерел, у деяких відзначаються змішані типи, що народилися на межі зміни епох.

В основі відмінностей завжди лежить соціальне потрясіння, криза у політиці чи економіці, знакова подія десятиліття. Люди одного покоління разом живуть у цих обставинах, накопичують загальний досвід подолання труднощів, єдині уявлення про цінності та дефіцит. Наступні за ним покоління ростуть в іншій атмосфері та фазі

[140] Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.

економічного циклу, тому мають інші базові цінності.

Мовчазне покоління характеризується відданістю, дотриманням правил, закону та порядку, повагою до посади та статусу, жертовністю, підпорядкуванням, чесністю та терпінням, економністю.

Поколінню Бумерів притаманні ідеалізм, оптимізм, імідж, молодість, здоров'я, робота, орієнтація на команду, особистісне зростання, особиста винагорода та статус, залученість. Вони професіонали у ЗМІ, підкреслюють гендерну привабливість.

Покоління X формувалося у роки холодної війни. Його представники народилися в одній країні, а мешкають в іншій. Здатні швидко адаптуватися до змін, волелюбні, прагматичні, позбавлені ілюзій, розраховують на себе, прагнуть успіху за всяку ціну.

Покоління Y, або міленіали. Це діти перебудови, зламу епох, економічного спаду. Вони формувалися в період початку глобальної цифровізації, ослаблення гонки озброєнь і політичної напруги. «Міленіали» вважають себе унікальними та йдуть за мрією, мало замислюючись про стабільність. Пізно дорослішають, не люблять довгі та одноманітні заняття. Фінансові запити міленіалів нижчі, ніж у «іксів».

Покоління Z росли в умовах глобалізації та цифровізації, загальної доступності інформації, розвитку соцмереж, локальних політичних конфліктів. Їх цінності продовжують формуватися, але про основні характеристики покоління можна стверджувати вже тепер. Зумери прагнуть усвідомленості. Їм важливо бути корисними суспільству. Вони найтерплячіші до чужих поглядів з усіх поколінь,

відкриті та творчі. Але вони раціональніші за міленіалів у питаннях фінансів, не люблять кредити та борги, вміють економити.

Покоління Альфа – це діти представники покоління Y. Їхнє хобі та інтереси – ігри та соціальні мережі, адже це перше покоління, народжене у XXI столітті, яке вже від народження має високий рівень технологічних компетенцій. Звання «носій цифрових технологій» щодо представників цього покоління набуває нового сенсу. Вони настільки добре і впевнено «ладнають» із технологіями, що ті вже є важливим елементом їхньої свідомості та ідентичності. Цей рівень вже не просто визнаний, але й стає основою для їх навчання – дедалі частіше у навчальних програмах віддається перевага мультимедійним інструментам – смартфонам, планшетам та відео-контенту.

Психологи університету штату Айова провели дослідження та з'ясували, що «альфи» вже у віці 2-х років без сторонньої допомоги легко знаються на планшеті або смартфоні, практично інтуїтивно знаходячи в них різний контент. У сценаріях здійснення покупок «альфи» теж мають свої особливості. Так, 55% представників покоління зізнаються, що купили б товар, який носять зірки YouTube, а близько 28% прогнозують, що використовуватимуть соціальні мережі як засіб для здійснення покупок. Бренди вже активно створюють продукти, які адресовані саме цим юним та технологічним споживачам. Наприклад, наприкінці 2020 року Procter & Gamble представила зубну щітку з голосовим керуванням для дітей і активно просуває новинку через соціальні мережі.

Поки покоління «Альфа» практично не має власних готівок, але не все так просто і очевидно. Вони вже тепер активно користуються гаманцями батьків і мають серйозний вплив на наповнення сімейного кошика. Так, у 2020 році 81 % дітей віком до 12 років вплинули на прийняття рішень про покупку, витягнувши із сімейного бюджету близько $500 млрд. Їхня залежність від технологій та постійний доступ до інформації у поєднанні з культурною різноманітністю виховання сприятимуть зростанню цього впливу.

За прогнозами аналітиків, до 2025 року покоління Альфа стане найчисленнішим поколінням в історії людства і матиме величезний вплив у секторі роздрібної торгівлі. І це будуть дуже непрості споживачі, з високими очікуваннями, безкомпромісні у своїх вимогах до екологічності та соціальної відповідальності, абсолютно неупереджені, бо вони швидко звикають самостійно приймати рішення.

Розглянемо параметри груп, які становлять основну частку на ринку праці: X, міленіали, зумери.

За даними статистики, у загальній чисельності населенні України покоління X становить 28,7%, Y – 20,5%, Z – 16,3% [141].

Три покоління, працюючи пліч-о-пліч, здатні видати більш високий результат, ніж монокоманда, що складається з представників одного покоління. Роботодавці, які бачать плюси у віковій різноманітності співробітників, мають переваги.

Різниця бекграундів X, Y, Z корисна під час пошуку

[141] Офіційний сайт Державної служби статистики України. : URL: http://www.ukrstat.gov.ua

нових, нетривіальних рішень рутинних завдань та впровадження у компанії інновацій. Якщо у «мозковому штурмі» беруть участь представники всіх трьох поколінь, результат буде вищим.

Які типові ситуації взаємодії трьох поколінь?

1. Досить яскраво виявляється боротьба за управлінські позиції між Бумерами та Іксамі, що наступають або вже зайняли управлінські позиції. Що це означає? Бебі-бумери, покоління оптимістів, ідеалістів почали виходити на пенсію. Але дуже важко здавати свої позиції – вони намагаються залишитися активними та «кращими» якнайдовше. Тим більше, що це трудоголіки – їм складно уявити себе, своє життя поза роботою. А покоління Х із їхнім принципом «все наше життя – боротьба» дедалі частіше і часом агресивно зміщує Бумерів із управлінських позицій. Два яскраві покоління – дві яскраві чіткі позиції.

2. Як зміна управлінців впливає на співробітників компаній та HR? Зміна цінностей керівництва – зміна підходу, цілей та стратегії. Коли зміни виявляються в комплексі, важливо правильно та швидко реагувати самим, змінювати технології та методики, адаптувати, а часом і змінювати персонал. Бумери встановили свої принципи та порядки в компанії, і співробітники живуть відповідно до них: ненормований робочий день, поступове піднесення кар'єрними сходами, акцент на сертифікати та навчання, всі емоції поза роботою. Що запроваджують представники покоління Х? Акцент переноситься на практичний досвід людини – це відмітна ознака, яку орієнтуються вже багато. Для покоління Х важливо бути не просто найкращими, а ще й унікальними, особливими. Вони розуміють, що емоції та

стосунки допомагають у справі, тому і на роботі продовжують перевіряти стосунки, активно впроваджують корпоративні культури. Деякі зміни вже прижилися: якщо Бумери активно пропагували офіційний стиль одягу на роботі, то Ікси вже отримали свою неформальну п'ятницю у зовнішньому вигляді (Friday casual).

3. Працездатний вік молодого покоління Y припав на період демографічного спаду в Україні та економічно розвинених країнах, посиленої міграції та привернення уваги до питань залучення та утримання талановитих співробітників. Гравці виросли в епоху віртуального світу, комп'ютерів, цифрових технологій – їхня технограмотність зовсім іншого характеру, ніж у попередніх поколінь. Вони орієнтовані на швидкий результат і не готові довго чекати на винагороди, легко адаптуються. При цьому для них менш важливі всесвітньо відомі компанії, бренди; їх цікавлять місця, речі, які більшою мірою відбивають їх цінності, індивідуальність, особливості. Попереднє покоління X теж цінує індивідуальність, але для них це справа принципу, своєрідна демонстрація всіх своїх сил та можливостей. Для Ігриків індивідуальність – це норма, особливо в умовах найширшого вибору. Її не треба доводити, за неї не треба ризикувати. Ці співробітники розуміють, що часто не компанії їх обирають, а вони обирають, тому що на ринку попит перевищує пропозицію, та й взагалі «бо просто хочеться обирати самому».

До речі, покоління Y не таке жадібне до грошей. Це треба враховувати у створенні програм мотивації та виробленні механізмів навчання. Вони готові вчитися, усвідомлено йдуть на підлеглі позиції, причому часто

шукають не просто вчителя, а Вчителя з великої літери, наставника, з яким спілкуватимуться індивідуально. Гравці талановиті, але, крім таланту, для них важливі питання відповідальності за компанію, за регіон, за країну – морально-етичні цінності.

Тому, в підсумку теорія поколінь:

- Зручна практична інструкція, яка дає більше усвідомлення своєї ролі в управлінні персоналом. У результаті всі говорять зручною та зрозумілою мовою. А розуміння багато в чому запорука партнерства.
- Це хороший інструмент для планування потреби компанії в персоналі та прогнозування питань, з якими доведеться зіткнутися у HRM.
- Це довідник при виборі каналів донесення інформації до представників різних поколінь та побудови системи комунікації та мотивації.
- Це спосіб формування цінностей та корпоративної культури з урахуванням особливостей різних поколінь.

13.2. Емоційний інтелект та лідерство в управлінні персоналом

«Емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати емоції, досягати і генерувати їх так, щоб сприяти мисленню, розумінню емоцій і того, що вони означають і, відповідно, керувати ними таким чином, щоб сприяти своєму емоційному та інтелектуальному зростанню. Емоційний інтелект розширює уявлення про те, що означає

бути розумним» [142].

Поняття емоційного інтелекту запровадили Пітер Саловей та Джек Майєр у 1990 році.

При розширенні та поглибленні знань у галузі емоційного інтелекту, люди починають їх використовувати не лише у професійній діяльності, а й у звичайному житті. Вони з подивом виявляють, що і вдома тепер демонструють вищий рівень самовладання, самоаналізу та розуміння чужих емоцій. У результаті складаються гармонійніші стосунки в сім'ї.

Емоції (від латів. emoveo – «потрясаю», «хвилю») – тимчасові, минучі переживання, які є реакцію на певний вплив або обставини.

Емоції – це своєрідні упереджені оцінки, які ми виставляємо тим чи іншим життєвим ситуаціям, іншим людям і самим собі.

Керролл Ізард (американський дослідник емоцій) писав: «...багато з того, що ми сприймаємо, насправді є тим, що ми розуміємо, а те, що ми розуміємо, породжене взаємодією свідомості з нашими емоціями та почуттями» [143].

Інтелект -- здатність до навчання, розумність.

Лідер (від англ. to lead – «вести»). Людина стає ватажком, тому що володіє набором певних якостей, що відповідають певній ситуації. Лідер – той, чия активність найповніше відбиває групові цінності. Завжди мають бути

---

[142] Савельева В.С. Психологія управління: навч посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 320 с.

[143] Савельева В.С. Психологія управління: навч посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 320 с.

лідери, що спеціалізуються на основних завданнях групи, та емоційні, які відповідають за згуртованість та підтримку потрібного мікроклімату в колективі.

Емоційний лідер здатний викликати у людях живий відгук та стимулювати їхню активність.

Роль лідера також полягає у розкритті творчого потенціалу кожного співробітника. Прояв емоцій на робочому місці довго вважалося таким, що утруднює раціональну діяльність компанії. Тепер це у минулому. Сьогодні компанії приділяють належну увагу емоційному інтелекту. Для цього вони повинні виховати у своїх стінах лідерів, здатних викликати у людях емоційний відгук, який дозволить їм розкрити свої можливості.

Які якості необхідні лідеру, щоб досягти успіху у вихорі змін? Що дозволяє йому надихати людей та виховувати в них відданість?

Як приклад звернімося до недавньої історії: трагічних подій 11 вересня 2001 року в Нью-Йорку. Це нещастя ще раз показує, наскільки важливу роль відіграє емоційне лідерство, особливо в кризових обставинах, у найважчі моменти життя. Такі випадки показові, оскільки демонструють, що емоційний відгук не обмежується сплеском позитивних емоцій, а відкриває цілий спектр людських почуттів. Подивимося, що зробив відразу після цих терактів Марк Лоер, генеральний директор брокерської компанії зі штату Коннектикут, що спеціалізується на роботі у технологічному секторі. Цього дня багато працівників фірми втратили своїх друзів, колег та близьких. Першою реакцією Лоера було запросити всіх співробітників наступного дня в офіс – не для розв’язання виробничих проблем, а щоб розділити їхнє горе

і обговорити разом, що ж робити далі. Всі ці дні Лоер був поруч із людьми, які оплакували загиблих, і закликав їх не приховувати своїх переживань.

На цьому спроби прискорити загоєння ран не закінчились. Лоер попросив співробітників скласти «книгу пам'яті», до якої вони могли б занести свої думки, поділитися страхами та надіями з майбутніми поколіннями. І ринув потік електронних послань з віршами, зворушливими історіями, роздумами – люди писали від щирого серця.

У такий тяжкий період усі погляди звертаються до лідера у пошуках емоційної опори. Оскільки лідер має значний вплив на оточуючих, саме його думка формулює значення того, що відбувається, пропонуючи трактування або варіант осмислення ситуації та характер емоційної реакції на неї. Марк Лоер відважно здійснив одне з найважливіших емоційних завдань лідера: ***він допоміг собі та своїм підлеглим знайти опору та сенс життя навіть у цьому хаосі та безумстві.***

«Модель емоційного інтелекту Рувена Бар-Она була представлена в 1996 на зборах американської асоціації психологів в Торонто (Канада). Модель складається з 5 загальних сфер та 15 підрозділів (шкал)» [144].

1. Внутрішньоособистісна сфера.

Здатність розуміти, що ви відчуваєте, та керувати собою.

Самоаналіз – здатність розуміти свої почуття і те, який вплив твоє поводження має на оточуючих.

---

[144] HR-ТЕХНОЛОЇЇ : навч. посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

Асертивність – здатність ясно виражати свої почуття і думки і виявляти твердість переконань, беручи до уваги переваги та реакції інших людей.

Незалежність – здатність самостійно приймати рішення та контролювати себе, твердо стоячи на ногах. Бути вільним від емоційної залежності, але при цьому виконувати всі свої обов’язки.

Самооцінка (самоповага) – вміння залишатися у згоді з собою, поважати себе, однак не заперечуючи при цьому мінусів характеру.

Самоактуалізація – прагнення до максимального розвитку та здатність реалізовувати свій потенціал, пов'язаний з почуттям повноцінності життя та задоволення собою.

Чому людина робить той чи інший вчинок, чим можна пояснити поведінку людини? Поведінка людини – це тісний синтез психічних та фізіологічних процесів, що відбуваються під контролем головного мозку. Нормальна життєдіяльність організму можлива лише за підтримки врівноваженого стану внутрішнього середовища. Однак можливі та деструктивні стани, які викликані необхідністю задоволення певних потреб.

Абрахам Маслоу (американський психолог) створив ієрархічну модель потреб людини, відповідно до якої стверджував, що вищі потреби можуть спрямовувати поведінку індивіда лише тією мірою, якою задоволені його нижчі потреби. Порядок при цьому такий:

- фізіологічні потреби (їжа, відпочинок, фізична цілісність, тепло);
- потреба безпеки;

- потреба у коханні та прихильності;
- потреба у визнанні та оцінці;
- потреба самоактуалізації – реалізація здібностей і талантів.

Пізніше Маслоу виявив, що особи, які самоактуалізувалися, мають спільні психологічні риси:

- вони багато знають про себе і не бояться себе;
- поважають себе та інших;
- позбавлені зарозумілості;
- їм властива самодисципліна, водночас вони люблять безпосередність та веселість, тонкий гумор, але не жарти, що принижують інших людей;
- таких особистостей приваблює все нове та невідоме, вони не перестають вчитися у оточуючих;
- незалежні у своїх переконаннях;
- здатні відстоювати власну думку, навіть якщо вона не збігається з думкою більшості;
- їм не важливі популярність і влада – це форма самоствердження тих, хто недостатньо впевнений у собі.

2. Сфера міжособистісних відносин.

Здатність взаємодіяти з людьми лише на рівні мистецтва спілкування.

Емпатія – це вміння розуміти почуття інших і здатність дати їм зрозуміти, що вам відомі їхні почуття.

Соціальна відповідальність – здатність до взаємовигідного співробітництва, що включає совість, моральність і турботу про ближнього.

Міжособистісні відносини – навички конструктивного спілкування через вербальні та невербальні комунікації,

здатність встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини, засновані на почутті емоційної близькості, вміння почуватися вільно та комфортно у соціальних контактах.

3. Сфера адаптивності.

Здатність бути гнучким, реалістичним, адекватно поводитись у будь-якій ситуації та вирішувати питання у міру їх появи.

Розв'язання проблеми – це здатність виявляти та формулювати причини виникнення проблеми, а також перетворювати і втілювати в життя ефективні шляхи її розв'язання.

Оцінка дійсності – здатність правильно визначати співвідношення між своїм досвідом та тим, що об'єктивно існує, з акцентом на прагматизмі, об'єктивності, адекватності та здатності концентруватися і зосереджуватися.

Гнучкість – вміння узгоджувати свої почуття, думки та дії відповідно до змін обставин.

4. Сфера управління стресом.

Уміння протистояти стресовим ситуаціям, контролювати свою імпульсивність, «не розклеюватися», не втрачати самоконтроль та не ставати його жертвою.

Толерантність до стресових ситуацій – здатність протистояти стресові без симптомів фізичної чи емоційної напруги.

Контроль імпульсивності – вміння протистояти хвилі емоцій («рубати з плеча»).

5. Сфера загального настрою.

Позитивне сприйняття життя, задоволеність загалом.

Задоволеність життям – здатність веселитися, бути

умиротвореним, життєрадісним, натхненним.

Оптимізм – позитив у будь-якому виді діяльності, уміння бачити світлу сторону у всьому.

Виділяють такі способи вимірювання емоційного інтелекту.

- Пригніченість своїми емоціями. Низька самооцінка, вина та депресія вказують на низький емоційний інтелект. Людина неспроможна розібратися у собі й у своїх почуттях. У неї псується настрій, і вона не в змозі ефективно взаємодіяти із зовнішнім світом. Це означає повний особистісний крах (незадоволеність собою) та соціальний крах (нічого не досягла).
- Управління емоціями. Дисципліна свідчить про розвинений емоційний інтелект. Тут людина розуміє частину своїх прихованих мотивів та вчиться керувати своїм станом, часом вмотивувати себе. Такий підхід дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім світом, досягати певних цілей та успіхів.
- Спостереження за емоціями. Просвітлення означає найвищий емоційний інтелект. Людина перестає бути заручником своїх емоцій (але продовжує їх випробовувати). Тут більше немає прихованих мотивів, зате є чітке розуміння себе та своїх намірів. Сумніви більше не стають на заваді. Високий емоційний інтелект означає відсутність «внутрішніх гальм» для самовираження, отже, успіх стає логічним наслідком будь-яких вчинків людини.

Зауважимо, що це досить умовна шкала, деякі події життя можуть тимчасово перенести людину по ній вище або нижче, але вона дає загальне уявлення про рівень розвитку емоційного інтелекту.

Один із чудових наслідків розвитку емоційного інтелекту – зменшення негативних емоцій, і це чітко демонструє шкала «рівень свідомості».

Розвинений емоційний інтелект дозволяє за низкою негативних емоцій побачити їхню причину (конфлікт кількох переконань), причину цієї емоції, після чого тверезо оцінити ситуацію та відреагувати на неї розумно, а не під впливом «внутрішніх пружинок».

Іншими словами, емоційний інтелект дозволяє швидко розібратися з причинами негативних емоцій, замість того, щоб відчувати їх довгий час.

«Всі наші страждання є результатом помилкового розуміння нашої природи» (Будда).

Емоційний інтелект нерозривно пов’язаний із лідерством.

Більшість книг про емоційний інтелект так чи інакше мать зв’язок із лідерством. Ідея полягає в тому, що лідери – люди з розвиненим емоційним інтелектом. І ось чому:

- по-перше, розвиток емоційного інтелекту дозволяє позбавитися багатьох страхів і сумнівів, почати діяти і спілкуватися з людьми для досягнення своїх цілей.
- по-друге, емоційний інтелект дозволяє розуміти мотиви інших людей, читати їх як книжку. А це означає – знаходити потрібних людей та ефективно взаємодіяти з ними.

Силу лідерства використовують по-різному: або маніпулюють людьми, або разом роблять одну велику справу.

Ось чому лідер не обов’язково повинен мати високий IQ. Його EQ дозволяє йому оточувати себе розумними

людьми та використовувати їхню геніальність.

На відміну від IQ, рівень якого багато в чому визначений генами, рівень емоційного інтелекту розвивається протягом життя людини. Розвиток емоційного інтелекту – найскладніша робота, з якою зустрічалися люди. Але саме ця робота дає найбільші результати, вона підвищує особистісну ефективність.

З погляду емоційного інтелекту, робота над собою дозволяє:

- позбутися негативних емоцій;
- ефективніше досягати своїх цілей;
- зробити цей світ і себе більш гармонійним і кращим.

Отже, розвиток емоційного інтелекту – це не контроль над емоціями. Контроль може бути корисним проміжним кроком, однак це не самоціль. Контроль – це протистояння, переважання однієї частини особистості над іншою. Тому контроль та гармонія – несумісні. Контроль не допомагає стати цілісною особистістю.

Стати справжньою особистістю, зібрати себе частинами – означає досягти гармонії життя. І в цьому допомагає робота над своїми емоціями.

13.3. Кар’єра та основні етапи її планування

Під діловою кар'єрою розуміють:

- просування співробітника сходинками службової ієрархії;
- послідовну зміну занять як у межах окремої

компанії, так і протягом життя;

- сукупність взаємозалежних рішень особи про вибір того або іншого варіанта діяльності.

Такі рішення, зазвичай, приймаються в умовах нестачі інформації, суб'єктивної оцінки себе та ряду обставин, нестачі часу або емоційної нестабільності. Тому вони далеко не завжди, бувають послідовними, раціональними, емоційно та економічно виправданими.

Кар'єра може бути динамічною, тобто, пов'язаною зі зміною посад, і статичною, що здійснюється в одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання.

Вона буває вертикальною, що передбачає просування щаблями службових сходів, та горизонтальною, що проходить в межах рівня управління, однак зі зміною роду занять, посади, а часом також професії.

Виокремлюється також доцентрова кар'єра, зміст якої полягає у наближенні до «ядра» компанії, включення до кола «обраних», тобто тих, що здійснюють управління та приймають рішення.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати як із точки зору просування з однієї посади до іншої, більш високої, так і з точки зору ступеня оволодіння професією, що формуються навичками та знаннями.

Будь-яка кар'єра планується заради чогось, тому вона має свої рушійні мотиви, які з роками змінюються. До таких мотивів відносять:

- незалежність, яка дозволяє приймати самостійні рішення. У межах компанії її забезпечує статус, висока посада, авторитет, заслуги;
- професійне зростання, яке полегшує зайняття

низки посад (у тому числі керівних);

- безпеку і стабільність, яку дають володіння високими посадами та наближеність до управлінського складу;
- владу, лідерство, успіх, які, зазвичай, асоціюються з керівною посадою, званням, рангом, статусними символами, важливою та відповідальною роботою;
- можливість виявляти заповзятість, ділову ініціативу, сприяти успіху компанії, зростанню прибутковості, що забезпечує посаду в апараті управління;
- потребу в першості, у тому, щоб «обійти» своїх колег;
- стиль життя, що синтезує інтереси особистості та сім'ї. Це забезпечує, з одного боку, високооплачувану посаду, з іншого – дає свободу пересування, розпорядження своїм часом;
- матеріальний добробут, який забезпечується посадою пов'язаною зазвичай із високою заробітною платою;
- роботу у привілейованих або спеціалізованих умовах, які можуть спеціально створюватися для осіб, які займають високі пости (комфортабельні службові приміщення, спеціальне харчування, спецодяг та ін.).

Етапи кар'єри та її планування.

У діловій кар'єрі умовно можна виокремити декілька етапів.

Перший – підготовчий (18-22 роки) – пов'язаний зі здобуттям вищої або середньої професійної освіти. Саме тут закладаються основи майбутнього спеціаліста або керівника.

Кар'єра тут ще несформована, оскільки вона починається із зарахування випускника до штату компанії.

Другий – адаптаційний етап (23-30 років) – припадає саме на входження молодого спеціаліста у «світ» роботи, освоєнням нової професії, пошуком свого місця у колективі. Середина цього етапу може збігтися із початком кар'єри керівника (управлінця).

Третій – стабілізаційний етап (30-40 років) означає остаточний поділ співробітників на перспективних та неперспективних. Для перших відкриваються безмежні можливості просування по кар’єрним сходам; другі, досягнувши своєї «стелі», назавжди залишаються на посадах молодших керівників або спеціалістів. Однак усі протягом цього періоду стають професіоналами.

Четвертий етап консолідації (40-50 років). Особи, які хочуть і можуть продовжувати кар'єру керівника, з інтервалом у кілька років просуваються службовими сходами. Ті, хто мають рішучіший характер, продовжують кар'єру керівників, а з менш рішучим – звичайних штатних співробітників.

Відсутність перспектив просування, яке ще й доповнене психологічними проблемами, пов'язаними з природною перебудовою організму, приводить більшість людей до «кризи середнього віку», коли вони починають підбивати підсумки зробленого і, розуміючи, що подальше просування на посаді неможливе, шукати шляхи пристосування до нової ситуації. Виходом із цієї ситуації є освоєння нових сфер діяльності та перехід до «горизонтальної кар'єри».

П'ятий етап зрілості (50-60 років) передбачає,

передачу своїх знань, досвіду, вмінь та навичок молодому поколінню.

Шостий – завершальний етап (після 60 років) – пов'язаний із підготовчим етапом виходу на пенсію. Однак питання пенсії – це суто індивідуальне питання. Для одних осіб вихід на пенсію бажано здійснювати якомога раніше, а для інших, повних фізичних і духовних сил, якомога пізніше. До прикладу, у Японії вважається нормою, коли вищі керівники мають вік, який наближається до 80 років.

«Більша частина співробітників, як показують дослідження, зазвичай ставляться до своєї кар'єри пасивно, віддаючи перевагу цим питанням їхнім керівникам. Тому на Заході сьогодні ділова кар'єра є об'єктом керування. Воно зводиться до сукупності заходів, здійснюваних кадровими службами (і консалтинговими фірмами), що дозволяє працівникам розкрити свої здібності та застосувати їх найвигіднішим собі та компаніям способом» [145].

Службове просування в компанії може здійснюватися відповідно до таких принципів, як результативність роботи, компетентність та потенційні можливості, старанність, вміння організувати формальну складову справи, догодити керівництву, загальні здібності.

Невід’ємною частиною даного управління є планування ділової кар'єри (у багатьох компаніях воно обов'язкове), що передбачає облік та узгодження потреб цілей компанії та співробітників, вивчення та оцінку потенціалу їхнього службового зростання; ознайомлення

[145] HR-ТЕХНОЛОЇЇ : навч. посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

співробітників з реальними перспективами та умовами просування; визначення критеріїв та шляхів переміщення, що дозволяють уникнути кар'єрних глухих кутів.

13.4. Резюме як презентація себе роботодавцю. Основні правила складання

«**Резюме** – це перше враження про вас. Грамотно складене та оформлене резюме демонструє вашу професійну компетентність і впевненість у своїх силах» [146].

Коли оголошується конкурс на будь-яку позицію, роботодавцю надходить велика кількість резюме, з них обираються найкращі. Навіть якщо ви є ексклюзивним спеціалістом у будь-якій сфері, але не змогли цього досить чітко відобразити в резюме або оформили його нашвидкуруч, на жаль, шанси отримати запрошення на співбесіду дуже мізерні.

Головна мета резюме – зробити так, щоб роботодавець захотів зустрітися з вами. У центрі будь-якого гарного резюме має бути демонстрація власних успіхів та досягнень.

Персональна інформація. Повинна містити прізвище, ім'я та по батькові, дату народження, контактну інформацію. Вкажіть домашній та мобільний телефони, адресу електронної пошти.

Бажана посада. У компанії може бути відкрито кілька

---

[146] Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

вакансій, тому краще вкажіть посаду, на яку ви претендуєте.

Основна освіта. Вкажіть роки початку та закінчення навчання, повну назву навчального закладу, здобуту спеціальність. Якщо у вас немає досвіду роботи, краще докладно описати хід та результати навчання та вказати місця проходження практики. У розділі «освіта» (крім основного) вказуйте лише ті курси та тренінги, які відповідають запланованій меті та майбутній посаді.

Досвід роботи. Найкраще уявити послідовність переходу з однієї посади на іншу (або з однієї компанії до іншої) у зворотному порядку (починайте з останнього). Вказуйте дати з точністю до місяця. Не вказуйте надто багато місць роботи. Акцентуйте увагу роботодавця на тому досвіді, який відповідає вашій теперішній цілі. Не забудьте описати свої професійні здобутки, якщо такі є.

Додаткові відомості. Розповідайте тільки про те, що може стати в пригоді при виконанні відповідних посадових обов'язків: особисті якості, знання комп'ютерних програм, ділові зв'язки, володіння іноземними мовами, водійське посвідчення, наявність автомобіля, готовність до відряджень та ненормованого робочого дня.

Особисті якості. Описуючи свої особисті якості, пишіть про тих, які адекватні бажаній посаді.

Отже, визначимо основі тези успішного складання резюме.

Теза №1: Чітко сформулюйте омріяну посаду!

Назва омріяної посади – один із найважливіших аспектів резюме. Від того, як чітко ви її сформулюєте, залежить доля вашого резюме загалом.

Не використовуйте такі кліше, як «будь-яка посада»,

«фахівець», оскільки ці трактування не дадуть роботодавцю уявлення про те, чого ви хочете. Роботодавці не витрачатимуть свого часу на обмірковування того, що вам запропонувати. Не вказано конкретної посади – резюме відправиться в кошик.

Не вказуйте в одному резюме кілька посад, навіть якщо ви однаково добре володієте функціоналом. Складіть кілька різноманітних резюме, у кожному з них акцентуйте увагу на досвіді й навичках, які необхідні для кожної конкретної посади. Так, ви витратите трохи більше часу, однак і результат буде позитивним!

Надсилаючи резюме в першому рядку обов'язково вказуйте лише назву посади з оголошення про вакансію.

Теза №2: заздалегідь визначте рівень заробітної плати!

У графі «Рівень заробітної плати» рекомендується вказувати конкретну грошову суму, яку ви маєте намір отримати. Уникайте варіантів на кшталт «19991 грн». Це може викликати непорозуміння з боку роботодавця.

Теза №3: утримайтеся від гумору!

Резюме – це діловий офіційний документ. Складаючи його, уникайте іронії, гумору і сарказму. Пожартуйте потім, на співбесіді, а поки що інформаційний стиль принесе вам куди кращі результати, ніж навіть найдоречніший у цьому випадку жарт.

Теза №4: будьте лаконічні!

Не варто перетворювати своє резюме на роман, розміщуючи туди тексти усіх статей та публікацій, свої міркування про сенс життя. Резюме має вміщуватися на одній-двох сторінках. Надто надмірна лаконічність теж не додає солідності резюме. Тому не варто додавати опис «все

розповім під час особистої зустрічі», оскільки це відразу викличе хвилю негативних відгуків.

Теза № 5: видаліть зайву персональну інформацію!

З метою власної ж безпеки не вказуйте у резюме особисту інформацію, тобто номер паспорта, адресу проживання чи реєстрації.

Теза №6: оцініть, чи варто надсилати посилання на ваші профілі в соціальних мережах.

Не завжди у резюме треба давати посилання на свою сторінку «Facebook» чи «Instagram» або в інших соціальних мережах – роботодавець може дізнатися там надто багато зайвої інформації. Якщо соціальні мережі не висвітлюють професійні сторони вашого життя, то краще обмежити можливість перегляду ваших соціальних сторінок, залишивши доступ лише друзям й близьким людям. Узагалі не варто описувати в резюме подробиці свого особистого життя, особливого інтимного. Уникайте інформації, яка не стосується майбутньої посади.

Теза №7: перевірте резюме на орфографічні та стилістичні помилки!

У резюме не повинно бути граматичних помилок і стилістичних помилок – такі CV одразу справляють вкрай негативне враження на роботодавця.

Теза №8: перевірте достовірність і актуальність висвітленої у резюме інформації!

Складаючи резюме, перш за все, будьте чесними. Знання конкретних програм або наявність певних навичок досить швидко перевіряється. При необхідності ви повинні будете підтвердити зазначену вами інформацію документально (сертифікати, дипломи, нагороди) або

відповідними прикладами (виконання певного випробувального завдання).

Теза №9 складання резюме: доповніть резюме актуальною фотографією!

Наявність фото в резюме для певних посад є обов'язковим елементом. Тому, якщо ви вирішили супроводити документ фотографією, пам'ятайте, що вона повинна відповідати ряду вимог. На знімку має бути зображена лише одна людина, тобто ви, при цьому має бути чітко видно лише ваше обличчя. Обов’язково пам'ятайте: резюме з фотографією, яка зображує претендента без одягу (частково або повністю), до розгляду взагалі не приймаються!

Складаючи резюме, постарайтеся поставити себе на місце роботодавця та спитайте, навіщо вам, як роботодавцю, знати ті чи інші відомості про кандидата і що вам було б цікаво запитати у нього.

Основні вимоги до стилю написання резюме. Стислість, конкретність, активність. Намагайтеся розмістити весь обсяг інформації на одній сторінці (А4), але не перевантажуйте її. Зверніть увагу, що резюме на двох сторінках виглядає краще, ніж втиснене в одну сторінку. Якщо ваше резюме зайняло дві сторінки, пронумеруйте їх і продублюйте контактну інформацію на інших аркушах. Не скріплюйте сторінки та не друкуйте з обох боків аркуша. Резюме має бути написане розбірливим простим шрифтом (шрифт – Times New Roman або Arial, розмір шрифту – 12-14 пунктів), уникайте рамочок або шрифтів, що важко читаються. Для розставляння акцентів у резюме краще використовувати напівжирний шрифт (не курсив, не

підкреслення).

13.5. Співбесіда без стресу: принципи організації та проведення

Після успішно складеного резюме ви отримали довгоочікуваний дзвінок, в якому вас запрошують на співбесіду. При цьому варто уточнити, з ким саме вам доведеться спілкуватися – з рекрутером чи з представником компанії.

Принцип 1. Напередодні співбесіди перегляньте і проаналізуйте інформацію про компанію.

Спочатку перегляньте корпоративний сайт компанії, вид діяльності, як давно на ринку, загальну інформацію. Прочитайте статті, розміщені на сайті, зверніть увагу на стиль, в якому все оформлено, і прислухайтеся до свого внутрішнього голосу, подобається вам те, що ви побачили чи ні. Адже знайомство з роботодавцем починається ще до особистої зустрічі. Варто, крім загальної такої інформації, подивитися ще й відгуки про компанію як про роботодавця. Насправді це допоможе вам спочатку будувати діалог на рівних. Адже не лише компанія «купує» вас як професіонала, а й ви розглядаєте компанію, як свого роду товар, зважуєте з нею мати справу чи ні. Звичайно, не слід всю інформацію сприймати як стовідсоткову істину. Тим не менш, такі відгуки часто на початковому етапі допомагають добре зважити всі за і проти. Навіть якщо, на вашу думку, відгуки настільки погані, що ви вже не хочете туди йти, все одно не варто забувати про таку можливість, по-перше, це розширить ваш досвід проходження співбесід, по-друге, нові

знайомства завжди добре. Адже як пройти співбесіду у потрібній компанії, не використовуючи всіх можливих варіантів?

Принцип 2. Продумайте, що ви одягнете на співбесіду.

Якщо ви не уточнювали, який стиль одягу прийнято в компанії, виберіть класику. За останніми результатами психологічних досліджень синьо-сіра гама кольорів викликає у людей довірливе та шанобливе ставлення. Крім цього, така гама належить до ділових кольорів. У великих корпораціях прийнято більш діловий стиль одягу (виняток IT компанії – там він швидше неформальний), у маленьких компаніях немає чітких критеріїв до одягу на роботі. Однак варто залишити вдома пляжні шльопанці, шорти та надто відверті чи вечірні вбрання, вони будуть недоречні у будь-якій компанії.

Принцип 3. Перегляньте, як дістатися до вказаного місця.

Звичайно, якщо це нове та невідоме місце для вас, ви можете застосовувати карти, джипіеси та інші сучасні засоби, але не забувайте: якщо потрібно, цю інформацію можна уточнити у рекрутера. Якщо ви ніколи не їздили цим маршрутом, то врахуйте час, за який ви будете добиратися і вид транспорту, можливість пробок на дорогах, інтервал, з яким ходить транспорт у цей час, якщо не їдете на своєму авто і до того часу, який ви собі порахували, додайте хвилин 10-15. Багато хто радить приїжджати на співбесіду раніше. Ви можете приїхати раніше, щоб озирнутися, але сидіти під дверима – не варто.

В офіс найкраще приходити хвилин за 5 до

призначеного часу. Навіть якщо у рекрутера немає запланованих співбесід, то, напевно, він має інші потокові справи і він спланував свій час. Буває, що ви спізнюєтеся, як тоді краще вчинити. Якщо трапляється така ситуація – попередьте. Найгірше, що ви можете зробити – це мовчати.

Принцип 4. Будьте ввічливі та доброзичливі.

Так, саме ввічливі та доброзичливі. Повірте, жоден рекрутер чи ейчар не ставить собі за мету зробити вам іспит. У кожного своя робота, HR – оцінює кандидатів. Але оцінює не те, хороший він чи поганий, немає таких критеріїв, а оцінює наскільки він підходить або не підходить на цю позицію саме в цю компанію. Тому не забувайте привітатись, посміхатися в міру, пожартувати, зробити доречний комплімент людині чи компанії. Пам'ятайте, що навпроти вас така сама людина, як і ви, і від того, наскільки доброзичливо ви будете з нею поводитися, багато в чому залежить, як складатиметься ваше подальше спілкування. Адже крім того, що рекрутер проводить співбесіди, він ще й, як правило, формує кадровий резерв компанії і якщо цього разу у вас не складеться співпраця з компанією, то можливо наступного разу – все вийде.

Принцип 5. Зазвичай перше питання на презентації це – розкажіть про себе.

По-перше, ще вдома продумайте, як ви будете презентувати себе, по-друге, дивіться на презентацію як на можливість показати себе з кращого професійного боку. Не треба розповідати, які навчальні заклади ви закінчили, розкажіть краще, які тренінги, семінари ви відвідали останнім часом і що вам це дало. Тобто ваша розповідь про себе повинна максимально показувати вас як професіонала,

майстра своєї справи, а для того, щоб вона була такою, потрібно продумати заздалегідь, на що ви хочете звернути увагу свого співрозмовника.

Принцип 6. Відповідайте на запитання.

На всі. Досвідчений менеджер з персоналу або рекрутер здатний розпізнати брехню за невербальними знаками, крім цього, у нього завжди є питання, якими він перевіряє ще раз ваші відповіді. Якщо ви готувалися до співбесіди, то людина, яка навпроти вас – тим більш! Тому не застосовуйте брехню, є питання, правильної відповіді на які просто не існує. Наприклад, якщо це питання, які виявляють особисті якості. Ви просто не можете знати, яка корпоративна культура в компанії, куди ви прийшли на зустріч і не зможете підлаштуватися під неї. Та навіть припустимо, що підлаштувалися, як вам буде працюватись в колективі, де, наприклад, всі дуже комунікабельні та вітають неформальне спілкування на роботі, а ви за природою людина, яка віддає перевагу на роботі тільки діловому спілкуванню, і не звикли обговорювати особисте життя з колегами. Що стосується кейсів, це питання, які показують ваші професійні знання та вміння, те, як ви можете справлятися з робочими питаннями. Тоді тут нічого не варто вигадувати. Якщо жодна відповідь не спадає на думку, то краще так і сказати. Досвід – справа наживна, а чесність співробітників завжди цінується високо.

Принцип 7. Не розповідайте про свій негативний досвід.

Люди різні і, можливо, у попередній компанії у вас був негативний досвід спілкування з начальником або колегами. Але повірте: не варто про це розповідати на першій же зустрічі. Який би негативний досвід у вас не був,

стримайтеся від коментарів, навряд чи рекрутер почне погано думати про компанію, з якої ви прийшли. Він завжди перевіряє інформацію, а ось те, що ви розповідаєте такі речі, однозначно не додасть вам у його очах плюсів.

Принцип 8. Пам'ятайте, що співбесіда, насамперед, – це розмова щодо працевлаштування.

Чого тільки іноді не доводиться вислуховувати від кандидатів, від проблем у сімейному житті до рецептів пирогів із яблуками. Пам'ятайте, ви прийшли на роботу влаштовуватися, потім, звичайно, ви можете потоваришувати з рекрутером або менеджером з персоналу, але не треба одразу розповідати якісь подробиці, тим більше ті, що не мають відношення до вашого професійного досвіду. Будьте балакучі, не відповідайте однозначно, але тримайте зміст сказаного під контролем.

Принцип 9. Наприкінці співбесіди запитайте про те, що вас цікавить.

Утримайтеся від стандартних питань з інтернету, підготуйте питання, відповідно до особливостей посади, на яку ви претендуєте та самої компанії. Кожен професіонал має нюанси, які будуть різними, залежно від компанії.

Принцип 10. Наприкінці співбесіди подякуйте за час, який вам приділили.

Доречно буде поцікавитися, коли ви отримаєте зворотний зв'язок, запитайте, чи можна передзвонити рекрутеру або HR, щоб нагадати про себе і коли це буде зручно зробити.

Немає універсальної рецептури чи формули, як пройти співбесіду, або секретів, які гарантують успішний найм на роботу. Пам'ятайте, немає поганих і хороших кандидатів, як

і поганих чи хороших компаній, просто іноді кандидат не підходить за певними критеріями на цю позицію, але ще буває, що і компанія не підходить кандидату через різні обставини. Тому розцінюйте співбесіду як звичайне спілкування, тільки на діловому рівні. Тоді ви обов'язково знайдете ту компанію, в якій отримаєте задоволення від роботи.

Список літератури

1. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
2. Верезомська І.Г., Олійник О.М. Кадровий менеджмент : практикум. Київ: Ліра-К, 2018. 76 с.
3. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Видання 2-ге, перероб. та доп. / В.А. Никифорак, Л.Д. Водянка, З.І. Кобеля, О.Я. Никифорак. Чернівці, Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. 332 с.
6. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху: монографія. К.: ЦУЛ. 2018. 184 с.
7. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. ІваноФранківськ, «Лілея НВ», 2015. 176 с
8. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176с.
9. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики

України. : URL : http://www.ukrstat.gov.ua.

11. Планування персоналу: навч.-метод. посібник для семінарських і практичних занять / Л.Д. Водянка, С.І. Тодорюк Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2018. 80 с.

12. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. Київ : Кондор, 2017. 124 с.

13. Савельева В.С. Психологія управління : навч посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 320 с.

14. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2008. 512 с.

15. HR-ТЕХНОЛОЇЇ : навч. посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.

РОЗДІЛ 14. ЕТИКА БІЗНЕСУ ТА ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

14.1. Сучасна етика бізнесу: основні положення.

14.2 Основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі.

14.3 Діловий етикет як різновид етики бізнесу.

14.1. Сучасна етика бізнесу: основні положення

Бізнес, як складова сучасного суспільства, завжди передбачав моральну основу, але й водночас не був би можливий без неї. В умовах сьогодення зростання рівня корпоративності та інформаційна революція зумовили нагальну необхідність підвищення **якості етичної свідомості в економічній сфері.** У бізнесі мораль проявляє себе і як нормативно-регулятивний механізм, і як система цінностей, що надає змісту бізнес-діяльності та визначає напрям й характер самореалізації індивідів в економічному житті.

Відтак вивчення етики бізнесу стає невід'ємною частиною підготовки сучасних економістів, підґрунтям тактовності і делікатності в сфері бізнесу, і водночас – запорукою його прибутковості.

З кожним роком збільшується кількість факторів, що приводять до зростання зацікавленості з боку українських бізнесменів щодо дотримання етичних норм у бізнес-середовищі. В умовах ринкової економіки чесність та довіра стали ключовими елементами етики бізнесу на вітчизняному та міжнародному ринках. Розвиток інформаційних

технологій, соціальна відповідальність підприємств, бажання з боку організацій залучити додаткові кошти з боку інвестиційних фондів, культурний плюралізм змушують власників підприємств формувати власні кодекси честі, дотримуватися базових моральних норм і принципів із партнерами по бізнесу.

Звідси сучасна етика-бізнесу ставить перед собою конкретні завдання:

– аналіз і оцінювання ситуацій, які виникають у світі бізнесу, насамперед у ринковому середовищі;

– з'ясування діалектики ділового співробітництва всіх учасників підприємницької справи;

– усвідомлення та оволодіння розгалуженою системою засобів і методів ділової активності в її стратегічному і тактичному аспектах;

– створення прикладних етичних програм (етичних кодексів, конституцій підприємств, проведення етичного аудиту);

– поєднання економічної і соціальної ефективності бізнесу.

Досягнення вищеподаних завдань етики бізнесу націлене не лише на забезпечення професіоналізму роботи, а й на реалізацію бізнесом його значних соціальних можливостей – соціалізацію учасників.

З’ясуємо місце етики бізнесу в структурі етичних знань.

Етика – це вчення про мораль, що досліджує закономірності та принципи її виникнення, розвитку і функціонування, роль і призначення моралі у житті окремої особи і суспільства.

ЗВЕРНІМО УВАГУ

Термін «етика» ввів Аристотель для позначення особливої групи **людських чеснот** – мудрості, мужності, помірності, справедливості тощо. **Етика** – це наука про **мораль (моральність).**

Мораль трактується як форми суспільної свідомості, сукупності усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки, а **моральність** – як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людини й стосунках між нею та іншими людьми.

Метою етики є раціональне обґрунтування моралі та виявлення її природи, сутності, місця і значення у розвитку людини і суспільства. У ній осмислюються, узагальнюються, систематизуються історичні форми моральності, аналізуються етичні доктрини, які прагнуть пояснити природу, закономірності розвитку, функціїморалі, а також здійснюється аналіз механізмів моральної орієнтації і регуляції, виражених у системі цінностей, норм, принципів, понять моральної свідомості.

Етика як наука виникла і розвивалася у межах філософії і розглядалася як практична філософія або моральна філософія. Структура етики як науки включає шість змістовних блоків (табл. 14.1).

Професійна етика – це, насамперед, етика, що формується на основі професійних обов’язків та завдань. Її соціальною функцією є сприяння успішному виконання

завдань певної професії. Моральні взаємовідносини в контексті різного роду професійної діяльності аналізуються саме в професійній етиці. Професійна етика здійснює систематизацію та кодифікацію правил і моральних норм професіоналів в економічній сфері – підприємців, управлінців.

Таблиця14.1

Структура етичного знання

Змістовний блок	**Визначення**
Емпірична (описова етика)	констатує та аналізує вдачу, звичаї, моральні чесноти представників різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, різних спільнот, які й складають моральні стосунки у суспільстві на різних етапах його розвитку
Нормативна етика	зведення вимог, приписів суспільства і стереотипів поведінки особистості, її моральних якостей, які відповідають суспільним моральним нормам
Теорія морального виховання (педагогічна етика)	правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб один з одним і на різних офіційних дипломатичних заходах (прийоми, візити, презентації, переговори, зустрічі делегацій тощо)
Історія етичної думки	забезпечує засвоєння індивідами встановлених моральних зразків поведінки.
Професійна етика	демонструє, як утворюється коло етичних проблем, як змінювались способи постановки проблем, підходи до їх розв’язання, як поглиблювалось розуміння

	природи моралі, її призначення і функції у житті суспільства, а також закономірностей її розвитку і функціонування

Професійна діяльність – це реалізація людиною своїх знань і творчого потенціалу в межах своєї спеціалізації, визначеної галузі.

Завдання професійної етики та її основна соціальна функція полягає у впровадженні моральних принципів у професійній сфері суспільства. Вони охоплюють явища різних порядків:

— етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації в цілому;

— моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль;

— моральний клімат в організації;

— зразки морального поводження;

— норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поводження.

Етика бізнесу – різновид професійної етики та існує в межах суспільства. Вона є ключовим засобом для аналізу й розв'язання проблем, що виникають е бізнес-середовищі. Головним завданням етики бізнесу є формування моральних норм людини в діловій сфері діяльності за допомогою прикладних етичних програм, яких потрібно неухильно дотримуватися в бізнесі.

Етика бізнесу побудована на міждисциплінарному інтегруванні сучасних філософських, етичних, економічних, соціологічних, психологічних концепцій. Деякі питання,

пов'язані з етикою бізнесу, розглядаються в економічній етиці, етиці управління, етиці ділового спілкування.

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років XX століття. Саме з цього часу почали організовувати конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях. Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Декларацію Ко – «Принципи бізнесу».

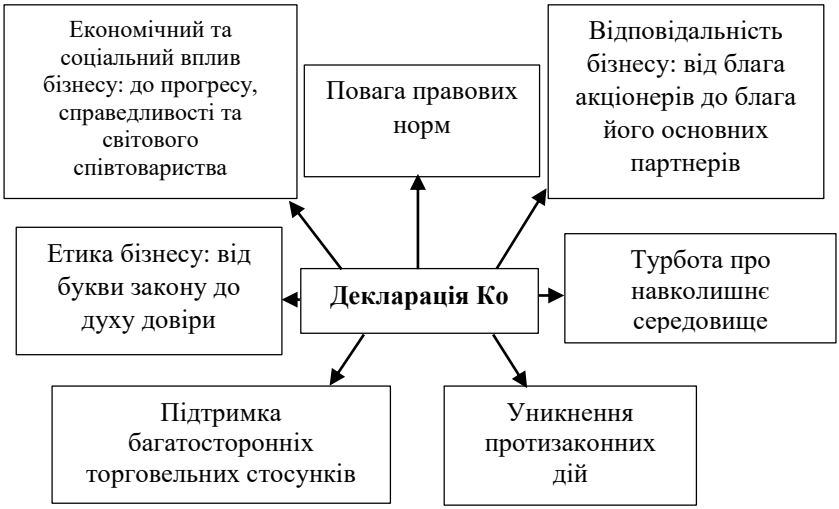

Рис. 14.1. Декларація Ко «Принципи бізнесу»

Свідченням того, що світ, незважаючи на проблеми, в цілому рухається до вироблення загальної, глобальної етики є документи першого всесвітнього конгресу з етики, бізнесу та економіки (Токіо, 1996) та інших міжнародних форумів.

Формування сучасної етики бізнесу відбувалось під значним впливом етики утилітаризму, етики обов'язку, етики справедливості. Вона є частиною прикладної етики (екологічної етики, біоетики тощо), однією з найбільш молодих наук, яка дуже стрімко розвивається.

Система поглядів на етику бізнесу знаходиться на стадії становлення. На сьогодні науковці так і не дійшли єдиної думки щодо визначення етики бізнесу. Одні стверджують, що *етика бізнесу* – це сукупність моральних норм, правил та уявлень, які регулюють ставлення, поведінку і взаємовідносини людей в процесі їх виробничої діяльності.

На думку інших авторів (Клоноскі Р. Дж., Герет Т.М.), *етика бізнесу* висвітлює, насамперед, взаємозв'язок цілей і засобів бізнесу та специфічно людських цілей. Американська дослідниця Неш Л. розглядає *етику бізнесу* як один з різновидів професійної етики і пропонує таке визначення: це наука, що вивчає відповідність моральних норм людини діяльності та цілям ділової організації.

Водночас етика бізнесу являє собою інструмент для аналізу і вирішення питань, які виникають перед людиною, що займається бізнесом. Тобто в прикладному аспекті етика бізнесу трактується як ситуативний аналіз економічної діяльності з урахуванням вимог і суджень громадськості.

Як і будь-яка сфера діяльності, сфера бізнесу функціонує на основі базових принципів, що носять етичний характер:

— чим більший обсяг бізнесу, тим більшу соціальну відповідальність він повинен нести;

— бізнес розглядається як відкрита система, в якій суспільство доносить необхідну інформацію до підприємств та навпаки;

— у межах своїх можливостей бізнес має допомагати суспільству розв'язувати певні соціальні проблеми;

— бізнес працює на благо споживачів, які безпосередньо оплачують всі витрати на виробництво продукції, включаючи і соціальні виплати.

Отже, *етичний бізнес* відображає чесність, порядність, повагу до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

У загальному, сприйняття суспільством бізнес-етики й соціальної відповідальності за XX сторіччя пройшло (у розвинених західних країнах) через такі *три етапи:*

— *керування, спрямоване на максимізацію доходів* (до другої чверті XX століття): етичність другорядна стосовно прибутковості (період «дикого» капіталізму);

— *піклувальне керування* (починаючи з 1930-х років): організація має піклуватися про своїх співробітників та їхні родини, оскільки це в остаточному підсумку веде до більш високої продуктивності й прибутковості;

— *соціальне керування* (починаючи з 1960 – 70-х років): організація несе відповідальність перед суспільством в цілому й, зокрема, перед стейкхолдерами (групами зацікавлених осіб).

Починаючи із зародження капіталізму виникла потреба в становленні ділових зв’язків між партнерами, не беручи до уваги тільки законодавчий аспект співпраці, але й розроблення окремих моральних принципів, яких потрібно було дотримуватися. З часом суспільство зрозуміло, що діяльність будь-якого підприємства нерозривно пов’язана із соціальною відповідальністю, яку воно несе перед суспільством. Унаслідок цього і виникла необхідність підвищення етичної свідомості суб’єктів господарювання. Цей процес пришвидшила глобалізація економічних процесів, відкриття кордонів між країнами, інтеграція та міжнародна співпраця держав.

Особливо необхідні знання етики бізнесу для країн з перехідною економікою, які налагоджують власну економічну систему. Головною проблемою формування етичних норм для українського ринку була і залишається децентралізація усіх процесів та формування людей, які повинні бути впевненими, справедливими як перед собою, так і перед керівниками, партнерами, суспільством.

14.2. Основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі

Відповідальність, зазвичай, досліджується через етичні категорії, такі як мораль, борг, добро і зло. Згідно з філософським словником, під відповідальністю розуміється «особливе соціальне та морально-правове ставлення особистості до інших людей, до суспільства (людства в цілому), яке характеризується виконанням свого морального обов'язку та правових норм».

В історії соціально-філософських вчень простежується процес розвитку категорії відповідальності. Відповідно до аристотелівської етичної традиції, відповідальність розкривається через категорію чесноти. Людина, яка робить той чи інший вчинок, вільна, тільки від неї самої залежить, яким характером і чеснотами вона володіє. А якщо чесноти залежать від людини, то людина відповідальна за них. Однак, на думку Аристотеля, «найкраща людина не та, яка чинить відповідно до чесноти по відношенню до себе, а та, яка чинить так по відношенню до інших»[147]. Отже, людина відповідальна за своє життя перед собою і за свої дії перед іншими.

В іншій філософській традиції, основоположником якої є І. Кант, поняття моральної відповідальності часто пов'язують із етикою обов'язку. Кант виводить абсолютний моральний закон, що виражає безумовний обов'язок людини та залежить від умов місця, часу та обставин. Підставою цього закону є розум. Виходячи з цього, філософом було виведено два принципи відповідальності: суб'єктивний та об'єктивний. Під суб'єктивним розуміється совість, об'єктивний передбачає дотримання категоричного імперативу та абсолютного морального закону. Згідно з Кантом, індивід відповідальний за те, що він не ігнорує автономну волю інших людей. Така відповідальність непорушна внаслідок існуючих абсолютних моральних норм.

---

[147] Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу : навчальний посібник. К.: 2008. 200 с., С. 40.

У XX ст. проблема відповідальності була висунута на новий рівень через стрімкий розвиток науки і техніки, дія яких поширилася на всі сфери людської діяльності, а наслідки зажадали переосмислення колишніх положень етики[148]. За таких умов, на думку Г. Йонаса, принцип відповідальності може врятувати людство від загибелі. До подібних ідей приходили футурологи у другій половині XX ст.

Еволюція категорії «відповідальність» привела до появи та актуалізації категорії більш приватного порядку – «соціальної відповідальності», яка також може трактуватись у кількох значеннях. Соціальна відповідальність може мати місце, коли суб'єкт відповідальності є не індивідуальним, а колективним. У такому разі під соціальною відповідальністю розумітиметься відповідальність представників соціальних груп, тобто їх «обов'язки виконувати відповідні політичні, юридичні та моральні вимоги, які встановлюються індивідом, колективом, державою, суспільством»[149].

Соціальну відповідальність можна розуміти як відповідальність перед соціумом. Навколишнє середовище справляє сильний вплив на досягнення суб'єктами своїх цілей, у зв'язку з чим їм доводиться узгоджувати свої інтереси з інтересами цього середовища. Така соціальна відповідальність включає в себе не лише різноманітні добровільні внески у розвиток суспільства, а й обов'язкове дотримання певних правил і норм.

---

[148] Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин : навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с., С. 50-51.

[149] Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лапузіна О.М.. Ділова етика : навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2006. 364 с., С. 71.

Таблиця 14.2

Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» різними авторами

№	Автор	Тлумачення
1	Ф. Котлер	Вільний вибір компанії на користь зобов’язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи для цього корпоративні ресурси
2	М. Фрідман	Існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки
3	Дж. Райлі	Зобов'язання, за яким передбачено законом, для бізнесу – переслідувати довгострокові цілі, які корисні для суспільства
4	Л. Холм, Р. Уаттс	Це постійна прихильність бізнесу щодо ведення справ на засадах етики і здійснення свого внеску в економічний розвиток, водночас покращуючи якість життя своїх працівників та їх сімей і суспільства у цілому
5	Н. Водницька	Добровільні соціальні зобов’язання, які визнаються такими суспільством та які бере на себе власник або уповноважений ним орган

№	Автор	Тлумачення
		підприємства для задоволення соціальних інтересів персоналу та всіх зацікавлених сторін у межах економічної доцільності
6	Л.А. Грицина	Добровільна діяльність, яка перевищує визначені в законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством у цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами

Можливе ще одне, більш вузьке, трактування соціальної відповідальності, що передбачає вихід відповідальності за межі обов'язку. «Соціальність» відповідальності в цьому випадку полягає в тому, що суб'єкт відповідальності в процесі її реалізації виходить за встановлені суспільством обов'язкові мінімальні межі, перевищуючи їх та включаючи в поле своєї відповідальності додаткові аспекти[150]. На етапі розвитку наукових знань відсутність єдиного трактування категорії соціальної відповідальності не дивне (табл.14.1).

Як уже було раніше зазначено, суб'єктами відповідальності являються всі елементи суспільної системи

[150] Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин : навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с., С. 20.

(індивіди, соціальні групи, організації), у тому числі бізнес як громадський інститут та соціальна група. У зв'язку з цим, «організації, які займаються бізнесом, повинні нести якусь відповідальність перед соціумом та зобов'язані відповідати певним суспільним очікуванням».

Як суб'єкт соціальної відповідальності бізнес має власну специфіку, засновану на максимізації прибутку при мінімізації витрат. Взяття на себе додаткової відповідальності, яка потребує вкладення власних коштів і ресурсів, у такій ситуації не вкладається у звичні межі економічної поведінки.

Однією з базових властивостей бізнесу є економічна свобода суб'єкта господарювання. Під нею розуміється наявність у суб'єкта певної сукупності прав, які гарантують йому можливість самостійного прийняття рішення щодо пошуку та вибору сфери й виду господарської діяльності, методів її здійснення, використання продукту та доходу, отриманих цією діяльністю[151].

Вільна діяльність суб'єктів господарювання регулюється насамперед «правилами гри» – законодавчо та суспільно встановленими нормами ринкової поведінки. Але часом дотримання цих правил буває недостатньо. В умовах гострої конкуренції та прагненні максимальної реалізації своїх інтересів стабільність суспільства може зберігатися лише за дотримання норм моралі та ділової етики. «Сліпе» врахування тільки власних інтересів та неувага до соціальних проблем можуть призвести до «війни всіх проти

[151] Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник К. : Знання, 2007. 143 с.

всіх», яка свого часу була подолана шляхом укладання суспільного договору згідно з Т. Гоббсом, Дж. Локком і Ж.-Ж. Руссо. Окрім цього, всебічний розвиток суспільства може бути досягнутий завдяки розширеному відтворенню, яке можливе лише за умови соціальної орієнтації всіх суб'єктів економічної діяльності[152].

Початок сучасної дискусії щодо соціальної відповідальності поклав Говард Боуен у своїй книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена». На думку Боуена, суть соціальної відповідальності бізнесмена полягає у прийнятті таких рішень, які б узгоджувалися з цілями та цінностями суспільства[153]. Таким був результат усвідомлення бізнесом того факту, що умовами розширеного відтворення капіталу є не тільки економічні фактори виробництва, а й суспільні відносини з різними соціальними групами та суспільством загалом. При цьому орієнтація бізнесу на економічні чинники свого відтворення, як ключові умови, може суперечити орієнтації на гармонійні відносини з соціальним оточенням. Різноманітність теорій та напрямів можна класифікувати по-різному. Поширеним підходом є виділення трьох основних концепцій соціально відповідального бізнесу, що ґрунтуються на визначенні суб'єктів соціального оточення, стосовно яких бізнес здійснює соціально відповідальну поведінку[154].

---

[152] Баюра Д.О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова підвищення ефективності системи корпоративного управління. Київ : Вісник КНУ ім. Т.Шевченка, 2009. 62 с.

[153] Йонас Г. Принцип відповідальності. М. : Айрис-пресс, 2004. 480 с., С. 6.

[154] Бедзай, О.В., Федченко, Т.В. Соціальна відповідальність бізнесу: проблеми розвитку та бухгалтерського обліку. *Харків : науковий*

Перша концепція – *концепція «корпоративного егоїзму»*. У класичному варіанті цю концепцію розробив ідеолог лібералізму Мілтон Фрідман. На думку Фрідмана, соціальна відповідальність бізнесу полягає в тому, щоб за допомогою наявних ресурсів максимізувати прибуток, дотримуючись при цьому встановлених «правил гри». У межах цієї концепції соціальна відповідальність прирівнюється до виконання соціальних зобов'язань, що пред'являються бізнесу державою (своєчасна сплата податків, виплата зарплати, виконання інших зобов'язань, передбачених законом). Фрідман вважав, що суб'єктами відповідальності можуть бути лише приватні власники та управлінці вищого рівня, які після отримання доходу від діяльності компанії можуть займатися приватною благодійністю, але не компанія загалом[155]. Тут постать власника (топ-менеджера) чітко відокремлюється від підприємства, у цьому сенсі імідж компанії та її власника не тотожні, і менеджмент компанії не може вплинути на прийняття рішень та відтворення свого образу в суспільстві. Власник, який зацікавлений у зростанні своїх доходів, не є суб'єктом забезпечення суспільного добробуту, видаючи за соціальну відповідальність лише дотримання закону. У цьому сенсі соціально відповідальним можна назвати будь-якого працівника, що перераховує податок на доходи, незалежно від його переконань та громадянської позиції.

журнал. 2013. С. 70-74. URL : http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92349., С. 19.

[155] Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с., с. 32-33.

Вищезазначений погляд на соціальну відповідальність підтверджує такі факти: по-перше, державне регулювання має межі контролю, у зв'язку з чим діяльність бізнесу регулюється не тільки державою, а й складною системою соціальних неформальних норм. По-друге, інтереси держави та бізнесу далеко не завжди збігаються, у зв'язку з чим державне регулювання найчастіше сприймається бізнесом як навантаження, від якого бізнес прагне звільнитися всіма можливими способами, у тому числі уникненням від сплати податків, маніпуляціями із заробітною платою та іншим. Це актуалізує моральну складову громадського боргу бізнесу, що ставить його (борг) виконання у залежність від моральних установок та економічних інтересів. Така постановка питання і дозволяє трактувати ставлення бізнесу до держави в розрізі соціальної відповідальності, що передбачає певну частку добровільності щодо держави, в якій (відносно) за визначенням закладено обов'язковість виконання директив, що виходять від держави.

Крім того, ця концепція із усього соціального оточення бізнесу виділяє лише державу як ключового суб'єкта. І оскільки держава не тотожна суспільству, і тому відносини з нею (державою) не можуть замінити собою безліч зв'язків бізнесу і всього соціального оточення, ця концепція соціальної відповідальності бізнесу досить вузька, що не враховує цілу низку соціальних умов відтворення капіталу як цільової функції бізнесу.

Цей недолік долається в рамках другої концепції, що отримала назву *«концепція корпоративного альтруїзму»*. У рамках цього підходу соціальна відповідальність трактується

ширше і, крім виконання законодавчо закріплених соціальних зобов'язань, включає участь бізнесу в соціальних програмах та благодійності. У рамках цієї концепції суб'єктом відповідальності виступає компанія як «соціальна спільність, де власники співпрацюють із менеджерами, персоналом, постачальниками, споживачами, представниками громадськості, а соціальна відповідальність стає результатом їх спільних дій»[156]. Іншими словами, компанія – це соціально-економічна система, в якій цілі та функції суспільства мають відтворюватися внутрішнім середовищем, його структурними елементами у тісному взаємозв'язку, мають бути пов'язаними з інтересами всього суспільства. Тут кожен співробітник включений до компанії і є носієм її цінностей, які транслюються через власників та вище керівництво.

Слабкою стороною цієї концепції є, насамперед, те, що основна цільова функція бізнесу у вигляді прагнення до отримання чимраз більшого прибутку поєднується і розчиняється у суспільних інтересах.

Так, бізнес-структура як відокремлений суб'єкт цих відносин «жертвує» власними інтересами, які полягають у отриманні прибутку від основної комерційної діяльності, на користь реалізації інтересів суспільних, серед яких не останнє місце займає прагнення рівного розподілу в суспільстві одержуваного сукупного продукту. Крім того, саме суспільство як соціальне оточення бізнесу вкрай неоднорідне – воно складається з безлічі соціальних груп,

[156] Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits // *The New York Times Magazine*. 1970, September. 13. P. 32–33.

представники яких зацікавлені у вигідних саме для них відносинах із соціально відповідальним бізнесом. Очевидно, що бізнес не може налагодити відносини з усіма групами. І тут йдеться про встановлення вибіркових зв'язків із найбільш значущими у цій конкретній ситуації групами (крім держави), а не з усім суспільством. Зрештою, не можна забувати про зацікавленість компанії у своєму стабільному становищі на ринку, яке досягається через максимізацію прибутку будь-якими суспільно дозволеними способами. Якщо отримання прибутку – основний спосіб забезпечення стабільності бізнесу, то в руслі цієї концепції соціально відповідальна поведінка агента також стає основою його стабільного функціонування.

З цієї точки зору найбільш виваженою виявляється третя концепція – *концепція «розумного егоїзму»*. У ній наголошується, що соціальна відповідальність бізнесу – це частина бізнес-стратегії, що сприяє зміцненню становища компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Компанія скорочує свої поточні прибутки, вкладаючи кошти в реалізацію соціальних проєктів, але при цьому в довгостроковій перспективі створюються умови для отримання стабільного прибутку. Це відбувається завдяки формуванню сприятливого соціального середовища для співробітників компанії та зміцненню іміджу організації загалом. У цьому сенсі соціальний імідж компанії підпорядкований корпоративним цілям і є його складовою. На перший погляд, компанія витрачає частину прибутку на різноманітні громадські проєкти, що виглядає як благодійність. Однак кожна компанія ретельно відбирає, в які саме громадські проєкти їй варто вкладати свої кошти, а

які обійти своєю увагою. Інакше кажучи, у поле соціальної відповідальності підприємства потрапляють ті проєкти, реалізація яких створює соціальні умови розширеного відтворення всіх видів капіталу саме цієї компанії. Тут йдеться про вибіркові зв'язки бізнесу із соціальним оточенням, коли підприємство обирає, з ким йому варто мати справу, а від кого краще відмовитися. Завдяки такому вибірковому підходу розв’язується і низка ключових проблем соціального оточення, що робить таке розуміння соціальної відповідальності бізнесу взаємовигідним як для нього самого, так і для соціального оточення.

Розглядати соціальну відповідальність бізнесу можна й крізь призму теорії ієрархії потреб А. Маслоу (рис. 14.2), де базовою соціальною функцією компанії є задоволення потреб акціонерів.

Ця теорія має ряд переваг, серед яких: чітке виділення суб’єктів соціальної відповідальності, етапів і напрямів реалізації соціальної відповідальності бізнесу на кожному етапі. До недоліків можна віднести обмежене коло суб’єктів та ініціатив, відсутність пріоритетів у напрямах реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Ідеалу всебічного розвитку суспільства найбільше відповідає концепція «корпоративного альтруїзму», проте в умовах гострої конкурентної боротьби на ринку компанії позиціонують себе не як соціальні системи, а виключно як ринкові агенти, які прагнуть знизити витрати та максимізувати прибуток, вдаючись до експлуатації першої моделі соціальної відповідальності.

Рис. 14.2. Піраміда розвитку соціальної відповідальності бізнесу за А. Маслоу

І лише підприємства, які мають кошти та стратегію довгострокового розвитку, послідовно формують свій соціальний імідж у зовнішньому середовищі, що конвертується в умовах фінансової та політичної нестабільності у позитивний економічний ефект, заснований на довірі, визнанні компанії споживачами, контрагентами, партнерами та державою.

14.3. Діловий етикет як різновид етики бізнесу

Одним із ключових критеріїв оцінки діяльності організацій (підприємств) є ділова етика. Внаслідок цього важливою складовою економічної етики та етики бізнесу постає етика ділових відносин, що визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях.

Етика ділових відносин – це система знань про моральні аспекти ділових відносин.

Використання принципів та норм етики ділових відносин впливає на:

– *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку* на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, додержання правил та норм, що стосуються реклами);

– *виконання норм та правил державного регулювання*, в основі яких – заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;

– *регулювання відносин бізнесу із споживачами*, спрямоване на сумлінне ставлення до споживача (чесність та достовірність характеру реклами, задоволення вимог

споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції та ін);

— *відносини бізнесу із суспільством*, які передбачають рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом;

— *культуру ділового партнерства*, що базується на довірі, добропорядності, чесності, вмінні тримати своє слово, виключенні обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Водночас як одна з головних складових *менеджменту організації етика ділових відносин* визначає систему моральних цінностей, параметрів та критеріїв відносин між керівником і підлеглими, відносин у середині організації загалом.

Результативність бізнесу, результативність діяльності організації великою мірою залежать від моральних характеристик керівника, які проявляються безпосередньо у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні з людьми (відповідальність за доручену справу, самовдосконалення, корпоративна солідарність, повага до людей).

Значення етики ділових відносин виконує функції не тільки моральної оцінки, але також є *інструментом прийняття рішень*, що дає можливість ефективно розв’язувати проблеми на вищому рівні, зокрема й суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру. В період глобалізації всіх економічних процесів,

культурного різноманіття та поглибленого спілкування від суб'єктів господарювання вимагається посилена увага до дотримання основних етичних правил у процесі взаємодії з партнерами бізнесу, між окремими організаціями чи представниками окремих держав.

ЗВЕРНІМО УВАГУ

Термін «етикет» з'явився у XVIII ст. у Франції за часів правління короля Людовіка XIV.

У буквальному перекладі з французької (l'etiguette) – це ярлик, церемоніал, норма поведінки. Існує така історія, що на одному з розкішних та вишуканих прийомів, які так любив улаштовувати король, всі запрошені отримали картки з цупкого паперу – етикетки, де були перераховані правила поведінки, яких вони повинні були дотримуватися. Відтоді правила поведінки отримали назву етикет[157].

Діловий етикет

Етикет включає в себе перелік правил, які визначають найбільш оптимальні способи існування в суспільстві. Ці правила формуються щодо окремої сфери діяльності та на основі певних шаблонних ситуацій, що в ній існують. До загальних принципів сучасного етикету належать[158]:

— гуманізм і людяність, які вимагають бути

[157] Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посібник. К. : КНТЕУ, 2001. 280 с

[158] Йонас Г. Принцип відповідальності. М. : Айрис-пресс, 2004. 480 с.

ввічливим, тактовним, гречаним, скромним;

— доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;

— краса поведінки, шляхетності;

— дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

Етикет у собі поєднує загальноприйняті правила поведінки у визначених ситуаціях та здоровий глузд, раціональність і доцільність тієї чи іншої дії по відношенню до іншої людини. Практичне значення етикету полягає в тому, що він дає можливість людям без особливих зусиль використовувати вже готові правила загальноприйнятої ввічливості для спілкування з різними групами людей і на різних рівнях. Етикет встановлює, хто і кого шанує (на початку, всередині контакту); хто і як закінчує комунікацію; якими повинні бути зовнішні манери людини (як дзеркало її внутрішнього «Я», її моральності).

Правила етикету, представлені в конкретних формах поведінки, вказують на єдність його сторін – морально-етичної, естетичної та життєво-доцільної. Вони втілили в собі вічні цінності людського спілкування. Правила етикету склалися і розвиваються у всіх сферах і виявляються у всій різноманітності. Етикет ніби з'єднує внутрішній світ людини з її зовнішнім проявом. В основі етикету – повага до людей, без якої правила етикету не більш як фарисейство.

Етикет став диктувати норми поведінки на роботі, на вулиці, у гостях, на ділових і дипломатичних прийомах, у театрі, у суспільному транспорті тощо.

У залежності від сфери застосування розрізняють кілька видів етикету (табл. 14.3).

Таблиця 14.3

Основні види етикету

Вид етикету	**Визначення та сфера застосування**
Придворний етикет	строго встановлений порядок і форми спілкування при дворах монархів. Застосовується сьогодні при дворах і у світському товаристві країн з монархічною формою правління
Військовий етикет	зведення загальноприйнятих в армії, силових структурах правил і манер поведінки військовиків у всіх сферах їхньої діяльності, у частинах, на кораблях та в громадських місцях
Дипломатичний етикет	правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб один з одним і на різних офіційних дипломатичних заходах (прийоми, візити, презентації, переговори, зустрічі делегацій тощо)
Загально-громадянський (світський) етикет	сукупність правил, традицій та умовностей, яких дотримуються у спілкуванні між собою приватні особи певного суспільства
Діловий етикет	це відносини, правила, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій у сфері певної діяльності. Етикет

Вид етикету	Визначення та сфера застосування
	ділових відносин складає зовнішню сторону ділового спілкування

Кожен різновид етикету будується за принципом старшинства. У загальногромадянському етикеті країн Європи та Америки з розвитком людського суспільства формувалися правила та норми поведінки по старшинству (рис. 14.3).

Загальні правила етикету, які сформовані в суспільстві, не можуть визначати ті ж правила поведінки та норми, що використовуються в професійному етикеті, який має на меті підсилити професійні функції працівників. Тому учасники будь-якої взаємодії завжди намагаються зберегти найбільш оптимальні форми цієї взаємодії та правила поведінки.

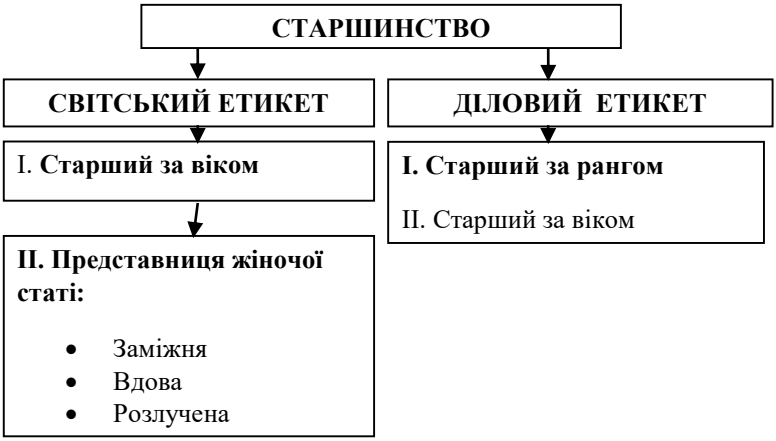

Рис. 14.3. Критерій старшинства у світському та діловому етикеті

Представники ділових кіл (підприємці, державні службовці, ділові люди) повинні не тільки добре знати правила ділового етикету, а й неухильно дотримуватись їх у своїй практичній діяльності.

Це допомагає їм досягти великого успіху, зростати в кар`єрі, засвідчувати свій професійний рівень, доброчесність, порядність. Ділова репутація будь-якої організації прямо пов'язана з її сформованим іміджем в суспільстві. В свою чергу, одним із ключових елементів вдалого іміджу організації є діловий етикет, який визначає базові правила та норми поведінки керівників, менеджерів як у середині компанії, так і поза її межами. Як наслідок сфери трудової діяльності людини виникла необхідність відокремлення та вивчення етикету як окремої дисципліни, що вивчає правила поведінки людей у суспільстві.

Діловий етикет – це певні відносини, правила, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій у сфері певної діяльності.

Діловий етикет є результатом довготривалого відбору правил та узагальнених форм поведінки ділових людей і у бізнес-середовищі зокрема. Не володіючи базовими правилами етики ділового бізнесу, власник підприємства ризикує втратити не тільки власний імідж, але й багатьох інвесторів та партнерів. Унаслідок цього, знання базових правил та поведінки ділового етику забезпечує як і працівникові, так і організації, в якій він працює, успішне функціонування на вітчизняному та міжнародному ринках.

Отже, у діловій сфері немає «чоловічого» та «жіночого» ділового етикету, а є дві форми поведінки – ділова та дружня. Тому жінка не повинна вимагати до себе особливого ставлення і не приймати ті знаки уваги, на які може розраховувати у світському та приватному житті. Однак ознакою гарного тону є демонстрування як чоловіками, так і жінками гарних манер та вихованості, уміння допомогти один одному. Якщо ділова людина має постійно гарні манери й демонструє їх повсюдно, то це викликає довіру до неї, її поведінку можна передбачити, з нею безпечно, вона стабільна, її поведінка відповідає очікуванням інших людей.

Діловий етикет, як і інші різновиди етикету, побудований на певних принципах (табл.14.4).

Таблиця 14.4

Основні принципи ділового етикету

Вид етикету	**Визначення та сфера застосування**
Принцип розумного егоїзму	виконуючи свої функціональні обов`язки, не слід заважати іншим виконувати свої
Принцип позитивності	якщо не можеш сказати щось позитивне чи приємне іншій особі, то краще промовчати (свої побажання змінити щось на краще можна висловити в м`якій, консультативній формі – поради, побажання)
Принцип передбачуваності поведінки в	ділова людина не лише знає правила ділового етикету, але й дотримується їх: є пунктуальною, обов`язковою, знає, як і кого привітати, уміє

Вид етикету	Визначення та сфера застосування
різних ділових ситуаціях	провести ділову бесіду тощо, переговори, зустрічі делегацій тощо). У діловому етикеті загальноприйнято до 12 години дня вітатися «Доброго ранку», а після 12 години дня – «Добрий день»
Принцип доцільності	певні правила діють у певний час, у певному місці, з певними людьми (ціна, якість і стиль одягу повинні максимально відповідати зустрічі, оточенню, контексту і меті заходу)

У діловій сфері на Вас передусім дивляться як на особу, що обіймає певну посаду і рахуються, насамперед, із Вашими діловими якостями.

Діловий етикет передбачає, що «**на рівних**» **ви маєте право спілкуватися лише з тими**, з ким стоїте на одному рівні службової ієрархії в діловій сфері (наприклад, керівник управління однієї державної структури може надіслати поздоровлення чи співчуття керівникові управління іншої державної структури, але не офіційній особі, що має статус вищої, ніж він, категорії).

У діловому середовищі незалежно від категорії посад і відповідного рангу, крім своїх прямих обов`язків, слід мати чітке уявлення про діловий протокол (який регламентує порядок зустрічей і проводів, ведення розмов і переговорів, організації прийомів, оформлення ділового листування тощо), дотримуватися цих правил.

ЗВЕРНІМО УВАГУ

У ділових стосунках існує ряд **«умовно заборонених»** тем для неформальних бесід, з яких не варто зав`язувати гострі дискусії, обговорювати або ж недоречно розпитувати.

«Умовно заборонені» теми для неформальних бесід: релігійні переконання та демонстрація релігійних атрибутів (релігійні розбіжності, протистояння, конфлікти – одні з найгостріших в історії людства); політичні уподобання та прихильності; аспекти особистого, приватного життя (стосунки в сім`ї, з родичами – досить делікатна тема); заробітна плата, достаток, фінансові проблеми; стан здоров`я власний та інших осіб (репутація вічного скаржника непродуктивна для спілкування; діловий світ вважає, що хвора людина неповноцінна для сумісних контактів); зовнішність інших людей (особливо за їх відсутності)

Відступаючи від загальновизнаних правил ділового етикету або порушуючи їх, ділова людина завдає збитків престижу, честі, гідності всієї організації, установи, її керівникам, а не лише окремій посадовій особі, що працює в цій установі, організації.

Список літератури

1. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу : навчальний посібник. К.: 2008. 200 с.

2. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. Етика ділових відносин : навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011.

309 с.

3. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лапузіна О.М.. Ділова етика : навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2006. 364 с.

4. Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.

5. Калашник Г. М. Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету : навч. посібник К. : Знання, 2007. 143 с.

1. Баюра Д.О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова підвищення ефективності системи корпоративного управління. Київ : Вісник КНУ ім. Т.Шевченка, 2009. 62 с.

2. Йонас Г. Принцип відповідальності. М. : Айрис-пресс, 2004. 480 с.

3. Бедзай, О.В., Федченко, Т.В. Соціальна відповідальність бізнесу: проблеми розвитку та бухгалтерського обліку. *Харків : науковий журнал*. 2013. С. 70-74. URL : http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/92349.

4. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits // *The New York Times Magazine*. 1970, September. 13. P. 32–33.

5. Мандзюк Н.К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. Львів: *Ефективна економіка*. 2018. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219.

6. Акімова І. Соціальна відповідальність бізнесу : розуміння та впровадження. Київ : Видавн. компанія «КІТ», 2005. 41 с.

7. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper and Brothers, 1953. 276 p.

8. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія. Київ : Центр навч. л-ри, 2008. 152 с.

9. Герасименко О. Соціальний облік та нефінансова звітність як інструмент реалізації соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* 2012. No137. С. 39. URL : http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_46/fail/ch2/7.pdf.

Додаток А

Характеристика процесу виробництва

Показник	Відповідь
Тип виробництва	Одиничне Серійне Масове
Підготовчий етап виробництва	Опис
Технологічна інструкція	Може додаватись як додаток
Сертифікація якості	Які стандарти застосовувались: ДСТУ ISO 9000 інші
Чисельність персоналу необхідного для виконання операцій	Основного; Допоміжного; Обслуговуючого
Виробнича потужність (максимальний обсяг виробництва за певний період часу)	- На основі тривалості виробничого циклу та фонду робочого часу підприємства; - На основі виробничої потужності обладнання
Виробнича програма	- на основі наявних ресурсів; - на основі маркетингового плану; - у відповідності до оптимізації прибутковості -
Метод нарахування	Рекомендуємо скористатися калькуляторами амортизації, які

Показник	Відповідь
амортизаційних відрахувань	допоможуть розрахувати амортизацію основних засобів із застосуванням таких методів як: прямолінійний; зменшення залишкової вартості; прискореного зменшення залишкової вартості; кумулятивний https://www.golovbukh.ua/amortyzacija https://service.mcfr.ua/ua/calc_depreciation/agro/ https://service.mcfr.ua/ua/calc_depreciation/agro/
Необхідні підрядні послуги інших підприємств (аутсорсинг)	

Додаток Б

План доходів та витрат

Показник	Значення показника за періодами планування, грн.								
	1-й рік			2-й рік			3-й рік		
	помісячно			поквартально			поквартально		
	1		12	I		IV	I		IV
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)									
1.1. Обсяг продаж в натуральному вираженні									
1.2. Ціна одиниці продукції									
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції									
3. Прибуток від реалізації									
4. Результат від позареалізаційних операцій									
5. Податки									
6. Чистий прибуток									

Додаток В

Порівняльні показники оцінки фінансового стану підприємства, методика їх обчислення та форма подання результатів у бізнес-плані

Показник	Методика обчислення	Опти-мальне значення	Значення показника за періодами, грн.								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1		12	I		IV	I		IV
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / валюта балансу	> 0,5									
Коефіцієнт фінансової стійкості	Залучений капітал / власний капітал	0,5 < 1,0									

Показник	Методика обчислення	Опти-мальне значення	Значення показника за періодами, грн.								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1		12	I		IV	I		IV
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / необоротні активи	> 1,0									
Наявність робочого капіталу	Оборотні активи - поточні зобов’язан-ня	> 0,5									
Коефіцієнт маневрування	Власний оборотний капітал / власний капітал	0,4 - 0,6									

Показник	Методика обчислення	Опти-мальне значення	Значення показника за періодами, грн.								
			1-й рік			2-й рік			3-й рік		
			помісячно			поквартально			поквартально		
			1		12	I		IV	I		IV
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов’язання	1,5 -2,0									
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / довгострокові і поточні зобов’язання	> 1,5									
Коефіцієнт ліквідності балансу	Активи / довгострокові і поточні зобов’язання	> 2,0									

Додаток Г

Оцінка ризиків бізнес-плану

№п/п	Вид ризику	Негативний вплив на реалізацію проєкту	Середня ймовірність настання ризику	Заходи мінімізації впливу ризику на реалізацію бізнес-плану
	Непередбачувані витрати	Збільшення обсягу позичкових коштів	50%	1. Прорахувати детально всі витрати. 2. Закласти в ціну можливість непередбачуваних витрат, оскільки ймовірність настання цього ризику висока. 3. Переіндексація собівартості, цін
	Невчасне постачання ресурсів	Зупинка виробництва	35	1. Формування запасів на такий випадок. 2. Мати альтернативні джерела постачання ресурсів. 3. Постійний контроль над доставкою.

№п/п	Вид ризику	Негативний вплив на реалізацію проєкту	Середня ймовірність настання ризику	Заходи мінімізації впливу ризику на реалізацію бізнес-плану
	Зростання податків	Зменшення прибутку	35	1. Переіндексувати собівартість та ціни відповідно. 2. Моніторинг податкових змін
	Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	Збільшення витрат на трудові ресурси та зупинка виробництва	65	1. Постійний моніторинг ринку праці. 2. Використання послуг рекрутингових агенств. 3. Передбачити можливість виконання операцій дистанційно. 4. Аутсорфінг послуг деяких операцій. 5. Кадрова політика повинна бути спрямована на зростання кваліфікації персоналу та його ефективну мотивацію

За ред. Р.І. Грешка

Підприємництво та організація власного бізнесу

Навчальний посібник

Літературний редактор О.В. Колодій

Видавництво Кондратьєва А.В.
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи
ДК 437 від 26.04.2001

Підписано до друку 30.06.2022. Формат 60х84 $^{1}/_{16}$
Папір офсетний. Гарнітура Таймс.
Друк офсетний. Умовн. друк. Арк. 33,6105
Наклад 50 прим.
58013, м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 186-В
тел. (0372) 90-55-75
E-mail: avk_i@i.ua