

**Міністерство освіти і науки України**  
**ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий коледж**  
**Луцького національного технічного університету»**



## ***ОСНОВИ БІЗНЕСУ***

**Методичні рекомендації до виконання самостійних робіт для**  
**здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр**  
**галузі знань 27 Транспорт**  
**спеціальності 275 Транспортні технології**  
**денної форми здобуття освіти**

**Ковель, 2023**

## **ВСТУП**

Підготовка фахівців у вищих навчальних закладах забезпечується освітніми програмами, на основі яких розробляються навчальні плани. Навчальний план містить різні форми навчального процесу: аудиторні заняття – лекції, семінари, практичні заняття, контрольні заходи, а також позааудиторні заняття, до яких належить самостійна робота студентів. В існуючих навчальних планах ці форми навчання, як правило, подані в майже рівній пропорції: половина навчальних годин відводиться для роботи в аудиторії, друга половина – на самостійну.

**Самостійна робота** – основа будь-якої освіти, а особливо вищої. У сучасному вищому навчальному закладі самостійна робота для студентів є засобом оволодіння глибокими знаннями, формування у них активності й самостійності, розвитку розумових здібностей. Тому важливе завдання викладача – навчити студентів самостійно здобувати й застосовувати знання, працювати ефективно, а головне творчо.

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у вільний від занять час. Вона починається з першої лекції і охоплює весь період навчання у вищому навчальному закладі. Це дає можливість студентам навчитися самостійно працювати з різними інформаційними джерелами, інтерпретувати матеріали періодичної літератури.

Зміст самостійної роботи визначається робочою навчальною програмою з дисципліни та методичними рекомендаціями викладача.

Самостійна робота студентів забезпечується системою навчально- методичних засобів, передбачених для вивчення конкретної навчальної дисципліни: підручники, навчальні та методичні посібники.

Таким чином, методичні вказівки до самостійної роботи для студентів з дисципліни «Економіка підприємства» розроблені з метою надання допомоги студентам при самостійному опрацюванні матеріалу.

У методичних вказівках розглядається список рекомендованої літератури, вимоги, що ставляться до оформлення самостійної роботи, наводяться питання для самоконтролю.

## **ПРИРОДА БІЗНЕСУ І ЙОГО**

<b>ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА.....</b>	<b>8</b>
Сучасні підходи до визначення сутності бізнесу .....	8
Рушійні сили бізнесу.....	14
Економічна свобода бізнесу.....	16
Типологізація бізнесу .....	18

## **ФУНКЦІЇ , ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ РИСИ БІЗНЕСУ**

<b>Виникнення та еволюція поняття “підприємництво” .....</b>	<b>27</b>
<b>Підприємництво як особливий вид діяльності.....</b>	<b>29</b>
Сучасні економічні та юридичні підходи до визначення сутності підприємницької діяльності.....	32
Головні функції підприємницької діяльності.....	35
Умови, принципи та риси підприємницької діяльності...	41

## **МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ**

<b>(ВЛАСНОЇ СПРАВИ).....</b>	<b>46</b>
Загальна характеристика алгоритму створення власної справи.....	46
Генерація бізнес-ідеї.....	48
Гіпотеза бізнесу.....	50
Збір інформації та її аналіз.....	52
Прийняття ділового рішення.....	55
Реєстрація бізнесу.....	56
<b>БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ЗМІСТ.....</b>	<b>61</b>
Місія та цілі бізнесу, функції бізнес-плану .....	61
Особливості бізнес-планування в Україні.....	63
Процедура бізнес-планування.....	64
Структура бізнес-плану.....	69

<b>УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>83</b>
Сутність управлінських рішень, та вимоги до них .....	84
Види управлінських рішень .....	87
Стадії та моделі прийняття управлінських рішень і фактори, що впливають на процес їх прийняття.....	91
Технології прийняття управлінських рішень, їх особливості та практичне використання.....	98
Методологічні основи підготовки та обґрунтування управлінських рішень.....	102
Звітність зарубіжних компаній як джерело інформації при прийнятті рішень у сфері зовнішньо-економічної діяльності.....	113

#### **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІЗНЕС-**

<b>ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>125</b>
Підходи до визначення категорії «ризик», основні риси ризиків .....	126
Функції ризику .....	128
Класифікація ризиків підприємницької діяльності.....	130
Фактори впливу на рівень (ступінь) управлінських рішень.....	138
Інтегральний (комплексний) аналіз ризиків підприємницької діяльності.....	140
Сутність ризик-менеджменту та особливості управління ризиками підприємницької діяльності.....	

<b>БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....</b>	<b>168</b>
------------------------------------	------------

<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....</b>	<b>176</b>
---------------------------------	------------

## РОЗДІЛ 1. ПРИРОДА БІЗНЕСУ І ЙОГО ЕКОНОМІЧНА ОСНОВ

### 1.1. Сучасні підходи до визначення сутності бізнесу

Існують різні підходи до визначення поняття «бізнес».

Колектив авторі Економічної енциклопедії під керівництвом С. Мочерного пропонує розглядати бізнес як підприємницьку, комерційну чи будь-яку іншу діяльність, що не суперечить закону і спрямована на отримання прибутку.

На думку А.Кисельова:

✓ «Бізнес – це система діяльності, де організація виробництва товарів та послуг здійснюється тими, кому належать фактори виробництва або бізнес є організацією економічної діяльності на основі приватної власності з метою отримання прибутку»;

✓ «Під бізнесом зазвичай розуміється ініціативна діяльність підприємців, спрямована на отримання доходів»;

✓ «Бізнес – це по суті дії підприємців, спрямовані на їх збагачення за рахунок інших прошарків суспільства»;

✓ «Бізнес – це соціально-економічна і ділова творчість людини».

В англійському підручнику «Business Environment and Information technology» дається визначення в широкому сенсі:

«Бізнес – це будь-яка організація, яка існує для того щоб забезпечувати товарами та послугами, які люди хочуть придбати».

У вузькому сенсі вказани й підручник тлумачить поняття бізнесу таким чином:

«Бізнес – це організація чи окремі особи, що виробляють або доставляють товари чи послуги для продажу з метою отримання прибутку».

М.Кравчук в методичному посібнику «Основи підприємницької діяльності» ототожнює поняття «підприємництво» та «бізнес».

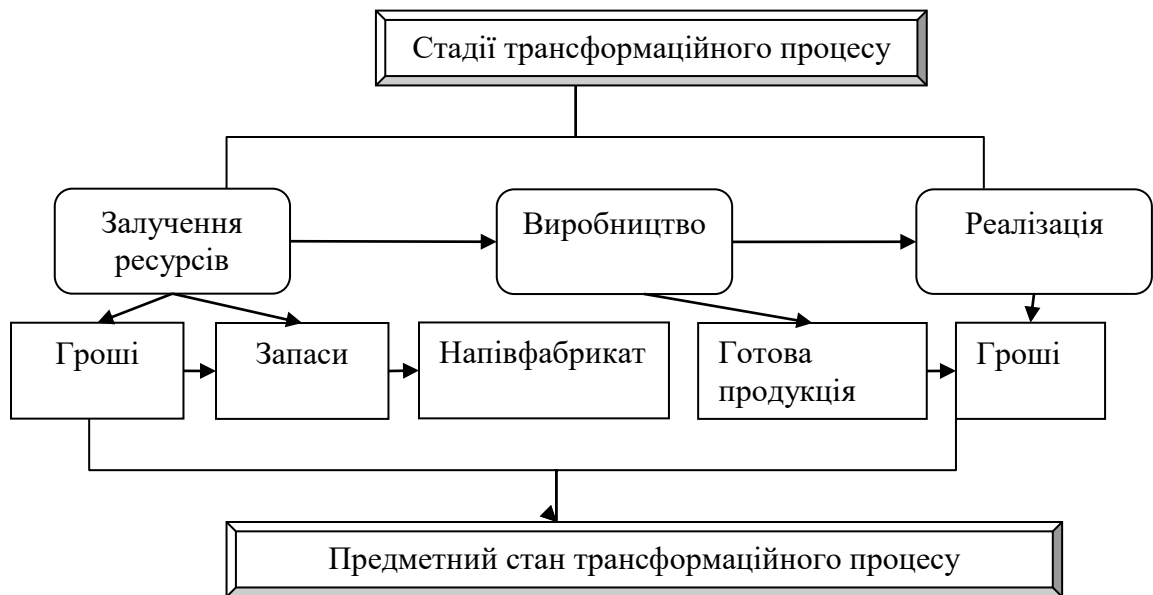
«Підприємництво (бізнес) – це інтелектуальна діяльність енергійної та ініціативної людини або об'єднань громадян, які повністю або частково володіють будь-якими матеріальними цінностями і використовують їх для організації бізнесу та управління ним».

«Підприємництво (бізнес) – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринкової економіки, спрямована на отримання прибутку і власної вигоди шляхом виготовлення та реалізації товарів або послуг».

Різноманіття підходів до визначення сутності бізнесу дозволяє типологізувати їх наступним чином:

1. Економічний підхід.
2. Соціальний підхід.
3. Інституційний підхід.
4. Системний підхід.

**Економічний підхід** розглядає економічну природу бізнесу. В контексті даного підходу бізнес – це спрямована на певний фінансовий результат діяльність окремої людини чи організаційного об'єднання людей із залучення ресурсів, поєднання їх у виробничому процесі, перетворення на готову продукцію і реалізації готової продукції. Економічна діяльність реалізується через трансформаційний процес, схема якого наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Трансформаційний процес як основа економічної діяльності**

Метою економічної діяльності є отримання економічної вигоди у вигляді прибутку, якій може бути спрямований або на подальший економічний розвиток бізнесу або на мотивацію його учасників чи засновників.

**Соціальний підхід** полягає у визначенні основних соціальних функцій бізнесу:

- створення робочих місць і зменшення рівня незайнятості населення;
- формування необхідного рівня доходів населення за рахунок виплат заробітної плати;
- задоволення потреб населення у різноманітних товарах та послугах;
- інших.

Крім цього бізнес є основою формування середнього класу, який виступає базисом суспільства, і, в свою чергу, є гарантом соціальної стабільності.

Бізнес в процесі конкурентної боротьби сприяє появі нових технологій або товарів, що дозволяє суспільству перейти до більш високого рівня потреб, а відповідно і якісного змістовного наповнення власного існування.

**Інституціональний підхід** концентрує увагу на правилах ведення бізнесу, формуванні ділової культури, створенні певного кола традицій, які визначають правила гри на діловому просторі. Інституціональний підхід охоплює дві сфери діяльності: державну та сектор бізнесу.

Державна складова інституціонального підходу обумовлює законодавчу базу; правила регуляторної політики держави; менталітет країни, який формує відношення до бізнесу та підприємців.

У сфері бізнесу інституціональна складова виражається через правила укладення різноманітних договорів та традиції їх виконання; відносини між підприємцями в умовах посилення конкурентної боротьби; відносини між роботодавцями та найманими працівниками; проблематику зниження трансакційних витрат.

**Системний підхід** - це такий ракурс визначення сутності бізнесу, якій дозволяє розглядати його як системне утворення, що складається з широкого кола взаємопов'язаних елементів.

Наприклад, бізнес в економічному контенті – це відкрита система, на вході якої знаходяться різноманітні ресурси, а на виході – певний фінансовий результат. Якщо розглядати бізнес з соціальних позицій, на вході відмічені трудові ресурси регіонального ринку з їх соціально-економічними уподобаннями і потребами, а на виході буде знаходитися задоволення суспільства та його членів в їх потребах чи сподіваннях.

Важливою особливістю системи бізнесу, на відміну від систем природних чи технічних, є те, що в неї самоорганізація поєднується з організуючою діяльністю окремої людини, групи людей чи іншої організаційної структури. Тобто соціально-економічна організація, наряду з важелями самоорганізації, діє як під впливом учасників цієї системи, так і факторів зовнішнього оточення. Тому при системному підході досліджується

дія категорій суб'єктивного та об'єктивного, форми та змісту, випадкового та необхідного, причини та наслідку і т.д.

В основі системного підходу лежать принципи:

1. Принцип цілі орієнтує на те, що при дослідженні об'єкта необхідно перш за все виявити мету його функціонування. Принцип цілі конструктивний при дотриманні двох умов (ціль повинна бути сформульована таким чином, щоб ступінь її досягнення можна було оцінити (задати кількісно); в системі повинен бути закладений механізм, якій дозволяє оцінити ступінь досягнення заданої цілі).

2. Принцип дуалізму полягає в тому, що система повинна розглядатися засновниками або дослідниками бізнесу як частина системи більш високого рівня і в той же самий час як самостійна частина, яка виступає як єдине ціле у взаємодії з середовищем. В свою чергу кожний елемент системи має власну структуру і може також розглядатися як система.

3. Принцип цілісності вимагає розглядати бізнес як таке утворення, що виділено з сукупності інших об'єктів, виступає цільним по відношенню до оточуючого середовища, має власні специфічні функції і розвивається за притаманними йому законами.

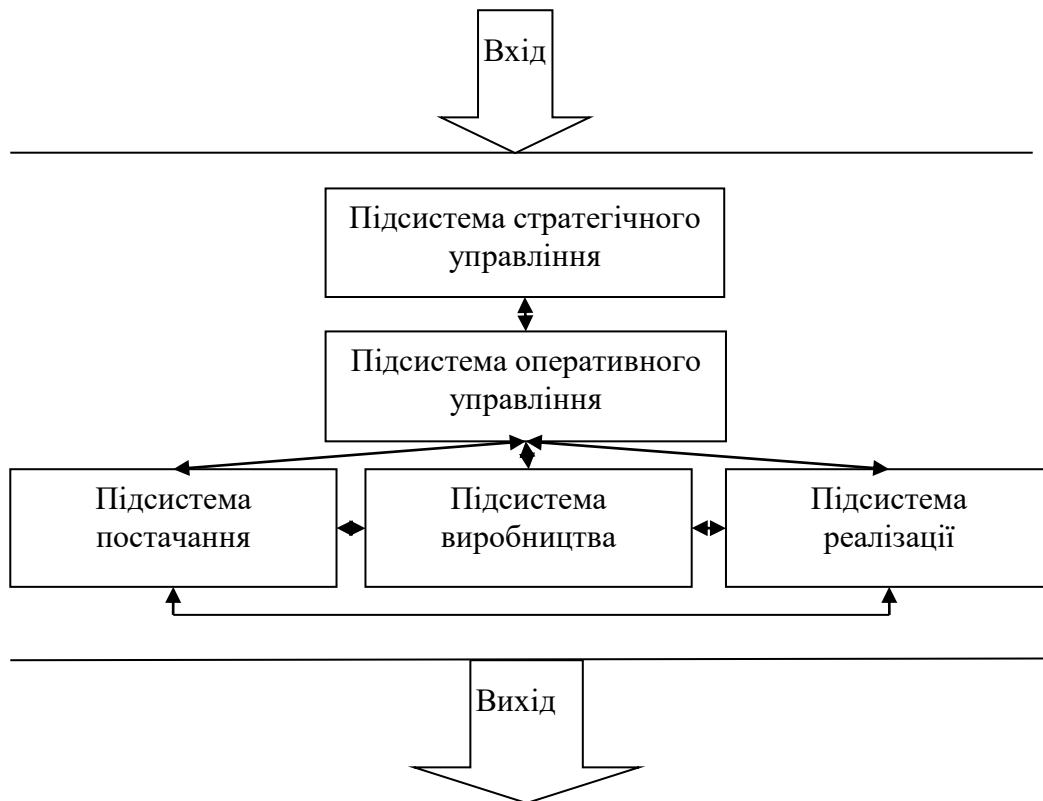
4. Принцип складності показує на необхідність дослідження бізнесу як складного явища і, якщо складність висока, потрібно спрощувати представлення об'єкта, але так, щоб зберегти всі його суттєві якості.

5. Принцип множинності вимагає від дослідника бізнесу чи його організатора представляти опис об'єкта на різних рівнях: морфологічному, функціональному, інформаційному. Морфологічний рівень дає уяву про побудову системи, морфологічний опис ієрархічний і дається на стількох рівнях, скільки їх потрібно для створення уявлення про основні якості системи. Функціональний опис пов'язаних з перетворенням енергії і інформації. Будь-якій об'єкт представляє інтерес в першу чергу результатом власного існування, місцем, яке він займає серед інших об'єктів у

оточуючому світі. Інформаційний опис надає уяву про організацію системи, тобто про інформаційні взаємозв'язки між елементами системи.

6. Принцип історизму обв'язує керівництво бізнесу відкривати, аналізувати минуле господарської системи, виявляти тенденції і закономірності її розвитку та екстраполірувати в майбутнє.

Бізнес як система може набути форми, що запропонована на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Система бізнесу**

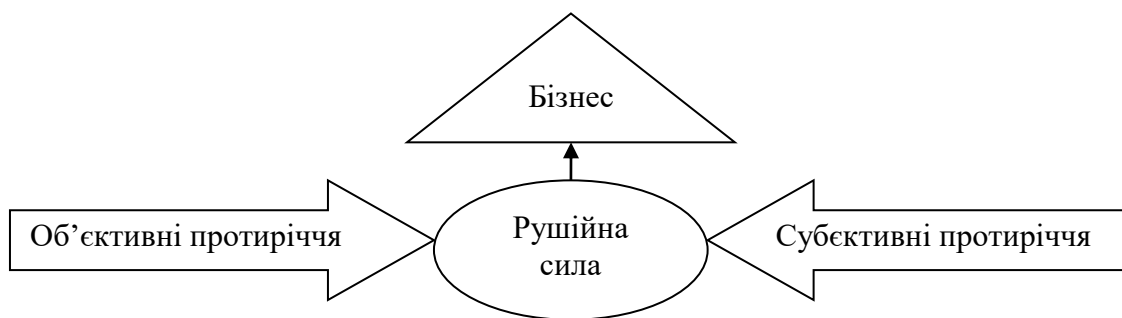
В залежності від складності бізнесу даний вид системи може трансформуватися, доповнюватися, наприклад, підсистемою цілей, чи розширити елементи виробничої підсистеми і т.д.

## **1.2. Рушійні сили бізнесу**

Джерелом розвитку бізнесу, його діалектики виступають протиріччя.

Протиріччя – це антагонізм інтересів суб'єктів економічної діяльності, регуляторних органів та громади, який обумовлює пошук різноманітних рішень і дій, спрямованих на його ліквідацію.

Схематично протиріччя як рушійна сила бізнесу показана на рис. 1.3.



**Рис.1.3. Рушійні сили бізнесу**

До протиріч, що мають об'єктивний характер, відносяться такі, які не залежать від окремої людини, бізнесмена чи державного діяча. Вони включають дві групи протиріч.

Перше – протиріччя, обмовлені функціонуванням ринкової системи.

Це протиріччя у сфері конкуренції, цінової кон'юнктури, боротьби за необхідні для функціонування бізнесу ресурси. Ринкові протиріччя охоплюють:

а) відносини між суб'єктами бізнесу, що діють на одному діловому полі у сфері залучення різноманітних ресурсів, від робочої сили до фінансових вкладень;

б) відносини між суб'єктами бізнесу стосовно опанування ринками збуту;

в) відносини з третьою особою на ринках (наприклад, постачальниками чи покупцями);

г) відносинами з суспільством або державою (стосовно екологічної безпеки бізнесу, ділового іміджу, поваги у громаді).

Саме ринкові протиріччя обумовлюють необхідність генерації та впровадження інновацій, які формують базові конкурентні переваги.

Друге, це протиріччя між виробничими силами і виробничими відносинами, які в свій час викликали революційні здвиги, а сьогодні формують систему імпульсів для приведення виробничих сил та виробничих відносин у гармонійний, збалансований стан.

До виробничих сил відноситься сукупність засобів праці, предметів праці та працівників, що зайняті в процесі виробництва товарів та послуг.

Виробничі відносини охоплюють відносини між людьми, що виникають у процесі суспільного виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ та послуг. Даний вид протиріччя, на додаток до ринкових, створює цілу систему взаємовідносин між бізнесом та державою стосовно, наприклад, регуляторної політики; матеріальними можливостями виробництвом і відносинами, що формуються у сфері споживання і т.п. Різні суб'єкти бізнесу володіють різною виробничою базою, яка формує економічну основу участі у бізнесі. Рівень розвитку виробничих сил викликає необхідність адекватної реакції виробничих відносин, що обумовлює пошук нових ділових механізмів, а це в свою чергу виступає модератором подальшого розвитку підприємства.

Протиріччя суб'єктивного характеру поділяються також на дві групи.

1. Протиріччя нематеріального характеру. Таки протиріччя властиві індивідууму, людині, наприклад, між його психологічним, емоційним, моральним станом і його планами та бажаннями. Через бізнес людина прагне реалізувати своє «Я», свої ідеї, свої мрії, свої можливості, виділитись. Протиріччя суб'єктивного характеру проявляються у формуванні сучасних методів управління, розбудові команди бізнесу, створенні корпоративного культурного середовища.

2. Протиріччя, виникаючі між матеріальним положенням людини, яка створює бізнес, і його матеріальними потребами. Вони обумовлюють прагнення до покращення добробуту, до багатства.

Усунення, подолання цих протиріч може бути досягнуто через бізнес, який у визначений момент приводить до балансу між, наприклад, попитом і пропозицією, отриманням людиною задоволення від виконаної справи, задовольняє його матеріальні потреби. Однак потреби людини, сім'ї, суспільства потім знову випереджають виробництво, випереджають його можливості і знову бізнес дозволяє привести їх до відповідності.

Тобто протиріччя являються рушійними силами бізнесу, а бізнес є інструментом їх усунення.

### **1.3.Економічна свобода бізнесу**

Економічна свобода визначається комплексом факторів, серед яких основними є особиста свобода громадян та приватна власність.

Особиста свобода передбачає здатність та можливість людини свідомо і цілеспрямовано діяти у відповідності зі своїми інтересами і ідеями, спираючись на знання об'єктивних законів розвитку природи і суспільства та в межах встановленого законодавства.

Приватна власність означає абсолютне, захищене законом право громадянина чи юридичної особи на конкретне майно (землю, нерухомість, засоби виробництва, гроші і цінні папери, товари, інтелектуальний продукт), яке полягає в тому, що ці об'єкти власності належать приватним особам, сім'ям, групі осіб. Приватна власність на засоби виробництва є базисним елементом ринкової економіки.

Економічна свобода означає право кожного починати або завершувати свій бізнес, купувати будь-які ресурси, використовувати будь-яку технологію, виробляти будь-яку продукцію, вкладати свої кошти на власний розсуд.

А.Кисельов вважає, що умовами економічної свободи являється соціально-економічний суверенітет і консенсус інтересів.

Під суверенітетом розуміють ділові відносини, при яких відбувається законна діяльність суб'єктів, що знаходяться під захистом державних органів влади, і ніхто не має права втручатись в неї і примусово нав'язувати свої умови здійснення угод.

Консенсус інтересів означає взаємні обов'язки всіх учасників ділових відносин не порушувати суверенітету своїх контрагентів.

Існують і інші точки зору. Наприклад, М.Кравчук основними принципами свободи підприємництва називає:

- економічну самостійність (самостійний вибір форми власності, форми господарювання, розподілу і використання прибутку, який залишається після здійснення обов'язкових платежів, ціноутворення та ін.);

- економічну рівноправність (однакові економічні умови господарської діяльності незалежно від форми власності і форми бізнесу);

- економічну відповідальність (за результати господарювання, продукцію, невиконаний договір).

Господарський кодекс в статті 43 окреслює складові свободи підприємницької діяльності таким чином:

1. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом.

2. Особливості здійснення окремих видів підприємництва встановлюються законодавчими актами.

3. Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, підприємництво в яких забороняється, встановлюються виключно законом.

4. Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування.

## 1.4. Типологізація бізнесу

Види бізнесу можуть бути класифіковані за різними ознаками.

1. *В залежності від організаційної форми бізнес поділяється на одноосібний, партнерський та корпоративний.*

У світовій практиці, зокрема в США, відомі три основні форми організації бізнесу: засновані на одноосібному володінні, партнерства, корпорації.

**Одноосібне володіння** – це бізнес, що належить одному власнику, який одноосібно здійснює управління нею, отримує прибуток і особисто відповідає за всіма зобов'язаннями фірми. Такі фірми й підприємства широко розповсюджені у світі і поступово їх кількість збільшується на Україні.

Переваги одноосібного володіння. Заснування власної справи, яка базується на одноосібному володінні, у світовій практиці, як правило, не потребує дозволу жодної державної установи. Якщо ж така потреба існує, то її процедура максимально спрощена. Нескладним є також і процес ліквідації власної справи – власник просто припиняє займатись бізнесом і фірма зникає. Інша значна перевага - це зосередження усього прибутку (звичайно, якщо він є) у руках одного власника, тобто він працює сам на себе, невідзвітний іншим особам, співвласникам, акціонерам тощо. Дуже багато людей цінують таку незалежність, готові вести власну справу, задовольняючись невеликими доходами, ніж працювати на інших. Доходи від такого виду підприємницької діяльності підлягають оподаткуванню індивідуальним податком.

**Недоліки одноосібного володіння.** Така форма ведення бізнесу має певні недоліки, які обмежують можливості, особливо, якщо це стосується великих фірм. По-перше, це повна фінансова відповідальність власника компанії. Причому ця відповідальність нічим не обмежена: навіть особисте майно власника, хоч воно і не використовується в ділі, може перейти до кредиторів. Отже, отримуючи всі прибутки, власник особисто несе весь тягар втрат. Іншою суттєвою вадою одноосібного володіння є обмежені фінансові можливості. Власник такої фірми не може користуватись послугами

фондового ринку, випускати цінні папери з метою залучення додаткових інвестиційних ресурсів. А це означає, що власна справа має обмежені можливості для розширення, бо застосовує обмежений капітал. Вище було зазначено, що на одноосібне володіння у світовій практиці припадає більшість діючих підприємств, попри те, що у загальному обсязі продажу та прибутків їх частка мізерна. Так стається саме тому, що одноосібне володіння - це переважно малі підприємства, ресурси та можливості фінансування яких обмежені.

**Партнерство** – це об'єднання двох або більше людей, що ведуть справу як співвласники на основі довільної угоди, яка не суперечить законам. Партнери персонально відповідають за борги партнерства. Є два основні види партнерств: партнерства з обмеженою відповідальністю й партнерства з необмеженою відповідальністю. У партнерстві з необмеженою відповідальністю кожен із партнерів несе відповідальність за всю фірму, бо їхня відповідальність є необмеженою. Партнерства з обмеженою відповідальністю характеризуються тим, що до них входить кілька партнерів, які відповідають за організацію роботи підприємства і мають практично такий статус, як і власники партнерства з необмеженою відповідальністю.

**Переваги партнерства.** Утворення партнерств є одним із можливих шляхів розвитку підприємств з одним власником. Двоє та більше компаньйонів об'єднують свої знання та фінансові ресурси, створюючи тим самим більш міцну та велику фірму, ніж дві незалежні окремі компанії.

**Недоліки партнерства.** Щодо партнерств з необмеженою відповідальністю, то їхнім недоліком є необмежена відповідальність партнерів, тобто кожен з партнерів несе відповідальність за всю фірму. А це означає, що у випадку банкрутства фірми кожен з членів партнерства може втратити набагато більше, ніж він сам вклав у справу. Член партнерства зобов'язаний у судовому порядку відшкодувати збитки іншим членам партнерства. Серйозною проблемою та одним з недоліків партнерства є його часові межі існування. Адже смерть будь-кого з партнерів припиняє легальну діяльність

фірми. Вихід партнера також створює певні проблеми, оскільки або колишні його колеги або третя особа зобов'язані викупити частку партнера, який бажає вийти з партнерства. До тих пір, доки покупця не знайдено, його внесок у справу заморожується. Це означає, що внесок не можна забрати готівкою чи вкласти в іншу справу.

Прибутки партнерства розподіляються між партнерами з обмеженою та необмеженою відповідальністю за наперед визначеним співвідношенням.

**Корпорація** – це третя основна форма організації бізнесу, юридично незалежний об'єкт, в якому власність розділена на частини, і відповідальність кожного обмежена його внеском в підприємство. Корпорацію може організувати одна особа або група осіб. Оскільки корпорація має статус юридичної особи, то саме вона, а не її власники (акціонери), відповідає за сплату боргів.

Завдання корпорації - примножувати добробут своїх акціонерів шляхом збільшення прибутків і дивідендів. Акціонери обирають раду директорів, яка проводить загальну політику корпорації. Якщо корпорація досить велика, рада наймає менеджерів, що виступають в ролі довірених осіб акціонерів.

Переваги та користь корпоративної форми організації великого бізнесу базуються на двох основних положеннях:

- ❖ корпорація – це економічна система, що не залежить від її власників;
- ❖ співвласники корпорації несуть обмежену відповідальність.

Юридична незалежність корпорації визначає її стабільність і тривале існування. Акціонери можуть входити і виходити з компанії за власним бажанням. Клієнти та кредитори мають справу з одним економічним суб'єктом, а не з численними партнерами. Також корпорація володіє власністю та укладає контракти від свого власного імені, а не від імені співвласників. Обмежена відповідальність (ця риса характерна і для партнерств з обмеженою відповідальністю) передбачає, що акціонери не

можуть отримати збитки більші, ніж суми, вкладені ними в справу. На відміну від одноосібного володіння, учасники корпорації (акціонери) не повинні сплачувати борги з особистих заощаджень чи продавати своє майно, щоб розрахуватися з кредиторами в разі банкрутства корпорації.

Ще одна суттєва перевага корпорації в тому, що вона має великі можливості для залучення коштів на фінансових ринках. Зокрема, шляхом емісії акцій та облігацій. Тобто, корпорації володіють достатньо широкими і мобільними можливостями для розширення діяльності, модернізації, інновацій тощо. Це, в свою чергу, дає їм цілий ряд конкурентних переваг на ринку порівняно з іншими формами організації бізнесу.

**Недоліки корпорації.** Один з головних недоліків корпоративного ведення бізнесу – відносно високі витрати і складності в процесі як організації, так і припинення діяльності корпорації. Здебільшого ці послуги потребують професійних юристів, адвокатів, і, відповідно, пов'язані з високими видатками на гонорари та винагороди. Іншим суттєвим мінусом в діяльності корпорацій є подвійне оподаткування. Попри те, що отриманий прибуток оподатковується податком на прибуток корпорацій, потім, коли цей прибуток сплачується акціонерам у вигляді дивідендів, то ці доходи також підлягають індивідуальному подвійному оподаткуванню. Подвійне оподаткування досить часто є достатньо високим.

2. *В залежності від суб'єкта господарювання* (суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством) виділять бізнес юридичних осіб і бізнес фізичних осіб.

А). Бізнес господарських організацій здійснюють юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України (державні,

комунальні та інші підприємства), а також інші юридичні особи, які ведуть господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

Б). Бізнес фізичних осіб – це справа громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

3. *Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні може діяти бізнес у формі підприємств таких видів:*

- бізнес приватного підприємства, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- бізнес підприємства, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

- бізнес комунального підприємства, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- бізнес державного підприємства, що діє на основі державної власності;

- бізнес підприємства, яке засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

3. *В залежності від участі іноземного капіталу* виділяють бізнес з іноземними інвестиціями, так і бізнес у формі іноземного підприємства.

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

4. *Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу* в Україні діють види бізнесу, утворені як унітарні або корпоративні підприємства. Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який

ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

5. *В залежності від предмета та об'єкта бізнесу А.Кисильов виділяє підприємницький, споживчий, трудовий та державний види бізнесу.*

Підприємницький реалізується через виробництво і продаж продукції, а також надання послуг. Його суб'єктами є підприємці, основною метою діяльності яких є отримання прибутку. Підприємницький бізнес поділяється на:

- Виробничий – є одним з найважливіших видів підприємницької діяльності, що характеризується виробництвом та споживанням товарів та послуг. Прикладами даного виду бізнесу можуть бути виробничі підприємства, фірми;

- Комерційний – передбачає реалізацію, обмін та розподіл товарів за допомогою торгових закладів. Його основою є товарно-грошові, а також торговельно-обмінні операції. Фінансовий – є різновидом комерційного бізнесу, проте об'єктом купівлі-продажу тут виступають не товари та послуги, а специфічний товар – гроші, цінні папери. Фінансовим

підприємництвом займаються банки, фондові біржі та інші установи, що сприяють вартісному обміну.

Споживчий – здійснюється всіма громадянами, його ціллю є придбання товару (послуги), який найкраще задовольняє потреби.

Трудовий – це бізнес громадян, працюючих за наймом.

Державний бізнес – здійснюється державними органами, коли вони виходять на ринок для здійснення пріоритетних загальнодержавних програм (науково-технічних, науково-виробничих та ін.), здатних спричинити користь державі.

6. *В залежності від розмірів бізнесу* виділяють мікро-, малий, середній та великий бізнес.

Суб'єктами мікробізнесу є:

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

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

Суб'єктами малого бізнесу є:

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

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

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

Інші суб'єкти бізнесу належать до суб'єктів середнього підприємництва.

### **Запитання для перевірки:**

1. В чому полягає принцип ділення підходів до визначення сутності бізнесу на економічний, соціальний, інституціональний та системний?
2. Які функції виконує бізнес при розгляданні його з економічних позицій?
3. Які соціальні ознаки бізнесу Ви можете навести?
4. Естраполуйте системні принципи на механізм функціонування бізнесу.
5. Які рушійні сили бізнесу ви знаєте?
6. Назвіть, що відноситься до виробничих сил бізнесу.
7. Назвіть, що включають виробничі відносини в бізнесі.
8. В чому полягає різниця між суб'єктивними та об'єктивними протиріччями в бізнесі?

9. Що означає економічна свобода бізнесу? Які фактори її обумовлюють?

10. Які види бізнесу Ви можете назвати?

**ЗАВДАННЯ 1.** На основі прочитаного спробуйте дати власне визначення поняття «бізнес». Побудуйте схему, які відображає сутність бізнесу як комплексного явища.

**ЗАВДАННЯ 2.** Визначити, який від бізнесу має, на Ваш погляд, переваги в конкретних ринкових ситуаціях. Дайте порівняльну характеристику корпоративного та унітарного бізнесу з позиції ризику, вартості утримання і економічності.

**ЗАВДАННЯ 3.** Побудуйте модель маркетингової системи бізнесу, визначив її внутрішні елементи та зв'язок з системою більш високого порядку.

**ЗАВДАННЯ 4.** Розробіть власну класифікацію видів бізнесу, визначив класифікаційну ознаку. Обґрунтуйте можливості застосування запропонованої Вами класифікації у теоретичному аналізі сутності бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. СУТЬ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ РИСИ БІЗНЕСУ

### 2.1 Виникнення та еволюція поняття “підприємництво”

Поняття «підприємець» було введено англійським економістом Р.Кантільйоном (1680-1734 рр.) на початку XVIII ст. За його визначенням, підприємець – це людина з нефіксованими доходами. Він купує товар по певній визначеній ціні, а продає його по ціні, яка нікому заздалегить не відома. Тому в його діяльності завжди присутній ризик. До таких людей Кантільйон відносить купців, ремісників та селян.

Адам Сміт характеризував підприємця як власника, що йде на економічний ризик заради реалізації певної комерційної ідеї, задоволення потреб суспільства з метою особистого збагачення (отримання прибутку).

Карл Маркс (1818-1883 рр.) і Давид Рікардо (1772-1823 рр.) вважали, що підприємці є капіталістами.

Французький економіст Жан-Батист Сей (1767-1832 рр.) стверджував, що підприємець – це людина, що об’єднує інших людей у рамках виробничої одиниці і діє на власний ризик з метою отримання певної вигоди. Така людина повинна володіти знаннями і мати практичний досвід діяльності. На думку Жана-Батиста Сея, підприємець – це особа, що вдало поєднує фактори виробництва, а саме – землю, капітал та працю.

Цікавими є бачення англійського економіста Алана Маршалла (1842-1924рр.), який у своїй праці "Принципи економіки" (1890 р.) акцентував увагу на інноваційній діяльності підприємця, а також відзначав необхідність активної участі підприємця у впровадженні нових технологічних процесів і машин. А.Маршалл ототожнював підприємництво з управлінням.

Значним внеском у розробці теорії підприємництва стали праці американського економіста Йозефа Шумпетера (1883-1950 рр.). На його думку основою підприємництва є створення «нових комбінацій», а саме:

впровадження нових способів виробництва, створення нових або покращення існуючих благ, пошук нових ринків збуту, використання нових джерел отримання сировини. Йозеф Шумпетер головною функцією підприємництва є лідерство та новаторство.

Англійський економіст Фрідріх Хаяк (1899-1992 рр.) вбачав у підприємстві свободу, можливість особистості вільно розпоряджатись своїми знаннями та здібностями. Головною метою діяльності підприємця є оптимальне поєднання і використання інформації, капіталу та власних здібностей для задоволення як особистих так і суспільних потреб загалом. Для забезпечення ефективної діяльності необхідно враховувати ситуацію на ринку, попит та пропозицію певної галузі економіки, рівень цін та ін.

На думку американського економіста Поля Самуельсона (1915 р), підприємець – це людина, наділена оригінальним мисленням, а її діяльність пов'язана з впровадженням нових ідей для досягнення певних результатів.

Карл Веспер (1980 р.) під підприємництвом розуміє багатопланове явище, котре може по-різному тлумачитися з економічної, психологічної і політичної точок зору.

Рудольф Федсманн (1992 р.) дав наступне визначення поняттю: «Під підприємництвом слід розуміти господарюючу одиницю, в котрій комбінуються фактори виробництва, з тим щоб через виробництво та реалізацію виробів і послуг забезпечити досягнення цілі цієї господарюючої одиниці та її власника».

Підсумовуючи вищесказане про сутність підприємництва, можна зробити висновки про те, що підприємець – це агент, що використовуючи всі можливості та генеруючи нові ідеї прагне досягти економічного розвитку.

## **2.2. Підприємництво як особливий вид діяльності**

Семантика слова "підприємництво" дозволяє трактувати це явище як *особливий* вид діяльності. З огляду на це доцільно розглянути філософський

зміст категорії «діяльність». Як правило, поняття діяльності трактується у його антропологічному значенні, тобто використовується для характеристики особливого, притаманного людині взаємовідношення із середовищем, активності людини в різних формах її прояву. В залежності від змісту та форми взаємовідносин виділяють різні види діяльності. Психологічний словник за редакцією В.І.Войтка виділяє три основні види людської діяльності: гру, навчання, працю.

Ця класифікація, як і будь-яка інша, несе у собі елемент умовності хоч б тому, що діяльність людини звичайно комплексна. Так, навчання неможливе без праці і найбільш ефективно, коли приймає ігрові форми. Разом з цим існує група головних ознак того чи іншого виду діяльності, яка дозволяє віднести його до гри, навчання чи праці.

До якого виду діяльності можна віднести підприємництво? При знаходженні відповіді, на це питання ми зможемо зробити спробу зрозуміти феномен підприємництва.

Звичайно цей вид діяльності розглядається як вид праці, доведого також, що процес підприємницької діяльності містить елементи навчання. Але цікаво, на наш погляд, звернутися до дослідження Й. Гензінги, присвяченого грі та викладеного у книзі "Homo Ludens", що означає людина, яка грається. Автор цієї філософської праці окреслює коло ознак, які характерні грі. Порівняймо ці ознаки з рисами, що відповідають підприємству.

По-перше, "усяка гра є добровільною діяльністю. Гра за наказом - це вже не гра, а, в щонайкращому випадку, її силувана імітація". Підприємництво також є добровільним та вільним видом діяльності. Неможливо примусити людину або заборонити їй займатися підприємством без її власного бажання. Зрозуміло, що мова йде про легалізовану діяльність, яка виконується в рамках закону. Підприємець має право самостійно обирати вид діяльності, правову форму бізнесу, визначати

ціну, наймати працівників та вільно здійснювати інші економічні чи управлінські акції.

При визначенні другої ознаки гри Й.Гейзінга доводить, що "всі дослідники наголошують на її незацікавленості". Не можемо погодитися з таким висновком, адже гра, яка проводиться в умовах змагання, спрямована на перемогу. У ролі призу може виступати як моральне задоволення, так і матеріальні вигоди. Підприємництво також спрямоване на перемогу конкурентів і захоплення ринків, і внаслідок цього підприємець отримує моральну або/та матеріальну винагороду. У підтвердження нашої думки наведемо точку зору філософа А.К.Кадирова, який писав, що "в самому широкому значенні проблема діяльності людини, з одного боку, має розглядатися у тісному зв'язку з об'єктивним світом та його закономірностями, з іншого - з суб'єктивними цілями, інтересами та потребами - індивіда, які спонукають його виконати ту чи іншу конкретну форму діяльності.

Й. Гейзінга також вважає, що гра вирізняється місцем. «Ось і третя важлива ознака гри: її обмеженість, відрубність. Вона «розігрується» в певних часових і просторових рамках. Її перебіг і сенс містяться у ній самій». Зрозуміло, що кожен вид підприємницької діяльності обмежений часовими та територіальними рамками, які пов'язані з кон'юнктурою на ринку, економічним становищем регіону та країни в певний час та іншими складовими бізнес-оточення. Це підтверджено теорій життєвого цикла товару та сучасними моделями розвитку підприємств.

Далі філософ стверджує, що "в середині ігрового простору панує особливий беззастережний лад. І тут ми відкриваємо ще одну, вельми позитивну рису гри - вона творить лад, вона сама є лад, порядок". Підприємницька діяльність для досягнення мети має мати добре відлагоджений механізм організації, в якій існує суворий порядок. Відсутність чіткої організації є передумовою поразки у конкурентній боротьбі та майбутнього краху бізнесу. Аргументом може слугувати і

інституціональна сторона підприємницької діяльності, яка визначає правила поведінки, традиції ведення справи, обмеження, що в сукупності формують підприємницьку культуру як на рівні країни, так і в межах окремого бізнесу.

Особливо важливу роль відіграє в грі елемент напруги. Напруга означає непевність, залежність від випадку, прагнення розв'язати проблему. Підприємницька діяльність також характеризується невизначеністю майбутнього, наявністю імовірності втрат і збитків, ризику програшу у конкурентній боротьбі. Підприємницький ризик можна розглядати як міру мінливості або непевності віддачі, яка, в свою чергу, може виступати як у формі прибутків, так і збитків. Досвід підприємницької діяльності показав, що звести імовірність ризику до нуля неможливо і він збільшується в залежності від: а) новизни ідеї; б) прибутковості,- які є рисами підприємництва. З іншого боку, ризик підприємництва та непевненість у результаті гри не має нічого спільного з ризиком авантюристів та злодіїв. Якісно проведений аналіз стану бізнес-оточення, добре складений бізнес-план, вибір оптимальної стратегії підприємства, грамотно зроблений підбір кадрів дозволяють керувати підприємницьким ризиком з метою зниження його рівня.

І остання ознака, яку розглядає філософ полягає у наступному. "Найпромовистішою ілюстрацією виняткового й особливого становища гри , - пише вчений, - є той факт, що вона любить огортати себе таємністю". Дані управлінського обліку підприємницької діяльності, які використовуються для прийняття управлінського рішення, являють собою комерційну таємницю і охороняються законом в кожній країні. Склад калькуляції різних видів продукції, їх прибутковість, заробітна плата працівників являють собою комерційну таємницю будь-якого підприємства.

На наш погляд, підприємництво, як і гра, мають ще одну спільну ознаку - чесність та суворе дотримання обумовлених правил. Гравця, який порушив правила гри, виключають зі складу учасників. У бізнесі роль

покарання виконує погіршення ділової репутації та відмова партнерів та контрагентів співпрацювати.

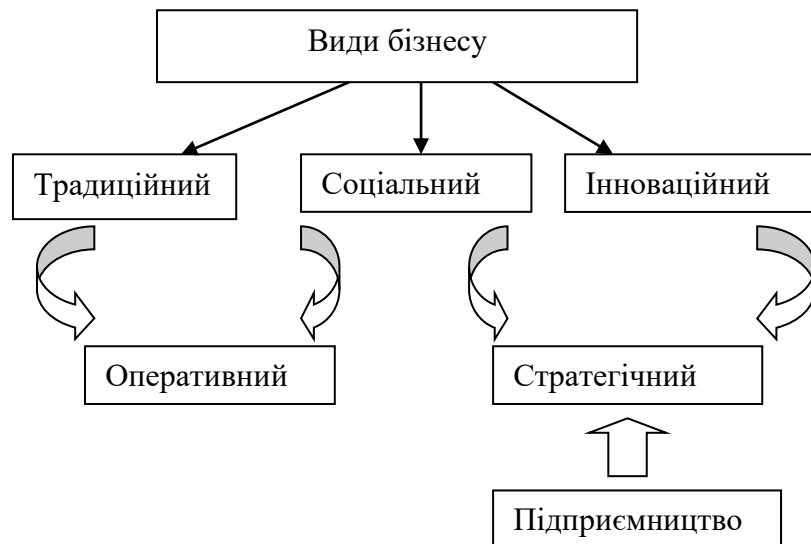
Таким чином, *підприємництво - це ігровий вид діяльності, мета якого полягає в реалізації особистості та виконується за допомогою бізнесу*. В ході функціонування бізнесу підприємництво набуває форми його фактору.

### **2.3. Сучасні економічні та юридичні підходи до визначення сутності підприємницької діяльності**

Результативність бідь-якого виду людської активності залежить від розуміння її учасників сенсу власних дій, а це залежить від чіткої уяви предмету діяльності. Визначення сутності підприємницької діяльності тривалий час перебуває у центрі уваги економічної науки та законотворчої практики, але й сьогодні існує плуралізм думок стосовно її змісту.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями було запропоновано широкий спектр визначень понять «підприємництво» та «підприємницька діяльність». Як було відмічено у першому розділі, одна група дослідників ототожнюють поняття «бізнес» та «підприємництво». Інша група авторів вважає, що бізнес є поняттям більш ємким і включає всі відносини, які виникають між учасниками ринкової економіки. В свою чергу, підприємництву відводиться роль активного елемента. Третя група дослідників пропонує до підприємництва відносити лише суб'єктів, які діють як фізичні особи.

З інноваційною функцією зв'язують підприємництво В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Т.Ю.Климко та інші, що наведено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Взаємозв'язок видів бізнесу та підприємництва**

Традиційний бізнес забезпечує виробництво традиційних товарів чи послуг традиційними способами, які не передбачають нововведення у виробничому чи управлінському процесах. До традиційного бізнесу можливо віднести продаж в кіосках газет та журналів, яке здійснюється роками і спрямоване на задоволення певних традиційних потреб місцевого населення.

Соціальний бізнес передбачає реалізацію соціальної мети, вирішення проблем громади чи її певної частини. До соціального бізнесу можливо віднести діяльність підприємств, що зайняті обслуговуванням автомобільних доріг чи постачанням води населенню міста.

Інноваційний бізнес базується на товарних, ресурсних чи технологічних нововведеннях. Інноваційний бізнес включає триві групи діяльності. Перша – це виробництво інновацій. Друга – це діяльність з виробництва нових, інноваційних продуктів чи послуг. Друга – впровадження інноваційних технологій у виробництві, менеджменті або поведінці на ринках чи в суспільстві.

За набором важелів, які переважають в управлінні, бізнес поділяється на оперативний та стратегічний.

Оперативний бізнес в основу прийняття рішень ставить тактичні завдання, при веденні оперативного бізнесу відсутнє стратегічне бачення, не встановлюються довгострокові пріоритети діяльності.

Стратегічний бізнес підпорядковано реалізації стратегічної мети. Рішення, які приймаються на підприємстві або в організації, підпорядковані стратегічним цілям, а система рішень базується на нововведеннях.

Іншими словами, традиційний бізнес спрямовано на задоволення традиційних потреб споживачів традиційними способами, соціальний – на задоволення потреб громади, інноваційний – на формування якісно нових потреб індивідуальних чи суспільних споживачів та їх задоволення, впровадження нових методів управління, виробництва, реалізації продукції чи послуг.

Традиційний бізнес може бути тільки оперативним, оскільки виробництво традиційних товарів чи послуг традиційними методами не залежить від змін зовнішнього ділового середовища і не передбачає нововведень, не вимагає від власників та менеджерів стратегічного бачення. Соціальний бізнес може бути топеративним або стратегічним, інноваційний – має стратегічну спрямованість.

Таким чином, на основі вище викладеного можна зробити висновок, що *підприємництво є особливим видом стратегічної інноваційної або соціальної діяльності, яка полягає в залученні та поєднанні ресурсів для виробництва продукції та наданні послуг, реалізації останніх та отриманні прибутку як необхідної умови подальшого розвитку бізнесу.*

Тільки підприємницька діяльність створює інновації, надає стратегічного характеру бізнесу.

Правове визначення бізнесу оформлено українським законодавством. Згідно статті 42 Господарського кодексу України: *«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».*

Підприємництво означає раціоналізацію економіки, підвищення конкурентоздатності продукції, звільнення від баласту невикористовуваних чи погано експлуатованих ресурсів, повну реалізацію потенціалу суб'єкта.

## **2.4. Головні функції підприємницької діяльності**

Особливість підприємництва як виду діяльності визначається функціями, які воно виконує. Така постановка питання вимагає з'ясування основних функцій підприємництва та групування останніх, що дозволяє розмежувати їх на утворювальні та деструктивні.

По-перше, в залежності від ступеня важливості тієї чи іншої функції стає можливим не тільки знайти «слабке місце» в певній діловій системі, але й з'ясувати втрати, які виникають внаслідок її нерозвинутості.

По-друге, функціональний аналіз підприємницької діяльності дозволяє при створенні підприємства на етапі виконання бізнес-проекту створити оптимальну структуру бізнесу, що також є умовою забезпечення його життєздатності.

По-третє, при зростанні бізнесу необхідним є збалансований, пропорційний розвиток кожної функції. Збалансованість функціонального навантаження слугує формуванню системності підприємницької діяльності.

Один із засновників теорії підприємництва Й.Шумпетер виділив три головні функції підприємництва:

- перша полягає у революціонізації та реформуванні виробництва шляхом використання різноманітних можливостей для продукування нових товарів або застосування нових методів, відкриття нових джерел сировини, ринків або систем організації бізнесу;

- по-друге, підприємництво є універсальною загальноекономічною функцією, поєднується з маркетингом, менеджментом, дослідницькими роботами;

- і по-третє, підприємництво виконує функцію господарсько-політичного середовища.

Відомі американські економісти К.Р. Макконнелл та С.Л. Брю розглядають підприємницьку діяльність як четвертий, після землі, капіталу та праці, вид економічних ресурсів. Автори визначають підприємництво як здатність людини до раціонального поєднання ресурсів з метою виробництва продукції, прийняття логічних, послідовних рішень для досягнення поставленої мети, створення нових технологій, засобів праці, інших новацій.

Вказані риси підприємництва, на їх думку, обумовлюють чотири основні економічні функції:

1. Ініціатива в поєднанні ресурсів – землі, капіталу і праці – у єдиний процес виробництва товарів чи надання послуг. Підприємець виступає рушійною силою і посередником між вказаними вище ресурсами.

2. Виконання відповідального завдання в процесі ведення підприємницької діяльності.

3. Новаторська функція. Полягає в тому, що підприємець може здійснювати і вводити різноманітні новації, наприклад, нестандартні управлінські рішення, нову продукцію чи послуги.

4. Функція ризику, яка впливає з вказаних вище. Підприємець несе повну відповідальність за результати ведення справи.

З.С. Варналій виділяє ресурсну, управлінську, інноваційну та ризикову функції.

Ресурсна функція містить ініціативу з поєднання фінансових, виробничих та інших ресурсів у процесі виробництва товару чи надання послуг, з організації виробництва, розподілу засобів праці та трудової діяльності. Управлінська функція передбачає прийняття управлінських рішень на всіх стадіях діяльності підприємства. Інноваційна функція

передбачає здійснення нововведень з впровадження нової продукції, нової технології та пошук нових ринків збуту тощо. Ризикова функція полягає у необхідності прийняття рішень, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують його через мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Підприємництво відіграє дуже важливу роль у суспільстві. Будь-яке підприємство виконує, на думку Дж.Обер-Крис, головну економічну роль, яка полягає в задоволенні потреб споживачів через виробництво послуг або товарів. Автор вважає, що функції підприємництва поділяються на основні та додаткові. Основні обумовлені такими ролями:

- купувати та продавати (комерційна функція, яка при нормальних умовах поділяється на функцію збуту та функцію постачання);
- координувати фактори виробництва (відповідає функції виробництва та управлінській);
- нести відповідальність за ризик (прийняття рішення та відповідальність за його наслідки також обумовлюють необхідність функції управління).

Цим ролям відповідають три головні функції:

Таким чином, основними функціями підприємництва, які повинні бути здійснені підприємцем за будь-яких умов, є комерційна функція, функція виробництва та функція управління.

Додатковими функціями визнають такі, які забезпечують більш ефективну діяльність підприємства.

В першу чергу це функція забезпечення безпеки бізнесу. Безпека бізнесу включає комплекс заходів з економічної, технічної, технологічної, фізичної, юридичної та екологічної безпеки. В різних умовах ті чи інші аспекти безпеки є пріоритетними. Так, в гірничодобувному бізнесі України дуже важливим є забезпечення безпеки праці робітників, а у хлібопекарному виробництві на першому плані стоять питання забезпечення таємниці технології виробництва хліба.

Другою функцією є контроль, який здійснює бухгалтерський, статистичний та оперативний облік, калькулювання собівартості продукції та звітність.

Наступною функцією визначимо маркетинг – комплекс дій, спрямованих на збільшення попиту на продукцію чи послуги та сприянню просування продукції чи послуг до споживачів.

До додаткових функцій також відноситься аналітична функція, яка дозволяє виявити резерви підвищення зростання виробництва, розширення ринку збуту, збільшення обсягів продажу, покращення використання потенціалу чи прибутковості бізнесу.

Важливою, але також додатковою, є функція адміністрування, тобто діловодства та секретаріату фірми.

Слід виділити також соціальну функцію підприємництва, яка охоплює цілий спектр взаємовідносин менеджменту з найманими працівниками, а також відносини суспільства та підприємства.

Усі вищезгадані функції (основні та додаткові) можна визначити як локальні, тому що вони діють в межах певного бізнесу.

Крім цього, підприємництво виконує загальні функції. Їх доцільно назвати загальними в залежності від ролі, яку підприємництво як унікальне явище відіграє у суспільстві. Серед загальних функцій можна виділити:

- економічну – підприємництво залучає, поєднує ресурси в формі, яка в даних умовах обумовлює найбільшу ефективність виробництва продукції чи послуг;

- соціальну – вивчає потреби суспільства та забезпечує їх задоволення. Підприємець своєю діяльністю, яка спрямована на підвищення ефективності бізнесу, забезпечує підвищення рівня життя населення;

- політичну – реалізація двох згаданих вище функцій, з одного боку, створює підґрунтя для політичної стабільності суспільства. З іншого – підприємництво як феномен зацікавлене в стабільності та формуванні демократичних засад;

- інформаційну – успішна діяльність підприємців можлива лише в умовах створення широкої інформаційної бази, постійного її оновлення та полегшеного доступу до інформації;

- інноваційну – розробка, створення, впровадження нових технологій виробництва, управління, маркетингу, нових видів продукції. Особливо актуальним в сучасних умовах є задоволення абсолютних потреб людини та формування нових;

- культурну – підприємництво не тільки є основою створення матеріальної культури, але й формує етичні норми взаємин між роботодавцями та найманими працівниками. Вже доведено, що створення високої корпоративної культури на підприємстві є ефективним фактором росту продуктивності праці;

- дослідницьку – конкурентне середовище, в якому здійснюється підприємницька діяльність, обумовлює необхідність проведення соціальних, економічних, психологічних, демографічних, медичних та інших досліджень з метою вивчення сучасних та перспективних тенденцій людства, окремого суспільства та окремої особи;

- глобалізаційну – пошук нових ідей, технологій, ринків ресурсів та продажу власної продукції створюють умови для завоювання “чужих територій”, просування власних товарів чи послуг, задоволення особистих потреб, створення спільного ринку, обміну традиціями та розвитку загальнолюдських цінностей.

Заслуговує на увагу ще один ракурс функціонального наповнення підприємництва, який характеризує вектор діяльності підприємця. Головною метою діяльності підприємця як особистості є реалізація власних амбіцій, ідей, цілей. При цьому започаткована справа є мертвонародженою дитиною, якщо підприємництво не містить в собі комплексу дій, спрямованих на діалектичний розвиток самого підприємця. Його потреби та їх рівень повинні постійно зростати. Від задоволення фізіологічних потреб (за класифікацією А.Маслоу) підприємець в ході розвитку підприємництва еволюціонує до

формування та задоволення потреб у повазі та самореалізації. Тому функція саморозвитку підприємця як суб'єкта підприємницької діяльності є дуже важливою.

Таким чином, в залежності від вектора діяльності підприємця, виділяємо функцію саморозвитку підприємця та функцію розвитку бізнесу. При цьому унікальністю позиції підприємця є його неоднозначність. З одного боку, він є власником бізнесу, суб'єктом підприємництва, а з іншого – невід'ємною частиною самого бізнесу – об'єкта підприємництва. Це свідчить про комплексний характер певних функцій його діяльності. При прийнятті рішення в будь-якому випадку підприємець відповідає як за власний стан, так і за стан бізнесу, як за його сьогоденне становище, так і за перспективу і т.д. Відповідальність є комплексною функцією, яка включає дії в сферах фінансів, економіки, права тощо. Функція адміністрування містить багатий набір справ, але ми вважаємо її одноелементною, тому що містить головним чином дії з упорядкування діяльності апарату управління підприємством.

І, на кінець, функції підприємництва виконуються в певній послідовності, тому правильне або неправильне виконання перших обумовлює значною мірою зміст наступних. Координація факторів виробництва, тобто виробнича функція, впливає на результати діяльності бізнесу і обумовлює зміст функції відповідальності.

Структуризація функцій та їх змістове наповнення дозволяють класифікувати їх за наступними ознаками: роль та значення в управлінні, зона, діяльності, вектор спрямованості, зміст, послідовність виконання. (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

### **Класифікація функцій підприємницької діяльності**

№	Класифікаційна ознака	Вид функції
1	Роль та значення в управлінні	Основні Додаткові

2	Зона діяльності	Загальні Локальні
3	Вектор спрямованості	Саморозвитку підприємця Розвитку бізнесу
4	Наповнення (зміст)	Комплексні Одноелементні
5	Послідовність виконання	Факторні Результативні

Виконуючи свої функції підприємницька діяльність забезпечує задоволення потреб суспільства і сприяє покращенню національного доброту в цілому.

Підприємництво відіграє дуже важливу роль у суспільстві, оскільки воно сприяє оновленню економічної системи, створює інноваційне середовище і в кінцевому результаті веде до економічного зростання країни.

## **2.5. Умови, принципи та риси підприємницької діяльності**

Для того щоб підприємницька діяльність приносила позитивний ефект, необхідним є існування певного комплексу умов (економічних, політичних, юридичних та ін.) в усіх сферах життя. Необхідною передумовою для розвитку підприємництва є створення сприятливого соціально-економічного клімату, ознаками якого є:

- пільгова податкова політика;
- стабільна державна економічна та соціальна політика, яка сприяє підтримці підприємництва;
- етика ділових відносин (відповідний рівень культури підприємництва);

- інфраструктура підтримки та розвитку підприємницької діяльності, зокрема створення консультаційних центрів, курсів підготовки підприємців тощо;

- система захисту інтелектуальної власності (винаходів, патентів);
- антимонопольна діяльність держави;
- спрощення процедур реєстрації та форм звітності підприємств.

Щоб досягнути позитивних результатів діяльності, підприємець повинен бути готовим йти на ризик, здатним переконувати, делегувати зобов'язання, нести відповідальність за прийняті рішення, бути тактовним, освіченим, здійснювати постійний пошук шляхів підвищення ефективності діяльності, а також підтримувати позитивний імідж своєї компанії.

Загальні принципи господарювання в Україні визначені Господарським кодексом у статті 6 наступним чином:

➤ забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;

➤ свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;

➤ вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;

➤ обмеження державного регулювання економічних процесів у зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції у підприємстві, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства і держави;

➤ захист національного товаровиробника;

➤ заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини.

У розвиток загальних принципів господарювання стаття 44 Господарського кодексу України визначає основні принципи підприємницької діяльності:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємницька діяльність сприяє оновленню технологічної бази і номенклатури продукції, економії ресурсів та їх раціональному використанню, зростанню високоефективної продуктивної праці, що спричиняє прискорення темпів економічного розвитку національної економіки.

Риси підприємницької діяльності відрізняють її від інших видів діяльності і полягають в наступному:

- самостійність;
- незалежність;
- економічна зацікавленість;
- господарський ризик;
- відповідальність.

**Питання для самоконтролю:**

1. Окреслите основні етапи розвитку поняття «підприємництва».
2. Надайте філософське значення бізнесу як особливого виду діяльності. Які спільні риси між підприємництвом, працею, грою та навчанням Ви можете назвати? Які відмінності між ціми видами діяльності існують?
3. Які економічні та юридичні визначення сутності підприємництва існують в сучасних теоріях?
4. Назвіть основні принципи підприємницької діяльності. Чим вони відрізняються від принципів господарювання згідно Господарського кодексу?
5. Які функції підприємницької діяльності ви знаєте? За якими ознаками вони класифікуються? Як Ви розумієте функції, що виконують стимулюючу або деструктивну роль?
6. За якими рисами підприємницька діяльність відрізняється від інших видів діяльності?
7. Назвіть основні умови розвитку підприємницької діяльності. Які умови відносяться до внутрішнього середовища бізнесу, які формуються в навколишньому оточенні?

***ЗАВДАННЯ 1.** На основі прочитаного спробуйте визначити роль підприємництва у суспільстві та його значення для розвитку національної економіки.*

***ЗАВДАННЯ 2.** Назвіть основних науковців, що зробили внесок у наукове обґрунтування поняття «підприємництво» та охарактеризуйте їх погляди. Хто з українських дослідників вивчає сутність та значимість підприємництва в сучасних умовах господарювання?*

***ЗАВДАННЯ 3.** Проаналізуйте функціональне навантаження підприємництва, визначив, які фактори впливають на виконання тих чи інших функцій.*

**ЗАВДАННЯ 4.** Засвоїв матеріал даної теми, побудуйте логічну схему взаємозв'язків між функціями, принципами та рисами підприємницької діяльності.

## **РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ (ВЛАСНОЇ СПРАВИ)**

### **Прочитавши даний розділ, читач зможе:**

- зрозуміти необхідність системного підходу до створення бізнесу;
- дослідити процес започаткування власної справи;
- ознайомитись з документами, необхідними для створення бізнесу.

### **Терміни, які необхідно засвоїти:**

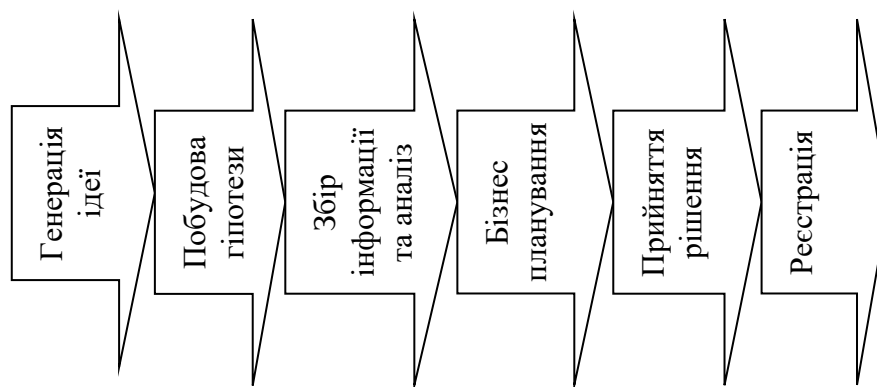
- бізнес-ідея;
- засновницькі документи;
- статут;
- установчий договір;
- алгоритм;
- гіпотеза;
- бачення;
- стратегія.

### **3.1. Загальна характеристика алгоритму створення власної справи**

Створення нового бізнесу, незалежно від форм власності та кількості власників, як правило, проходить в кілька етапів:

1. Поява ідеї.
2. Побудова гіпотези.
3. Аналіз ринку та обробка інформації.
4. Бізнес планування.
5. Прийняття ділового рішення.
6. Реєстрація в органах влади.

Кожний етап має певні характерні риси, але чітко окреслити їх межі на практиці не представляється можливим. Так, на етапі появи ідеї відбувається спонтанний аналіз плюсів та мінусів її реалізації. При побудові гіпотези ведення бізнесу підприємець повертається до ідеї і на цьому етапі можуть виникати нові варіанти ділової активності. В процесі збору, обробки та аналізу інформації накопичується маса відомостей переваги та загрози, які оцінюються при розробці бізнес-плану і впливають на прийняття ділового рішення. При підготовці засновницьких документів та реєстрації бізнесу в органах влади може змінюватися правова форма, яка викликає зміни у бізнес-плані. Таким чином, процес створення бізнесу є комплексом організаційних, ментальних, пошукових та інших дій, здійснення яких призводить до утворення фізичної або юридичної особи. Алгоритм створення власної справи наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Алгоритм створення бізнесу**

Наведена схема дозволить методично грамотно організувати сам процес створення власної справи.

В межах даного розділу не розглядається етап складання бізнес-плану. Внаслідок його значимості бізнес-плануванню присвячено наступний розділ навчального посібника.

### 3.2. Генерація бізнес-ідеї

Тепер розглянемо ці етапи детальніше. На першому етапі ми визначаємося з видом нашого майбутнього бізнесу. А саме: що ми будемо виробляти? При визначенні виду бізнесу необхідно враховувати свої вміння та кваліфікацію в даній сфері. Дуже часто працівники підприємств звільняються, щоб відкрити свій власний бізнес у вже знайомій їм сфері. Це спрощує багато моментів на наступних етапах, оскільки вони вже володіють певною інформацією про даний бізнес та перспективи розвитку ринку. Обрання ідеї бізнесу носить надзвичайно важливе значення, оскільки підприємець ризикує власними коштами і в разі невдалої діяльності він може не тільки не отримати позитивного ефекту, а й втратити вкладене.

Крім цього, бізнес-ідею можна сформулювати, розглянувши та дослідивши:

✓ Діяльність існуючих фірм (проводиться аналіз працюючих успішних фірм і на основі отриманих даних формуються нові ідеї вдосконалення продукції, розробки нових товарів і започаткування власної справи);

✓ Потреби споживачів (необхідно виготовляти продукцію яка буде користуватись попитом, саме для цього треба дослідити потреби та побажання споживачів, визначити виготовлення якої продукції є актуальним для певного району);

✓ Діяльність парламенту та уряду.

На практиці використовуються різноманітні методи пошуку ідей створення власного бізнесу, зокрема можна виділити наступні:

- індивідуальні (бізнес-ідея обґрунтовується безпосередньо майбутнім власником бізнесу. Для таких рішень характерним є високий рівень творчості і ризик помилок);

- групові (ідея створення власної справи обговорюється групою експертів або потенційних засновників).

Серед групових методів виділяють наступні (більш широко групові методи розглянуті в розділі, присвяченому прийняттю рішень):

- метод «мозкової атаки» - передбачає розгляд та обґрунтування значної кількості ідей всіх учасників, після чого дається оцінка висунутим пропозиціям і приймається рішення. У цьому випадку необхідно записати всі можливі варіанти діяльності, бізнесу, а досконально вивчити кожен елемент цього списку. При цьому необхідно враховувати найнесподіваніші та на перший погляд недоцільні ідеї, оскільки при їх подальшому вивченні вони можуть виявитися корисними та цікавими. Також бажано приділяти достатньо уваги оригінальним ідеям, навіть якщо на даному етапі немає впевненості, що на ця ідея може принести вигоду. Може бути корисно скласти перелік ідей не самому, а з друзями чи знайомими, оскільки в такому випадку цікавих ідей може бути більше. Особливо важливо враховувати ті види діяльності в яких ви маєте досвід роботи чи певні знання;

- «ключових запитань» – формується набір питань, відповіді на які дозволять прийняти оптимальне рішення;

- «вільних асоціацій», «аналогії» та інші.

Також на першому етапі важливо відповісти на такі питання з приводу майбутнього бізнесу.

- Чи потребує ринок ваш продукт чи послугу?
- Хто потребує цей продукт, якій споживач його чекає?
- У випадку, якщо ринок вже насичений такою продукцією чи подібною їй, то буде ли можливо ввести новий товар на ринок або ж зробити це буде надзвичайно складно?

- Що необхідно для втілення ідеї в життя?
- Чи може витримати ваш товар чи послуга конкуренцію?
- Як багато грошей необхідно буде вкласти?

Звичайно точну відповідь на це питання можна дати лише при складанні бізнес- плану, але звичайно вид діяльності вже наперед визначає приблизні рамки капіталовкладень. Наприклад, якщо ви хочете виробляти нові автомобілі, то це буде набагато складніше ніж шити одяг. В окремих

випадках надзвичайно важливе місце має розташування бізнесу. На це також слід звертати увагу. Необхідно також багато уваги приділяти клієнту: враховувати його стать, вік, соціальний статус (про це вже йшлося вище), сімейний стан і т. д.

### **3.3. Гіпотеза бізнесу**

На другому етапі необхідно побудувати гіпотезу.

Гіпотеза – це такий спосіб мислення, котрий полягає у побудові припущення про те, що дане явище чи об'єкт представляє собою, та в обґрунтуванні, доведенні цього припущення. Тобто гіпотезою можна назвати метод пізнання предметів і явищ навколишнього світу.

Гіпотезу необхідно створити для того щоб обґрунтувати та пояснити пов'язані з бізнесом явища та факти, події, які ще не були пояснені. В даному випадку пізнання повинне починатися зі збирання та нагромадження певних фактів, які відносяться до цього явища, виду діяльності. Для бізнесу фактів, які є на початку, завжди недостатньо, щоб повністю й відразу пояснити все необхідне, тому для бізнесу пізнання явищ відбувається у формі гіпотези.

Важливим на цьому етапі є бачення бізнесу.

Бачення бізнесу, в майбутньому, у випадку успішності бізнесу, може відіграти значну роль, при чому протягом багатьох років. Воно задаватиме напрямок майбутньої стратегії, даватиме визначення шляху розвитку справи.

Також бачення допоможе зберегти основу бізнесу та його майбутні компетенції, стрижень підприємства. Важливим є також те, що бачення надихатиме працівників, підвищуватиме продуктивність їхньої праці й покращуватиме їх ставлення до підприємства та роботи в ньому.

Джеймс Коллінз і Джеррі Поррас висловили думку про те, що бачення бізнесу повинно включати в себе такі три складові:

- стрижневі цінності,
- основні наміри,

- одну або декілька базових амбітних цілей (БАЦ).

1. *Стрижневі цінності*, яких зазвичай буває від трьох до п'яти, це «вічні», непорушні принципи організації. У компанії Procter & Gamble стрижневими цінностями є створення цінності для покупця, технічні досягнення та інновації, а також створення сильних торгових марок. Стрижневі цінності народжуються в самій організації, вони відображають її істоту (на відміну від того, якою вона хоче стати).

2. *Основні наміри* компанії Hewlett – Packard полягають в «технологічному внеску у вдосконалення і добробут людства». Консалтингова компанія McKinsey формулює свої наміри як «допомога провідним корпораціями і компаніям у досягненні ще більших успіхів».

3. *Базові амбітні цілі* стимулюють однозначне і непереборне прагнення, ставлять перед компанією проблему, яку вона повинна вирішувати. Вона може приймати безліч форм – наприклад, такі:

- Завдання. Протягом всієї історії свого існування компанія Wal – MART ставила перед собою надзвичайно специфічні амбітні цілі у сфері продажів.

- Спільний ворог. Вся організація Adidas була сконцентрована і заряджена енергією на боротьбу зі спільним ворогом – компанією Nike.

- Зразок для наслідування. Уоткінс – Джонсон мала намір добитися такої ж слави і пошани, якими сьогодні користується компанія Hewlett – Packard.

- Внутрішня трансформація. Компанія Rockwell планувала перетворитися в саму диверсифіковану високотехнологічну компанію в світі.

Також цей етап включає в себе визначення стратегії майбутнього бізнесу.

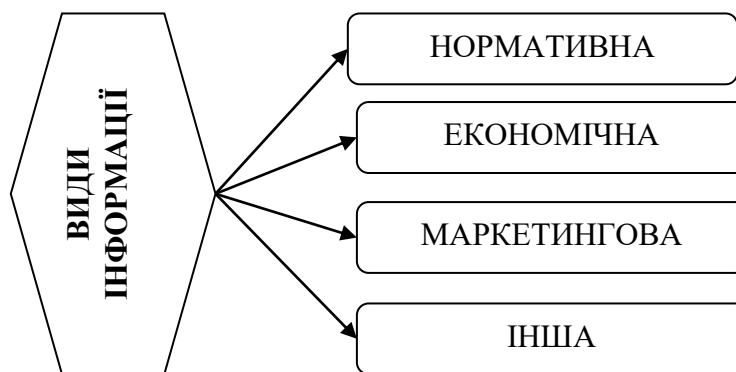
Стратегія – довгостровий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план; основні принципи діяльності підприємства, що забезпечують його довготривалі конкурентні переваги.

Визначається стратегія ведення бізнесу, а саме наприклад диверсифікація виробництва товарів; ніша яку намагатиметься зайняти майбутня продукція підприємства; цінова політика; соціальний клас майбутніх споживачів і т.д.

### 3.4. Збір інформації та її аналіз

На третьому етапі необхідно зібрати всю можливу інформацію, яка стосується майбутнього бізнесу.

Ця інформація поділяється на види, що запропоновані на рис.3.2.



**Рис. 3.2. Види інформації, яка потрібна для бізнесу**

Нормативна інформація містить закони, укази, інструкції, які регулюють даний вид бізнесу. Потрібно знати, які ліцензії необхідно отримати для легального ведення бізнесу, чи є певні обмеження на даний вид діяльності, які правила оподаткування діють для даного виду бізнесу та конкретної правової форми підприємницької діяльності.

Економічна інформація містить дані про наявність та вартість ресурсів, що потрібні для випуску продукції чи надання послуг. Економічна інформація — це сукупність відомостей про соціально-економічні процеси, що слугують для управління цими процесами та колективом людей у виробничій і невиробничій сферах. Економічна інформація може бути

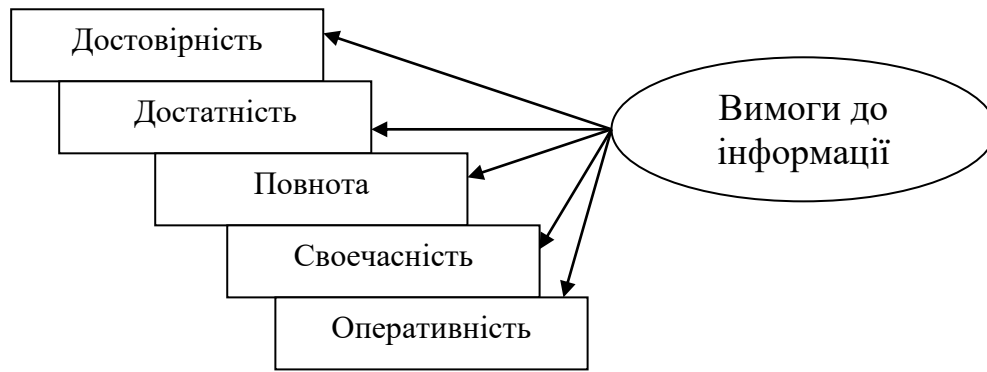
отримана від експертів, статистичної чи бухгалтерської звітності, довідників, матеріалів періодичного друку і т.д.

Маркетингова інформація про ринок, про потенційно можливі методи збуту надає можливість проаналізувати потреби споживачів, щоб вибрати найкращий спосіб їх задоволення. Перш за все необхідно зібрати всю можливу інформацію про конкурентів. Можливо буде корисно відвідати та дослідити офіси конкурентів, їх магазини чи точки збуту продукції. Саме така «розвідка на місці» може дати багато корисної інформації, яка стане в пригоді та розширить методи ведення бізнесу. Необхідно визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, але найголовніше – виявити помилки та проколи допущені конкурентами за останній час. Чим більше слабких місць вдасться знайти в їх роботі, тим більше шансів виграти на їх полі, а значить – завойовувати ринок.

Перед тим як приймати рішення про відкриття власної справи і як діяти на конкретному ринку необхідно мати всю доступну інформацію про цей вид діяльності, про його ринок щоб майбутні дії відповідали економічній ситуації. Максимально повна й об'єктивна інформація про внутрішні та зовнішні фактори на підприємстві є головним чинником ефективної роботи. Від повноти та достовірності інформації залежить обґрунтування можливостей функціонування бізнесу та його перспективи. Якісна інформація слугує зменшенню ризикованості бізнесової діяльності, дозволяє сформуванню пакет акцій, що спрямовані на збільшення ступеня визначеності навколишнього оточення, а відповідно прийняттю адекватних управлінських рішень.

Аналіз ринку є одним з найголовніших елементів під час збору та аналізу інформації. Під час цього аналізу необхідно проводити збір та обробку інформації про товари, клієнтів, конкурентів, ринки і т. д.

Формування інформаційного банку має підпорядковуватись певним вимогам. До загальних вимог належать такі, що наведені на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Вимоги до інформації, яка необхідна для створення власної справи**

Малий бізнес найчастіше нехтує проведенням збору та налізу інформації. В ньому дуже часто вважається нецільовим витратити сили та кошти на подібні дослідження. Вони, звичайно, не можуть дати гарантії успіху для підприємства, але тим не менше, вони допоможуть дати оцінку про ринковий потенціал товару чи послуги і зменшити імовірність прийняття хибного рішення в бізнесі.

Іншими словами, основними показниками, якими слід цікавитися при вивченні та аналізі ринкової ситуації, є:

- стан галузі,
- характеристика ринку,
- вивчення споживачів,
- конкурентна ситуація,
- методи проведення аналізу ринку,
- план проведення дослідження

Важливим етапом при створенні нового бізнесу є складання бізнес-плану, якому присвячено наступний розділ. Але для дотримання логіки викладання питання створення власної справи слід підкреслити, що бізнес-планування передшествує реєстрації бізнесу. Внаслідок бізнес-планування можливо прийти до рішення про недоцільність створення бізнесу внаслідок його нежиттєздатності.

Бізнес-планом є обґрунтування економічної та технічної доцільності діяльності чи розвитку вже існуючого підприємства або створення нового в ринкових умовах. Він також в себе включає програму діяльності підприємства, дає характеристику стану підприємства на протязі наступних років його роботи.

Бізнес-план можна складати для нового підприємства або для вже існуючого – в цьому випадку, наприклад, для нового виду товару чи послуги, що існує підприємство планує випустити на ринок. Як правило, він потрібен керівникові підприємства (інколи акціонерам), інвесторам, банкам. Бізнес-план найчастіше складається на рік або два, але інколи й на більш тривалий термін.

Загалом у цьому документі повинна міститися детальна інформація про товар чи послугу, що пропонуватиме підприємство, про можливу конкуренцію на ринку, перспективу розвитку ринку певного товару чи послуги, про ресурси, що необхідні для діяльності. Він має включати вся дані про те, як має працювати підприємство та про його майбутній розвиток.

### **3.5. Прийняття ділового рішення**

Передостаннім етапом при створенні нового бізнесу є прийняття ділового рішення.

Прийняття рішення в першу чергу є можливістю для підприємця зробити вибір з поміж альтернативних варіантів. Прийняття рішення є одним із найскладніших моментів при відкритті своєї справи, оскільки саме від нього в кінцевому випадку залежить що це буде за бізнес та чи буде він взагалі. Тому прийняття рішення містить в собі певні труднощі. А саме недостатність попередньо зібраної інформації чи її недостовірність, або відсутність даних при розробці інших варіантів ділового рішення. Оскільки при створенні нового бізнесу можна керуватися маючи інформаційне забезпечення на рівні 20 %, а можна – 80 %. Загалом прийняття рішення є

справою індивідуальною й залежить від самої людини, від її психологічних якостей та типу. В першу чергу для цього потрібні відповідальність та організаторські здібності.

Процес прийняття ділового рішення вважається закінченим після того як можна проаналізувати результати прийнятого рішення. Як і чому саме це рішення є оптимальним з поміж інших альтернативних рішень? Відповідь на це питання дасть можливість дізнатися про правильність прийнятого рішення.

### **3.6. Реєстрація бізнесу**

Реєстрація бізнесу починається з підготовки засновницьких документів, які визначені Господарським кодексом та Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців».

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання. В установчих документах повинні бути зазначені найменування суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

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

відповідно до закону (приклад засновницького договору наведено в додатках).

Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству. Приклад статуту наведено в додатках.

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

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

Назва юридичної особи повинна відповідати «ВИМОГАМ щодо написання найменування юридичної особи або її відокремленого підрозділу», які затверджені Наказом Міністра юстиції України 05.03.2012р.

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців проводиться державним реєстратором виключно у виконавчому комітеті міської ради.

Відносини, які виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців, регулюються Конституцією України, Законом «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та нормативно-правовими актами.

Порядок проведення державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців включає, зокрема:

- перевірку комплектності документів, які подаються державному реєстратору, та повноти відомостей, що вказані в реєстраційній картці;
- перевірку документів, які подаються державному реєстратору, на відсутність підстав для відмови у проведенні державної реєстрації;
- внесення відомостей про юридичну особу або фізичну особу - підприємця до Єдиного державного реєстру;
- оформлення і видачу виписки з Єдиного державного реєстру.

Реєстраційна картка – це документ встановленого зразка, який підтверджує волевиявлення особи щодо внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

Згідно статті 6 Закону України Державний реєстратор:

- проводить державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, а також змін до установчих документів юридичних осіб та державну реєстрацію зміни імені або місця проживання фізичних осіб – підприємців;
- передає органам державної, державної податкової служби, Пенсійного фонду України повідомлення та відомості з реєстраційних карток про вчинення реєстраційних дій, які передбачені цим Законом, у тому числі щодо створення або ліквідації відокремлених підрозділів юридичних осіб;
- формує, веде та забезпечує зберігання реєстраційних справ оформлює та видає виписки, витяги та довідки з Єдиного державного реєстру;
- проводить державну реєстрацію припинення юридичних осіб та державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичними особами – підприємцями та ін.

Документи, що подаються державному реєстратору:

- повинні бути викладені державною мовою;
- реєстраційну картку заповнюють машинодруком або від руки друкованими літерами. Якщо документи надсилаються державному

реєстратору поштовим відправленням, справжність підпису заявника на реєстраційній картці (заяві, повідомленні) повинна бути нотаріально засвідчена;

➤ установчі документи (установчий акт, статут або засновницький договір, положення) юридичної особи повинні містити відомості, передбачені законом та ін.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Визначить основні етапи формування бізнесу.
2. Які імпульси або обставини появи ідеї про створення власної справи Ви можете назвати?
3. Які методи генерування нових ідей рекомендовано застосовувати при створенні бізнесу або його розвитку?
4. Які складові містить гіпотеза бізнесу?
5. Наведіть приклади бачення бізнесу вітчизняними компаніями або закордонними корпораціями?
6. Чи визначена місія університетом, в якому Ви навчаєтеся? Якщо так, в чому вона полягає? Якщо ні, запропонуйте власний варіант.
7. Розкрийте основні вимоги до інформації, яка потрібна для створення бізнесу.
8. Оресліть основні джерела кожного з видів інформації, яка потрібна для обґрунтування рішення про створення бізнесу.
9. Яке значення в процесі створення бізнесу займає ділове рішення?
10. Які основні документи потрібно підготувати для реєстрації бізнесу в органах місцевої влади?

**ЗАВДАННЯ 1.** На основі прочитаного спробуйте розробити алгоритм дій зі створення власної справи. Сформуйте програму маркетингових досліджень як основного джерела маркетингової інформації.

**ЗАВДАННЯ 2.** *Окреслити основні параметри стратегії розвитку навчального закладу, в якому Ви навчаєтесь. Побудуйте схему стратегії, яка містить місію, цілі, бачення, способи їх реалізації. Підготуйтеся до участі у мозковому штурмі ідеї створення бізнесу, якій буде проведено у Вашій групі.*

**ЗАВДАННЯ 3.** *Намалюйте схему, яка відображає систему джерел інформації, яку Вам потрібно зібрати для прийняття рішення про створення бізнесу.*

**ЗАВДАННЯ 4.** *Розробить засновницькі документи підприємства (статут, засновницький договір) з виробництва хлібо-булочних виробів, обґрунтував найбільш оптимальну правову форму бізнесу..*

## РОЗДІЛ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ЗМІСТ

### Прочитавши даний розділ, ви зрозумієте:

- Як визначити мету бізнес-планування;
- Які функції виконує бізнес-план;
- Які існують методи складання бізнес-плану;
- Структуру бізнес-плану.

### Терміни, які необхідно засвоїти:

- бізнес-план;
- піраміда цілей;
- інвестиції;
- бізнес-середовище;
- ризик;
- маркетинг-мікс;
- окупність;
- рентабельність;
- баланс;
- грошові потоки.

### **4.1. Місія та цілі бізнесу, функції бізнес-плану**

Місія – це головна довготермінова мета існування бізнесу, яка визначає перспективи діяльності підприємства. Деякі спеціалісти в теорії бізнесу стверджують, що місія є прийнятною тільки для великих підприємств. Ми переконані, що вона є одним із знарядь створення та ефективного управління підприємства будь-якого розміру, тому що вона допомагає визначити й оцінити можливості підприємства.

Місія і цілі – це положення на питання “Що”; завдання і план дій – це положення на питання “Як”. Згідно цієї структури, місце місії в піраміді цілей, яка запропонована Барроуз та Браун, представлено на рисунку 1.



**Рис. 4.1. Піраміда цілей.**

Бізнес-план – це документ, який зазвичай подається у письмовому вигляді, який визначає місію та цілі підприємництва, пояснює методи і стадії їх досягнення, а також встановлює майбутні показники та результати діяльності. Бізнес-план не є лише економічним або ринковим прогнозуванням, він являє собою ще й стратегічну концепцію довготермінової діяльності.

Бізнес-план виконує наступні функції:

Представлення підприємницької ідеї та стадій її досягнення потенційним партнерам, інвесторам, підрядникам та іншим зацікавленим фірмам та приватним особам.

Дослідницька функція. Малий бізнес має високий ступінь ризику із-за конкуренції. Власник малого бізнесу повинен знати вимоги споживачів для того, щоб визначити сегмент ринку і дослідити своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони.

Залучення інвестицій. Бізнес-план повинен містити своєрідну ідею, довести її життєздатність, та представити аргументи щодо ліквідності інвестицій для того, щоб змалювати всі переваги для потенційних партнерів.

Оцінювальна функція. В процесі розробки бізнес-плану підприємець робить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та перешкод стосовно свого бізнесу. Він визначає слабкі та сильні сторони бізнесу, перешкоди та можливості в реалізації ідеї. На стадії планування ви можете визначити проблеми, які можуть перетворитись у перешкоди в майбутньому та знайти шляхи вирішення їх на даний період щоб зберегти час.

Контрольна функція. В майбутньому ви зможете визначити причини дефляції, використовуючи порівняння діючих та запланованих показників активності, а також оцінити засоби вирішення проблем.

Навчальна функція. Як правило, підприємець самостійно розробляє план розвитку малого бізнесу або бере активну участь у його формулюванні, практично оволодіваючи таким чином функцію управління.

Творча функція. Бізнес-план формує систему діяльності бізнесу, проектує взаємозв'язок між виробництвом, постачанням, збутом, фінансами, менеджментом та іншими складовими діяльності підприємства.

Економічна функція. Ця функція включає два аспекти. По-перше, на будь-якій стадії планування власник бізнесу може виявити, що його ідея непридатна, тому він може зупинитися і не робити помилок на ринку та уникнути втрати часу, грошей та здоров'я. По-друге, планування допомагає знайти оптимальну модель взаємозв'язку різних видів економічних ресурсів, для того щоб досягти найвищої ефективності в діяльності бізнесу.

## **4.2. Особливості бізнес-планування в Україні**

Специфічні підходи до бізнес-планування в Україні впливають із особливостей ділового оточення, які полягають в наступному.

Швидкий економічний розвиток країни, який зумовлює зміни ринкових умов, соціального стану, ресурсного потенціалу та інше. Такі зміни у навколишньому середовищі повинні враховуватись при визначенні будь-яких величин бізнес-плану. Широке коло та постійні зміни ділового

законодавства. Бізнес-план служить базою для прийняття рішень у випадку, наприклад, зміни механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності, зміни митних тарифів чи мита і т.д.

Особливу важливість бізнес-планування формує висока ступінь підприємницького ризику. В цьому випадку бізнес-план є способом уникнення високого ризику підприємницької ідеї.

Нестача фінансових ресурсів із-за високих цін на кредити. Ставка проценту знизилась, але вона все ще є високою. Тому бізнес-план дозволяє порівняти доцільність залучення кредитних чи власних коштів.

Завдяки зниженню процентної ставки підприємства більш широко використовують кредити. За таких обставин роль бізнес-планування стає все більш важливою для залучення кредитних ресурсів.

В Україні спостерігається певний дисбаланс вартості окремих видів ресурсів. Низька ціна робочої сили є своєрідним бар'єром для впровадження сучасних технічних засобів. У цьому випадку бізнес-план дозволяє побачити перспективні переваги впровадження нової техніки та технології, підвищення продуктивності праці, забезпечення якості продукції, зниження собівартості одиниці продукції.

### **4.3. Процедура бізнес-планування**

Інформаційні джерела бізнес-плану включають юридичну, політичну, економічну, комерційну, наукову і технічну експертизу, зовнішньоекономічні та соціальні документи або дані, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі написання бізнес-плану.

Підприємницька ідея, застосована до будь-якого продукту, буде мати успіх тільки в тому випадку, коли цей продукт “знайде” свого споживача. В умовах ринкової економіки неможливо продати продукт споживачу, який він не хоче купляти. Тому є важливим збирати маркетингову інформацію. Ця інформація стосується:

Потенційних споживачів майбутньої продукції, їх вимог та незадоволених потреб;

Технічних, виробничих та споживчих якостей взаємозамінних продуктів та цін на них;

Особливостей стимулювання збуту продукції на споживчому ринку, інша інформація, яка характеризує ринок майбутнього бізнесу.

Таким чином зусилля підприємця в процесі формування інформаційних джерел бізнес-плану повинні зосереджуватися на дослідженні маркетингової, промислової, фінансової та загальноекономічної інформації.

В цьому випадку потенційний підприємець, як правило, не має достатньо коштів для проведення маркетингових, наукових, технічних та інших досліджень з метою отримання найбільш об'єктивної первинної інформації. Тому головними джерелами інформації для написання бізнес-плану є:

Власний досвід практичної діяльності;

Прямі контакти з майбутніми споживачами, постачальниками та комерційними агентами;

Інформація про конкурентів, яку можна отримати, збираючи дані про них в процесі встановлення контактів з їх персоналом;

Статистична інформація про тенденції та умови розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);

Поточний аналітичний перегляд економічної та ринкової ситуації;

Рекламні матеріали, інформаційні та комерційні матеріали виставок, ярмарок і науково-практичних конференцій;

Публікації на тему підприємництва та ін.

Також корисне незалежне дослідження майбутніх споживачів.

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисна інформація, згідно з відомим принципом Джоїгоу в менеджменті, не може бути отримана з неправдивих даних “Сміття там – сміття тут”). Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану

особливу увагу слід приділити якості вихідної інформації. Головними ознаками якості інформації є:

Об'єктивність (інтегрований індекс, який включає в себе оцінку повноти інформації);

Сучасність (відповідність конкретним інформаційним потребам);

Своєчасність (здатність задовольнити інформаційні потреби на протязі оптимального періоду часу);

Взаємозв'язаність (розуміння певного суб'єкту економіки);

Достовірність.

#### *Стадії бізнес-планування*

Процес планування малого бізнесу можна розділити на дві наступні стадії:

Визначення персональної мети підприємця. На цій стадії важливим є чесно відповісти, чому особа прагне вести бізнес:

- Щоб реалізувати себе як особистість?
- Щоб довести свою гідність/здатність оточуючим?
- Щоб допомогти суспільству?
- Щоб покращити власне економічне становище (стандарти забезпеченості)?
- Щоб знайти якусь заняття у вільний час?
- Щось інше.

Ця стадія є дуже важливою для визначення стратегічної поведінки підприємця малого бізнесу та розуміння, чому він вирішив змінити своє життя. Які його особисті цінності та принципи, згідно яким він буде витрачати свій час на підприємстві замість того, щоб провести цей ж час у колі сім'ї, вкласти гроші у справу замість, наприклад, у подорожі, витрачати фізичне здоров'я та нерви під час ведення справи замість того, щоб бути простим службовцем? Він повинен усвідомлювати свою роль в економічному соціальному житті суспільства і створювати бізнес згідно цієї ролі.

Чітке визначення персональної мети спричинює появу другої стадії – визначення місії бізнесу та цілі з точки зору його розміру, частки на ринку, фінансової перспективи і т.д. Бізнес, який не має потенціалу для розвитку, як правило приречений на банкрутство. З другого боку, період зростання бізнесу має дуже високий ступінь ризику. Тому стратегічна політика бізнесу, яка визначається на цій стадії планування, є важливою для майбутнього успіху.

Третя стадія – це розуміння бізнес-оточення. Зовнішнє середовище включає:

- Політичну ситуацію;
- Економічні умови;
- Ринкова ситуація та конкуренти;
- Юридична база країни;
- Система оподаткування;
- Природно-географічні аспекти;
- Традиції та обряди.

Четверта стадія відображає слабкі та сильні сторони комплексу маркетингу власного бізнесу, що включає:

Продукт – функціональний аналіз продукції чи послуг;

- Ціна – ціни та цінова політика підприємства ;
- Місце розташування – місце виробництва та реалізації вихідної продукції чи послуг;
- Просування – система просування продукції до споживача, стимулювання попиту на товари чи послуги.

На цій стадії важливим є також визначення сегменту ринку.

Після визначення та виділення власного комплексу маркетингу необхідно співставити його із комплексом маркетингу конкурентів.

У випадку, якщо запланована продукція (послуги) має конкурентні переваги і на ринку є певна можливість для дій, бажано перейти до наступної стадії.

П'ята стадія – це обчислення кількості випуску продукції, яка буде частково або повністю задовольняти вимоги по виробництву. Потрібно скласти план виробництва. На цій стадії підприємець повинен відповісти на такі запитання:

- яке обладнання і яка продуктивність обладнання необхідні для вашого бізнесу?

- які матеріали (їх кількість, якість та ціна) будуть використовуватись у процесі виробництва?

- який персонал буде працювати?

- де буде розташоване підприємство і яким буде план приміщення підприємства?

- яка кількість продукції буде вироблятись кожного місяця на протязі першого року? Для наступних років буде достатньо вирахувати загальну річну суму кількості випуску продукції.

На шостій стадії визначають фінансові ресурси, необхідні для залучення у бізнес.

На сьомій стадії визначають основні фінансові показники діяльності: собівартість одиниці продукції та загальну кількість випуску і реалізації продукції, ціну продукції, обсяг продажу та прибуток, грошовий потік і строк покриття витрат.

На восьмій стадії досліджується ризик підприємницької діяльності, головна риса якого – це невизначеність у майбутніх коефіцієнтах і ризик втрат (витрат).

Дев'ята стадія – це перегляд проведеного дослідження та прийняття рішень щодо призначення бізнесу, його мети та можливостей її досягнення за допомогою певних економічних і управлінських заходів (кроків, дій).

#### 4.4. Структура бізнес-плану

Існують певні правила щодо технічного вигляду бізнес-плану. Ці правила включають:

- Титульну сторінку;
- Зміст;
- Розташування резюме на початку бізнес-плану;
- Розташування додатків у кінці бізнес-плану;
- Наявність коментарів та зносок на використані джерела.

**Форма титульної сторінки.** В титульній сторінці повинно бути вказане наступне:

- Повна назва підприємства;
- Адреса підприємства;
- Номер телефону підприємства;
- Прізвища (імена), титули, адреси, номери телефонів власників бізнесу;
- Інформація щодо виду та сфери діяльності бізнесу;
- Інформація щодо загальних фінансових потреб;
- Вказівка на конфіденційність бізнес-плану;
- Місяць та рік написання бізнес-плану;
- Прізвища авторів бізнес-плану.

В титульній сторінці не повинно бути зайвих відомостей.

**Загальний вигляд змісту.** Бізнес-план повинен бути поділений на розділи і параграфи. Тому титульна сторінка передує змісту, який повинен містити перелік розділів, параграфів, таблиць, малюнків і додатків.

В процесі упорядкування бізнес-плану потрібно застосувати послідовну систему нумерування сторінок у межах всього документу. В цьому випадку рекомендується користуватися наступними правилами:

Титульна сторінка не нумерується.

Зміст не нумерується (якщо їх декілька, то вони нумеруються римськими цифрами)

Основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т.д.

Додатки відмічають літерами А, Б, В і т.д., наприклад, “Додаток А”

Сторінки додатків нумеруються таким чином: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3; і т.д.

Структура бізнес-плану є варійованою. Основні вимоги щодо неї можна визначити таким чином:

- ✓ лаконічність
- ✓ динамізм
- ✓ зрозумілість
- ✓ достовірність

Бізнес-план рекомендують складати обсягом 20-30 сторінок із включенням наступних підрозділів:

Вступ, який міститься на початку бізнес-плану, але розробляється наприкінці планування після формулювання всіх інших підрозділів. Вступ висвітлює цілі бізнес-плану, мету бізнесу, короткий опис особливої ідеї бізнесу та основну фінансову інформацію.

Характеристика підприємства. Цей підрозділ включає інформацію про юридичну форму бізнесу, а якщо підприємство вже функціонує, то він містить коротку історію підприємства і автобіографії власників і основного управлінського (адміністративного) персоналу, консультантів бізнесу.

Характеристика продукції (послуг). В цьому розділі надаються технічні та маркетингові ознаки продукції, її відмінні характеристики, ліцензії, права на її виробництво. Цей підрозділ можна написати у вигляді наступній таблиці 4.1.:

**Таблиця 4.1.****Сильні та слабкі сторони продукції**

<b>Властивості продукції/послуг</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Призначення продукції Функції товару Стадії розвитку Перспективи покращення Ціна Обмеження товару Державне узгодження Права власності		

Аналіз ринку показує його сегменти та ємність, конкурентів з їх сильними та слабкими сторонами, спільноту споживачів. Ця частина бізнес-плану може включати наступне (таблиця 4.2.).

**Таблиця 4.2.****Основні складові характеристики ринку**

Характеристики ринку	
Розмір існуючого ринку Потенційне розширення ринку Можливості ринкової “ніші” Призначення ринку	

Характеристику покупців також можна подати у вигляді таблиці 4.3.

**Таблиця 4.3.****Відомості про покупця**

Відомості про покупця	
1. Вік 2. Стать 3. Професія 4. Дохід 5. Соціальний стан 6. Географічне розташування 7. Стиль життя	

Аналіз конкурентів рекомендують виконувати, використовуючи наступну таблицю 4.5.

**Таблиця 4.5.**

**Сильні та слабкі сторони конкурентів**

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Назва (ім'я) конкурента – товар – ціна – стимулювання – місце розташування – інше		
2. Назва (ім'я) конкурента - ...		

План маркетингу визначає стратегію маркетингу та комплекс маркетингу, які необхідні для його реалізації.

Маркетингова стратегія – це система дій, зосереджена на певних засобах маркетингу, які допоможуть втілити у життя місію підприємства. У малому бізнесі – це:

- ✓ ціль ринку,
- ✓ ринковий сегмент,
- ✓ інвестиції,
- ✓ асортимент,
- ✓ система продажу,
- ✓ цінова політика,
- ✓ стимулювання і реклама,
- ✓ інші стратегії.

Ми рекомендуємо розпочинати цю частину бізнес-плану з описання маркетингової стратегії та пояснення, чому ви обрали певний шлях.

Після цього таким саме чином можна проаналізувати маркетинг-мікс підприємства на прикладі маркетингу-мікс конкурентів (таблиця 4.6.):

Таблиця 4.6.

## Сильні та слабкі сторони маркетингового комплексу

Маркетинг-мікс	Сильні сторони	Слабкі сторони
Товар Стимулювання Ціна Місце розташування		

Перша частина маркетинг-міксу розкрита у підрозділі “Товар/послуги”; тут ми охарактеризуємо інші частини міксу.

Стимулювання означає різні дії підприємства з метою просування товару/послуг. Це може бути:

реклама,

інші шляхи стимулювання.

Рекламний бюджет на рік та на місяць можна розробити наступним чином (таблиця 4.7).

Таблиця 4.7.

## План рекламної діяльності (у грошових одиницях)

Види реклами та стимулювання	На кого спрямована реклама	На рік, г.о.	Місяць						
			1	2	3	4			
Телебачення Радіо Преса Виставки Брошури Презентації Інше.									

Ціна та цінова політика (для більш детального ознайомлення з деякими питаннями щодо ціноутворення читайте також у главі 5) є надзвичайно важливими для підприємств малого бізнесу в Україні, тому що високі ціни неприйнятні для покупців (рівень життя невисокий), а також спричинять прямі втрати для підприємців. Існує шість аспектів, які допоможуть встановити ціну:

✓ Місія бізнесу.

- ✓ Витрати.
- ✓ Прибутковість.
- ✓ Конкуренція.
- ✓ Особливі якості продукції.
- ✓ Шкала продажу.

Щоб встановити ціну, бізнесмену потрібно встановити постійні витрати і змінні витрати.

Постійні витрати – це витрати, які не змінюються незалежно від кількості продукції. Як правило вони складаються з (таблиця 4.8.):

**Таблиця 4.8.**

**Постійні витрати**

<b>Вид витрат</b>	<b>На місяць (г.о.)</b>	<b>На рік (г.о.)</b>
Рента		
Амортизація обладнання		
Зарплата працівникам, не зайнятим на виробництві		
Інші постійні витрати		
Всього постійних витрат		

Змінні витрати пов'язані із виробництвом одиниці продукції, тому вони залежні від кількості одиниць продукції. Вони можуть включати (таблиця 4.9.)

**Таблиця 4.9.**

**Змінні витрати на одиницю продукції**

<b>Вид витрат на одиницю продукції</b>	<b>Товар А (г.о.)</b>	<b>Товар Б (г.о.)</b>
Сировина і матеріали		
Заробітна плата		
Інше		
Всього змінних витрат на одиницю продукції.		

Щоб обрахувати загальні витрати на одиницю продукції потрібно додати постійні витрати на одиницю продукції до змінних витрат на одиницю продукції. Якщо змінні витрати можна обчислити для певної одиниці продукції з самого початку, то постійні витрати пов'язані із організацією і управлінням всього підприємства і повинні бути розподілені між товарами (у нашому випадку – товар А і товар Б). Існує декілька методів розподілення постійних витрат. В Україні, як правило, постійні витрати розподіляються між товарами пропорційно змінним витратам. Наприклад, мале підприємство виробляє два види продукції впродовж місяця:

Товар А – 1000 одиниць, змінні витрати на одиницю продукції – 10 г.о.

Товар Б – 2000 одиниць, змінні витрати на одиницю продукції – 15 г.о.

Всього постійних витрат впродовж місяця – 16000 фунтів.

Щоб обрахувати загальні витрати на одиницю продукції А й одиницю продукції Б, краще скористатися таблицею 4.10.

**Таблиця 4.10.**

**Калькуляція товарів А і Б, г.о.**

Статті	Товар А	Товар Б	Всього
Кількість продукції, од.	1000	2000	---
Змінні витрати на одиницю продукції	10	15	---
Всього змінних витрат на одиницю продукції	10000	30000	40000
Процентне відношення, %	25	75	100
Постійні витрати	$16000 \times 25 : 100 = 4000$	$16000 \times 75 : 100 = 12000$	16000
Постійні витрати на одиницю продукції	$4000 : 1000 = 4$	$12000 : 2000 = 6$	---
Всього витрат на одиницю продукції	$10 + 4 = 14$	$15 + 6 = 21$	---

Згідно із зазначеними вище аспектами встановлення ціни бізнесмен встановлює прибутковість, наприклад, 10% для товару А і 12% для товару Б.

В цьому випадку ціна товару А буде  $14 + (14 \times 10 : 100) = 14 + 1,4 = 15,4$  г.о.;

Товару Б –  $21 + (21 \times 12 : 100) = 23,1$  г.о.

У бізнес-плані результати встановлення ціни можуть бути представлені у вигляді таблиці 4.11.

**Таблиця 4.11**

**Визначення прибутку підприємства, г.о.**

Товар/послуги	Ціна	Собівартість	Прибуток
Товар А			
Товар Б			
Товар В	-	-	-
Інші			
Всього			

Місце розташування є також дуже важливим, отже, причини, за якими ви обираєте місце розташування краще пояснити за допомогою наступної таблиці. Поставте оцінку для кожної із причин (оцінка 1 – не важливо, оцінка 10 – дуже важливо) та підведіть висновок у кінці таблиці 4.12.

**Таблиця 4.12.**

**Аналіз причин розташування бізнесу**

Причини розташування	Можливе розташування			
	1	2	3	4
Відстань до споживача				
Відстань до ресурсів				
Рента				
Паркування				
Транспортування				
Інше				
Всього				

План виробництва і розвитку включає обчислення виробничої потужності підприємства, розроблення плану постачання матеріалів, визначення потреб

у людських ресурсах, а також характеру виробничих процесів (таблиця 4.13. – 4.15.).

**Таблиця 4.13.**

**Обладнення, яке необхідне для бізнесу**

<b>Вид обладнання</b>	<b>Ціна</b>	<b>Термін використання</b>	<b>Амортизація за рік</b>	<b>Амортизація за місяць</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Після визначення, яке обладнання потрібне для бізнесу, необхідно, на сонові технологічних карт, зробити розрахунок матеріальних витрат, для чого прорахувати данні, що наведені в наступній таблиці.

**Таблиця 4.14.**

**Матеріали, які необхідні для бізнесу**

<b>Матеріали</b>	<b>Постачальник</b>	<b>Ціна одиниці продукції</b>	<b>Кількість продукції</b>	<b>Загальна сума грошей</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Запросив інженера з праці, розробники бізнес-плану формують норми витрат праці, які дозволяють визначити штатний розклад і витрати з оплати праці.

Таблиця 4.15.

## Персонал підприємства, який необхідний для бізнесу

Персонал	Заробітна плата однієї особи	Кількість осіб	Всього сума заробітної плати
Менеджери і спеціалісти: - директор, - бухгалтер, - інші. Робітники: - - - Всього			

План виробництва може бути розроблений на місяць, рік або на перспективу.

Таблиця 4.16.

## План виробництва

Назва продукції/послуг	Кількість	Ціна одиниці продукції, г.о.	Всього виробництво, г.о.
Товар А			
Товар Б			
Товар В			
-----			
Всього			

Фінансовий план починається із обчислення суми необхідних капіталовкладень у бізнес, потім визначається грошовий потік, порядок повернення капіталовкладень або кредитів.

Всі необхідні інвестиції, які включають постійні активи (інвестиції у будівництво, машини і обладнання) і поточні активи (матеріали і гроші),

можуть бути представлені у формі балансу. В лівій частині показують інвестиції, а у правій – зобов’язання і капітал (таблиця 4.17.).

Такий баланс слугує не тільки визначенню загального обсягу інвестицій, їх діленню на поточні та постійні, залучені та власні, але й дозволяє на етапі планування визначити показники платоспроможності бізнеса та фінансової стійкості вже на етапі створення.

**Таблиця 4.17.**

**Інвестиції та їх джерела**

<b>Інвестиції</b>	<b>Г.о.</b>	<b>Зобов’язання і капітал</b>	<b>Г.о.</b>
Постійні активи: - будівлі та споруди - обладнання - інше.		Позички.	
Поточні активи: - матеріали - гроші - інше.		Власний капітал.	
Всього активів.		Всього зобов’язань і капіталу.	

Ліва частина повинна бути рівною правій частині, або, інакше кажучи, сума активів повинна бути рівною сумі зобов’язань і капіталу. Баланс допомагає визначити не тільки капіталовкладення, але і ресурси, які покривають ці капіталовкладення. Грошовий потік, план прибутків і платежів, точка беззбитковості пояснюються у главі “Фінанси малого бізнесу”.

Ризик підприємницької діяльності. У цьому розділі необхідно проаналізувати не тільки визначення можливості і розміру втрат, але і способи зменшення ризику (таблиця 4.18.).

## Види ризику та способи їх попередження

Вид ризику	Рівень	Як попередити ризик або знизити рівень ризику
1. Конкуренція.		
2. Політичний ризик.		
3. Курс обміну валюти.		
4. Погане управління.		
5. Інше.		

Остання частина бізнес-плану – це додатки, які повинні містити деталі документів, якщо це потрібно для виробництва продукції; організаційну схему підприємства; дані про менеджерів і консультантів, план розташування обладнання; контракти із потенційними покупцями (останній компонент є необхідною умовою для Українських банків при наданні кредитів малим підприємствам).

**Питання для самоконтролю:**

1. Які цілі стоять перед бізнес-плануванням?
2. Які функції виконує бізнес-план?
3. Хто повинен бути залучений до розробки бізнес-плану?
4. Визначить основні етапи розробки бізнес-плану.
5. Розкрийте зміст бізнес-плану.
6. Доведить, чи є відмінності у бізнес-плануванні в Україні та закордоном.

**ЗАВДАННЯ 1.** На прикладі студентського кафе в університеті визначте місію фірми, а також її сильні та слабкі сторони.

**ЗАВДАННЯ 2.** Будь ласка, розробіть алгоритм (по стадіям бізнес-планування) і визначить основні показники, необхідні для ведення такого бізнесу:

- ремонт взуття,
- жіноча перукарня.

**СИТУАЦІЙНЕ ЗАВДАННЯ:**

Маркетингове дослідження показує, що існує попит на білий і чорний хліб у новому районі Ужгорода:

білий хліб – 4000 штук за день,  
чорний хліб – 2000 штук за день.

Виходячи із цієї інформації планується створення нової хлібопекарні. У наявності є наступні дані щодо встановлення ціни:

Одна технологічна порція складається із 128 хлібів; потрібно 30 хвилин для випікання однієї порції.

Впродовж всього дня (24 год.) можливо випекти 40 порцій.

Впродовж одного дня буде вироблено 25 порцій білого хліба ( $25 \times 128 = 3200$  хлібів) і 15 порцій чорного хліба ( $15 \times 128 = 1920$ ).

Сировина для однієї порції:

мука - 64 кг,  
дріжджі - 1,5 кг,  
сіль - 1 кг,  
вода - 30 л.

Ціни на сировину:

1 кг білої муки – 1,5 г.о.,  
1 кг другосортної муки – 1,4 г.о.,  
1 кг дріжджів – 3 г.о.,  
1 кг солі – 0,5 г.о.,  
1 л води – 0,1 г.о.

Електроенергія, затрачена на технологічні цілі впродовж дня – 200 г.о..

Обладнання для хлібопекарні – 27000 г.о.. – планується використовувати впродовж 5 років. У цьому випадку амортизацію за місяць можна обчислити наступним чином:  
 $27000 : 5 : 12 = 450$  г.о.

Орендна плата за будівлю – 550 г.о. за місяць.

Орендна плата за транспорт – 500 г.о. за місяць.

Інші платежі, пов'язані із управлінням офісом та податки – 600 г.о. за місяць.

Заробітна плата за місяць:

Посада	Заробітна плата, г.о.	Кількість людей	Всього сума зар. Плати, г.о.
Менеджер	200	1	200
Бухгалтер	150	1	150
Технологічний спеціаліст	150	1	150
Пекар	100	4	400
Тістоміс	100	4	400
Формувальник	100	4	400
Всього			1700

*Ціна конкурентів за один білий хліб – 1,1 г.о.*

*Ціна конкурентів за один чорний хліб – 1,0 г.о.*

*Обчисліть собівартість одного білого і одного чорного хліба, прийміть рішення стосовно цін та поясніть його, визначить продаж і прибуток на місяць і на рік. Визначте строк окупності капіталовкладень.*

## **РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: МЕТОДИКА ПРИЙНЯТТЯ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЮ**

### **Опрацювавши даний розділ, читач зможе:**

- розуміти сутність категорії «управлінські рішення» та їх місця в процесі ведення господарської діяльності;
- розглянути ознаки видової класифікації управлінських рішень та ознайомитися з основними рисами та вимогами, які ставляться до прийнятих рішень;
- виділяти етапи процесу прийняття управлінських рішень та аналізувати фактори, які впливають на даний процес та визначають ефективність кінцевого рішення;
- ознайомитися з основними технологіями прийняття управлінських рішень в різних умовах господарювання;
- знати основну методику прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- оволодіти принципами побудови звітності зарубіжних компаній та методикою її аналізу.

### **Терміни, які необхідно засвоїти:**

- рішення;
- управлінське рішення;
- класифікаційна ознака;
- технологія;
- процес прийняття рішення;
- модель прийняття рішень;
- метод обґрунтування рішень
- звітність;
- автономія;

- фінансова стійкість;
- ліквідність.

### 5.1. Сутність управлінських рішень, та вимоги до них

У процесі господарської діяльності суб'єкти господарювання постійно стикаються з необхідністю прийняття різноманітних рішень, специфіка яких впливає з умов та особливостей підприємницької діяльності. Отже, рішення – це неминучий предмет інтеграцій і предмет вибору, коли з багатьох можливостей вибирається одна, яка дозволяє досягнути найбільшої ефективності.

Поняття «рішення» в науковій та методичній літературі трактується по різному: як процес, як акт вибору або як процес вибору.

Рішення як економічна категорія містить наступні елементи:

- мету та завдання розробки рішення;
- предмет рішення;
- суб'єкт, що приймає рішення (менеджер);
- об'єкт рішення або його виконавець (підлеглий).

Господарське рішення – це будь-яке рішення, яке приймається в процесі ведення господарської (підприємницької) діяльності суб'єктами господарювання і передбачає вибір з декількох альтернатив або конкуруючих можливостей найкращої для досягнення поставленої цілі або завдання.

Щодо управлінського рішення, то воно найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їхнього досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми.

Управлінське рішення приймається керівником і спрямоване не підлеглий йому колектив, що здатний і зобов'язаний його виконати у відповідності з установленими правилами.

Також управлінські рішення слугують основою для наступних дій:

- встановлюється основна мета підприємницької діяльності;
- визначається пріоритетність цілей діяльності;
- затверджується система планів щодо обсягів виробництва продукції (надання послуг) та інших планових показників;
- встановлюються норми та нормативи, яким має відповідати продукція, яка виробляється підприємством чи послуги, які ним надаються;
- приймаються інші рішення для забезпечення ефективного функціонування підприємства та його управління.

Управлінське рішення – це творчий процес, у якому певним чином поєднуються математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника того чи іншого рангу. Тому з огляду на вищезазначене і незалежно від умов в яких функціонує підприємство, його внутрішнього фінансово-економічного стану до управлінських рішень, які приймаються, ставляться наступні вимоги:

1) здійснимість (або здатність до реалізації) рішення полягає в тому, що для його реалізації мають бути створені всі необхідні передумови. Доручення завдань підлеглим без урахування можливостей їх виконання є досить поширеною помилкою менеджерів.

2) своєчасність рішення полягає в правильному виборі моменту його прийняття і реалізації. Цей момент визначається з урахуванням сформованої ситуації і можливості її зміни. Однаково шкідливі як передчасні рішення, для реалізації котрих ще не дозріли умови, так і спізнілі, необхідність у котрих уже відпала. Для розробки ефективного рішення потрібен час, а його часто не вистачає. Проте у практичній діяльності досить часто справедливим є і такий принцип: краще прийняти невчасне рішення, ніж не приймати ніякого.

3) оптимальність рішення забезпечується вибором у кожній конкретній ситуації найкращого з усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсам, вимогам ринку і т.п. Основними умовами досягнення оптимальності рішення є компетентність осіб, що готують і приймають його, а також системний підхід і конкретність.

4) законність рішення обумовлюється його відповідністю чинному законодавству і нормативним актам. Рішення, прийняті з порушенням існуючого законодавства і встановлених норм, є протиправними і підлягають скасуванню. Тому управлінські рішення мусять бути обгрунтовані не тільки з точки зору їх економічної доцільності, але з погляду їх відповідності чинним правовим нормам.

5) правоможність рішення характеризується наявністю в керівника відповідних правових повноважень, що дозволяють приймати відповідне рішення. Рішення, прийняті суб'єктом керування, який не має необхідних повноважень, не мають юридичної сили і не обов'язкові до виконання.

6) справедливість – категорія морально-правової і соціально-політичної свідомості. Вона виражає вимоги відповідності між працею і винагородою, правами й обов'язками, проступком і покаранням. заслугами і заохоченням і т.п.

7) несуперечливість і спадкоємність рішень полягає в тому, що вони не повинні містити логічних протиріч у міркуваннях і доказах. Сам факт виявлення логічної суперечливості в рішенні робить його нездійсненним. Рішення також не повинно суперечити іншим рішенням, прийнятим раніше і прийнятим одночасно з ним. Взаємозалежні питання мають узгоджуватися.

8) простота, ясність і стислість викладення дозволяють надати рішенню офіційний характер, виключити можливість неправильного його тлумачення, скоротити час на з'ясування змісту. Особливої простоти, ясності і стислості потребують усні рішення, передані ланцюжком підпорядкованості через декілька управлінських рівнів.

В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за сферою дії, за функціональним змістом, за терміном реалізації, за ступенем визначеності, за ступенем обов'язковості виконання тощо.

## 5.2. Види управлінських рішень

Класифікація рішення – це процес, що дає змогу впорядкувати рішення і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Основні ознаки класифікації управлінських рішень зображені на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Ознаки класифікації рішень

Розглянемо види рішень, які виділяються за кожною класифікаційною ознакою:

1) за роллю в досягненні цілей організації:

- стратегічні – це рішення, які розробляються на тривалий строк (5-10 років) та охоплюють найважливіші ключові елементи підприємства, його організації, управління та здійснення виробничої діяльності;

- тактичні – це рішення, які розробляються на 1-3 роки та охоплюють частини ключових елементів організації;

- оперативні – це короткострокові рішення, які розробляються для вирішення рутинних питань та ситуацій, які заважають реалізації тактичних рішень;

2) за сферою дії відносно організації як цілісної системи:

- управлінські рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання щодо організації та управління підприємством;

- господарські рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретного завдання виробничої програми або планових показників;

3) за напрямками діяльності підприємства:

- економічні рішення, які стосуються планування та розподілу фінансових та матеріальних ресурсів підприємства;

- технічні рішення, які приймаються щодо використання технологій та устаткування підприємства;

- соціальні рішення, приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій тощо;

- інші рішення, пов'язані з різними напрямками діяльності підприємства;

4) за ступенем невизначеності (повноти інформації):

- прийняті в умовах визначеності;

- прийняті в умовах невизначеності;

- прийняті в умовах ризику;

5) за ступенем унікальності:

- рутинні рішення;

- нетворчі рішення;

- творчі (унікальні) рішення;

б) за функціональним змістом:

- організуючі рішення;
- координуючі рішення;
- активізуючі рішення;
- облікові рішення;
- планові рішення;
- прогнозуючі рішення;
- регулюючі рішення;
- контролюючі рішення;

7) за прогнозованою ефективністю:

- ординарні рішення – це рішення, при прийнятті яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі або напрямку діяльності;

- синергічні рішення – це рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає і має яскраво виражений характер непропорційного зростання;

- асинергічні рішення – це рішення, які призводять до непропорційного зниження ефективності витрат ресурсів на одиницю досягнутого результату;

8) за тривалістю періоду реалізації:

- довгострокові рішення – це прогнозовані рішення, які реалізуються протягом п'яти років, які зумовлені баченням майбутнього, що впливає з умов і потреб сьогодення;

- середньострокові рішення – це рішення, які відбиваються в обов'язкових для виконання планах і програмах, відповідно до яких здійснюються конкретні практичні заходи, термін їх реалізації від одного до п'яти років;

- короткострокові рішення – це рішення, які відображаються, як правило, в усних чи письмових наказах, розпорядженнях, приймаються без попередньої підготовки та реалізуються протягом року;

9) за ефектом:

- первісний (одноразовий) ефект;
- мультиплікативний ефект;
- дифузійний ефект (ділове рішення реалізується на інших підприємствах галузі);
  - резонансний ефект (ділове рішення стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері);

10) за ступенем обов'язковості виконання:

- директивні рішення, розробляються вищими органами управління в стабільних умовах; дані рішення стосуються найбільш важливих поточних і перспективних проблем організації та призначені для обов'язкового виконання на її нижчих рівнях;
- рекомендаційні рішення – це рішення, які готуються комітетами, комісіями та іншими органами ради, їх виконання бажане, але не обов'язкове, тому що ті, кого ці рішення стосуються, не є підлеглими тих, хто їх приймає;
- орієнтаційні рішення – це рішення, які призначені для нижчих рівнів управління, що перебувають під значним впливом центру;

11) за швидкістю вирішення завдань та типом застосовуваних критеріїв:

- автоматичні рішення (приймаються миттєво: питання - відповідь);
- блиц-рішення (приймаються за кілька хвилин);
- експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин);
- лонгіровані рішення (розробляються впродовж тижнів і місяців).

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його ланки, підсистеми, тому якість, ефективність прийнятих рішень безпосередньо визначає рівень економічної рентабельності. Воно є важливою ланкою формування і реалізації відношень управління в організації й містить у певному співвідношенні основні функції менеджменту, тому важливим є

дослідження та аналіз основних підходів до прийняття управлінських рішень та факторів, які впливають на даний процес.

### **5.3. Стадії та моделі прийняття управлінських рішень і фактори, що впливають на процес їх прийняття**

Процес прийняття управлінського рішення характеризується комплексом інтегральних процесів інтелектуальної діяльності керівника й апарата управління, доцільною організацією та науково обґрунтованими технологіями. Тобто це свідомий вибір з наявних варіантів або альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Основними елементами процесу прийняття рішення є мета прийняття рішення, суб'єкт, що приймає рішення, альтернативні варіанти рішення, умови, в яких приймаються рішення, результати та критерії вибору рішення.

Існує безліч підходів до виділення різних стадій процесу прийняття управлінських рішень. У багатьох іноземних джерелах весь процес прийняття рішень в організації розглядається як функція проблеми, альтернатив і виконання рішення. Тому будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:

1) з'ясування проблеми, яке передбачає її визнання і формулювання, визначення основних критеріїв успішного рішення та потребує збору достовірної необхідної інформації;

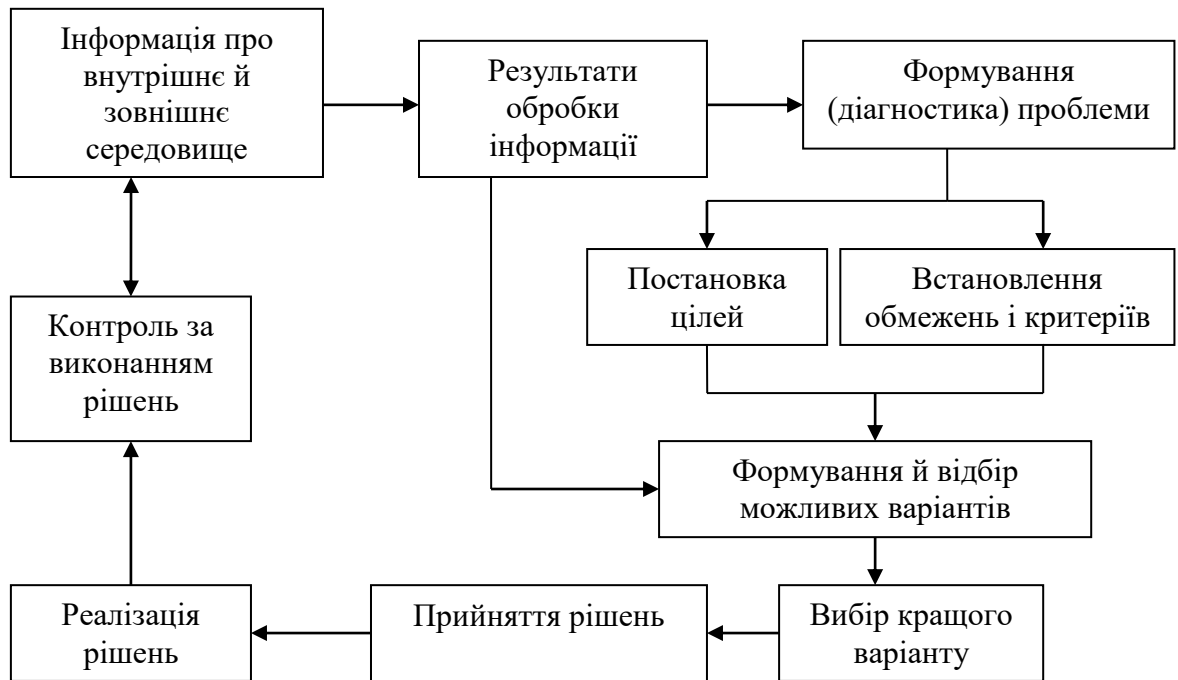
2) складання плану управлінського рішення:

- розробка альтернативних варіантів рішення;
- зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами;
- оцінка альтернативних варіантів по соціальних наслідках;
- оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності;
- складання програм рішення;
- розробка і складання детального плану рішення;

3) виконання рішення:

- доведення рішення до конкретних виконавців;
- розробка заохочень і покарань;
- контроль за виконанням рішень.

В загальному модель процесу прийняття, реалізації й контролю за виконання управлінських рішень зображена на рис. 5.2.



**Рис. 5.2. Модель прийняття, реалізації і контролю за виконанням управлінських рішень**

В теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичної моделі прийняття рішення є:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;

– особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;

– особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

– особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

– мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

На практиці на процес прийняття управлінських рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель. Поведінкова модель має такі основні характеристики:

– особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;

– особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;

– особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти повної раціональності неможливо, менеджери бажають аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г.Саймон охарактеризував як «досягнення задоволеності», розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішення проблем в умовах дефіциту часу; коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У ході прийняття та обґрунтування управлінського рішення необхідно застосовувати логіку, інтуїцію та досвід, які мають бути абсолютно збалансованими. З огляду на це, процес прийняття управлінських рішень на стратегічному й оперативному рівні може мати інтуїтивний, заснований на судженнях, чи раціональний характер.

Найпростішою технологією прийняття управлінських рішень є інтуїтивна, яка включає наступні етапи:

- 1) реєстрація змін;
- 2) селекція рішень, які містить пам'ять суб'єкта управління;
- 3) прийняття управлінського рішення.

Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік – у значній ймовірності помилки, оскільки особа, яка приймає рішення виходить із власного відчуття того, що її вибір правильний.

Рішення, засновані на судженні (адаптаційні рішення), багато в чому подібні до інтуїтивних, в їх основі лежать знання й осмислений досвід минулого. Використовуючи їх з екстраполяцією на сьогоднішній день, обирається той варіант, що приніс найкращий результат у аналогічній ситуації в минулому. Адаптаційні рішення поділяються на наступні види:

- ризикові рішення;
- інертні рішення;
- урівноважені рішення;
- обережні рішення;
- імпульсивні рішення.

В основі раціонального рішення лежить об'єктивний аналіз, у яких суб'єкт господарювання діє на даний момент і які приблизно будуть мати місце в майбутньому. Модель раціональної технології прийняття рішень включає наступні елементи:

1. Діагноз проблеми, який включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації;
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак та їх упорядкування за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему, передбачає збір й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість інформаційних матеріалів оцінюється за допомогою таких критеріїв: об'єктивність (повнота, точність, несуперечливість, переконливість інформації і т.п.), лаконічність, актуальність, своєчасність, комунікативність

3. Розробка альтернативних варіантів включає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації. В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключність альтернатив;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо).

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- реалістичність – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації;
- відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
- прийнятність наслідків реалізації альтернативи.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на основі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.

6. Доведення рішень до виконавців – передача змісту рішення точно за адресою, згідно з посадовими обов'язками, перевірка розуміння одержаної інформації; при необхідності – зміна повноважень.

7. Спільне організаційне планування виконання управлінського рішення, погодженості та взаємодії виконавців – розробка планів-графіків виконання робіт, визначених для виконавців в управлінському рішенні, із залученням останніх.

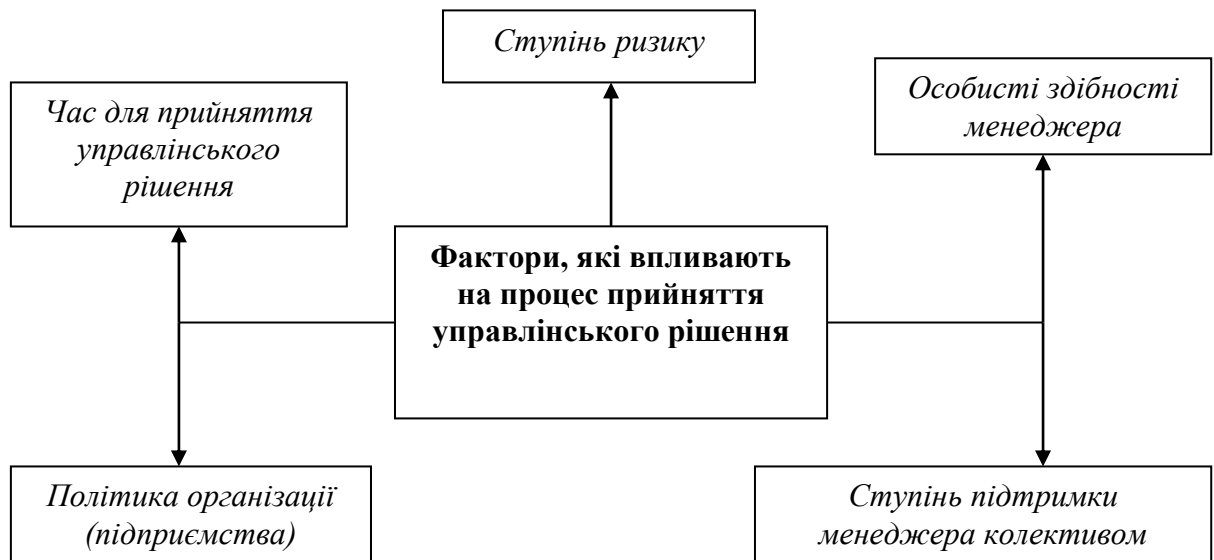
8. Виконання рішення – здійснення дій, приписаних виконавцям управлінського рішення, виконання розроблених оперативних, організаційних планів зі застосуванням систем стимулювання.

9. Контроль – розробка ефективного механізму проміжного та фінального контролю, що забезпечує менеджерів необхідною інформацією про хід виконання управлінського рішення.

10. Аналіз результатів та оцінка ефективності – співставлення цілей, сформульованих в управлінському рішенні з одержаними результатами, аналіз причин успіху (невдачі), та накопичення досвіду.

На процес прийняття управлінського рішення впливає безліч факторів, найбільш важливі наведені на рис. 5.3.

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує вірогідність прийняття неправильного рішення, яке може неблагоприємно вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті управлінського рішення, так як він пов'язаний із зростанням відповідальності.



**Рис. 5.3. Основні фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення**

Час, що мається в розпорядженні для прийняття рішення – відбивається через те, що кількість часу, який менеджер може скористати для прийняття рішення, часто обмежена. На практиці, більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не зразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті здібності менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

Політика організації – у даному випадку враховується суб’єктивний фактор при прийнятті управлінського рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

#### 5.4. Технології прийняття управлінських рішень, їх особливості та практичне використання

Процес прийняття рішення – це нескінченна послідовність взаємопов'язаних кроків і сукупність цих кроків буде різною для кожного виду проблем, які потребують вирішення. Тому є необхідність розробки технології прийняття управлінських рішень, яка б мала універсальний раціональний, з погляду ефективності, характер. Тому проблема існування оптимальної, універсальної технології по прийняттю рішень вирішується виходячи з того, що кожна організація (фірма або підприємство) функціонує у визначеній сфері і зустрічається з проблемами, виникнення яких характерно для діяльності в цій сфері. Технології, що дозволяють вирішувати ці проблеми найбільше ефективно, будуть оптимальні для цієї організації.

В психології управління існують такі шість різновидів технологій розробки та реалізації управлінських рішень (рис. 5.4.).

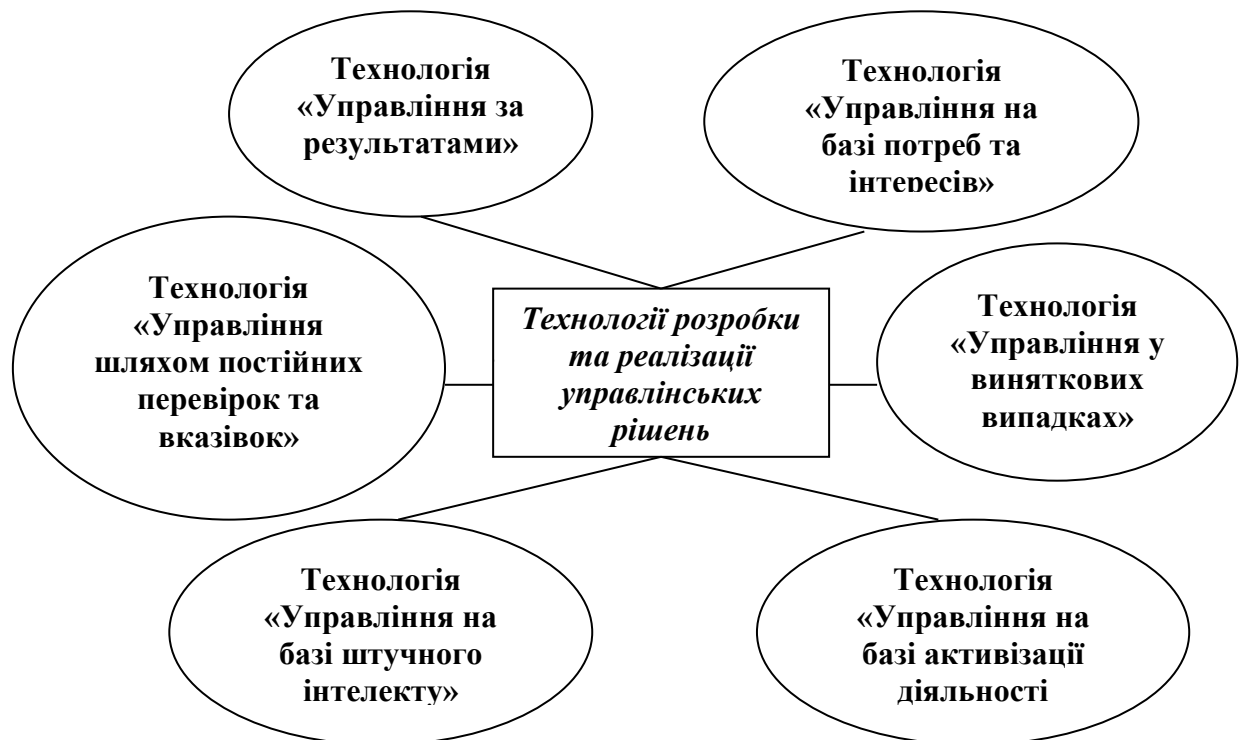


Рис. 5.4. Технології розробки та реалізації управлінських рішень в психології управління

**Технологія «Управління за результатами»**, заснована на пріоритеті кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням. Основною функцією, яка реалізується керівниками, є координація (коректування) дій і рішень у залежності від отриманого результату. Ця технологія реалізується в середніх і малих компаніях або в їхніх підрозділах, в яких: проміжок між прийняттям рішень і результатом виконання мінімальний (година, кілька днів); відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів або повернення не використаних; професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий.

У залежності від ситуації і кінцевого результату керівник повинен постійно коректувати розміщення і навчання кадрів, технологію й організацію праці, номенклатуру і якість застосовуваних матеріалів, реалізацію продукції і прибутковість організації. Дія технології завершується по досягненні поставленої мети.

**Технологія «Управління на базі потреб та інтересів»**, заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що у виконанні завдання зацікавлені як сам керівник, так і підлеглий. Умови застосування технології: великий часовий інтервал між прийняттям або коректуванням рішення й отриманням результату; переважно колективний характер роботи; наявність тісних сімейних, побутових і виробничих зв'язків з більшістю організацій, розташованих у тому ж самому адміністративному регіоні: селі, селищі і т.д.; наявність ринку фахівців.

Дана технологія дозволяє керівнику безпосередньо, а не опосередковано впливати на потреби й інтереси працівників.

**Технологія «Управління шляхом постійних перевірок і вказівок»**, заснована на пріоритеті контролю і керування персоналом. При такій технології керування людиною краще реалізує свої потреби в самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Тверде керування нічого спільного не має з жорстоким і волюнтаристичним керуванням. Дана технологія ефективно

реалізується в невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника поза сумнівами – у нових наукомістких організаціях, навчальних закладах.

*Технологія «Управління у виняткових випадках»*, заснована на пріоритеті професіоналізму виконавців або відпрацьованої виробничої технології. Винятковий випадок – це набір ситуацій, що заважає виконавцю належним чином і у визначений строк виконати доручене завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Дана технологія ефективно реалізується в невеликих організаціях або з жорстко регламентованою технологією, або з довірчою (функціональною) структурою керування.

*Технологія «Управління на базі штучного інтелекту»*, заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів, реалізованих у виді баз знань або баз даних в середовищі сучасних комп'ютерних технологій. Штучний інтелект – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішень. Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень по їх усуненню. Позаштатні відхилення звичайно виникають на базі штатних, тому набір рішень по їхньому усуненню може бути отриманий шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи. Дана технологія особливо ефективна для організацій, що часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур.

*Технологія «Управління на базі активізації діяльності персоналу»*, заснована на пріоритеті стимулів та заохочень працівника. Вона ефективна, коли продуктивність праці і якість продукції, що випускається, в основному визначаються настроєм, психологією та станом здоров'я працівника, а також соціально-психологічним кліматом у колективі. Штат співробітників не

обмежений. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника і колективу в цілому.

У світовій практиці активізації діяльності персоналу успішно застосовується ряд теорій мотивації (спонукання) до ефективної праці.

На практиці при вирішенні проблем вибору доводиться переборювати ряд істотних труднощів:

- багатоаспектний характер оцінок якості альтернатив. У більшості випадків оцінки якості альтернатив можна приблизно розділити на оцінки ефективності й оцінки вартості. Як правило, для раціонального рішення необхідно зосереджувати увагу на прямих і непрямих оцінках ефективності, оцінках з погляду зовнішнього середовища і побічних явищ та враховувати зміни оцінок у часі;

- труднощі виявлення всіх аспектів порівняння альтернатив;

- труднощі зіставлення різнорідних якостей. Існування різнорідних аспектів оцінки альтернативи ставить перед керівником проблеми їхнього зіставлення, яке, насамперед, завжди суб'єктивне і тому завжди може піддаватися критиці;

- суб'єктивний характер багатьох оцінок якості альтернатив;

- труднощі організації роботи експертів. Основним джерелом інформації для оцінки альтернатив є люди, експерти. Однак одержати від них необхідну інформацію далеко не просто, крім того експерти можуть бути упереджені і віддавати перевагу якій-небудь з альтернатив. Можливо, наявність прямого або непрямого тиску на експертів з метою зміни їхньої оцінки на користь якихось альтернатив. В ряді ситуацій люди суб'єктивні й упереджені;

- труднощі одержання повного списку альтернатив. Звичайно, задача оцінки альтернатив у складних проблемах вибору досить складна. Але в ній є одне істотне припущення, що набір альтернатив вже відомий. Іноді виявляється, що краще рішення проблеми пов'язане з новим поглядом на неї,

тобто з пошуком нової альтернативи. Проблема повноти списку альтернатив є однією з складних проблем у процесі вибору.

### **5.5. Методологічні основи підготовки та обґрунтування управлінських рішень**

Як зазначалось раніше, процес прийняття управлінських рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій та процедур, які необхідно здійснювати для вирішення проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів та вибір альтернативного, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему. В науковій літературі міститься велика кількість методів, які застосовуються для підготовки та обґрунтування управлінських рішень.

Дана система методів підготовки та обґрунтування управлінських рішень ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів:

1) системний підхід, який застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, обирають варіанти, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення;

2) комплексний підхід, передбачає дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку, при цьому використовують методи дослідження багатьох галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Тому такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та різними суб'єктами ринкових відносин;

3) моделювання використовується для вирішення складних управлінських завдань і дає змогу змодельовати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають

властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей. Для розв'язання управлінських проблем найчастіше застосовують моделі, що отримали назви «теорії ігор», «теорії черг», «управління запасами», «лінійного програмування», «імітаційні» тощо, які дають можливість вирішувати управлінські завдання із застосуванням економіко-математичних методів;

4) експериментування застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент загалом дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування, а управлінські експерименти вимагають дотримання певних принципів: цілеспрямованості, «чистоти» експерименту, чіткості у визначенні меж експериментування і напрямів, вибраних для досягнення його цілей, методичного забезпечення проведення експерименту, оцінки його результатів тощо;

5) конкретно-історичний підхід передбачає необхідність розглядати будь-яке явище у динаміці, тому що кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів;

б) методи соціологічних досліджень, які використовуються при вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників і дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління, серед яких особливе значення мають методи прийняття управлінських рішень. У процесі розробки, підготовки та обґрунтування

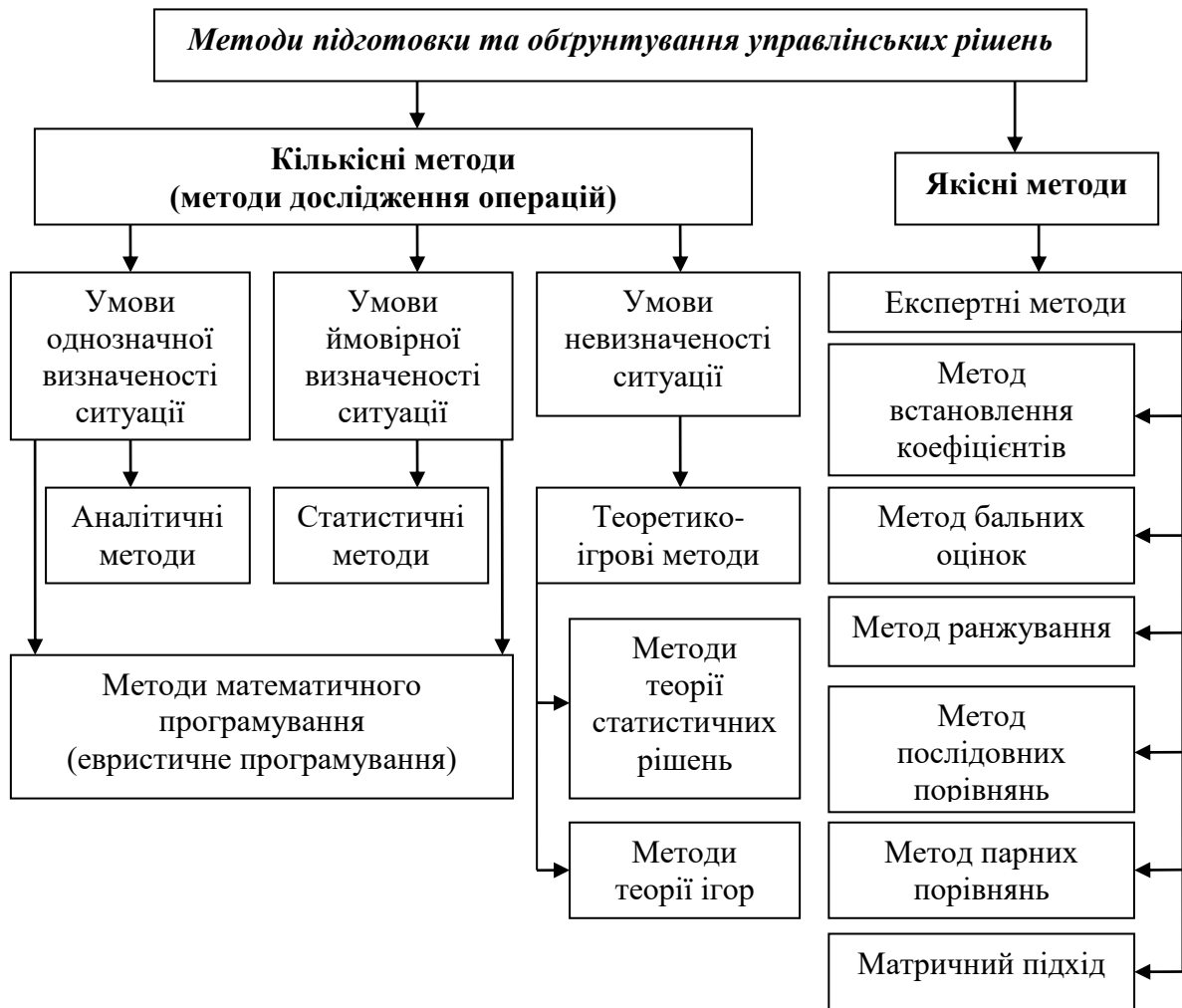
управлінських рішень найскладнішим є пошук та генерування альтернативних варіантів вирішення проблеми чи питання, поскільки від результативності даного етапу залежить ефективність діяльності підприємства сьогодні та в майбутньому. А різноманітність, унікальність та ефективність альтернативних варіантів безпосередньо залежить і визначається методами, які використовуються у процесі розробки та обґрунтування управлінських рішень.

Найпоширенішими методами підготовки та обґрунтування управлінських рішень є:

- 1) аналітичний метод;
- 2) статистичний метод;
- 3) методи математичного програмування;
- 4) метод експертних оцінок;
- 5) евристичне програмування;
- 6) теоретико-ігрові методи.

Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень можна класифікувати на кількісні, при яких можна кількісно визначити вплив факторів на вибір рішення, та якісні методи. Розширена класифікація методів підготовки та обґрунтування управлінських рішень подано на рис. 5.5.

Аналітичний метод характеризується тим, що досліджуваний складний об'єкт розкладається на складові, між якими встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням) у вигляді формул, графіків або логічних виразів. До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості), основу яких становить теорія ймовірностей і теорія масового обслуговування.



**Рис. 5.5. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень**

Статистичний метод ґрунтується на збиранні та обробці статистичних матеріалів про позитивний досвід організації (інших організацій) у відповідній сфері діяльності, їх можна застосовувати як на стадії розробки, так і на стадії вибору управлінського рішення. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні діяльності підприємства широко використовують наступні методи даної групи: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості й надійності та інші.

Метод математичного програмування. Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. Метод математичного програмування дає можливість розрахувати кращий варіант рішення за критеріями оптимальності (мінімум ресурсів, максимум віддачі тощо) програми дій управлінського рішення. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва тощо. Метод є ефективним тільки за наявності чітко поставленої мети. До методів математичного програмування відносяться: евристичне програмування, метод «сценаріїв», «дерево рішень».

Евристичне програмування – це метод прийняття управлінського рішення, який спирається на досвід спеціалістів у даній галузі, сформований у вигляді правил, емпіричних залежностей, обчислювальних алгоритмів. Методи даної групи стимулюють творче мислення в процесі прийняття рішення, дають змогу генерувати нові ідеї, використання яких підвищує ефективність управлінського рішення.

Методи евристичного програмування поділяються на дві групи:

i. Методи групової роботи:

- метод «мозкової атаки»;
- метод дискусії;
- метод ключових запитань;
- метод вільних асоціацій;
- метод інверсії;
- метод аналогії;
- метод номінальної групи;
- метод синектики;
- інші.

ii. Методи індивідуальної роботи:

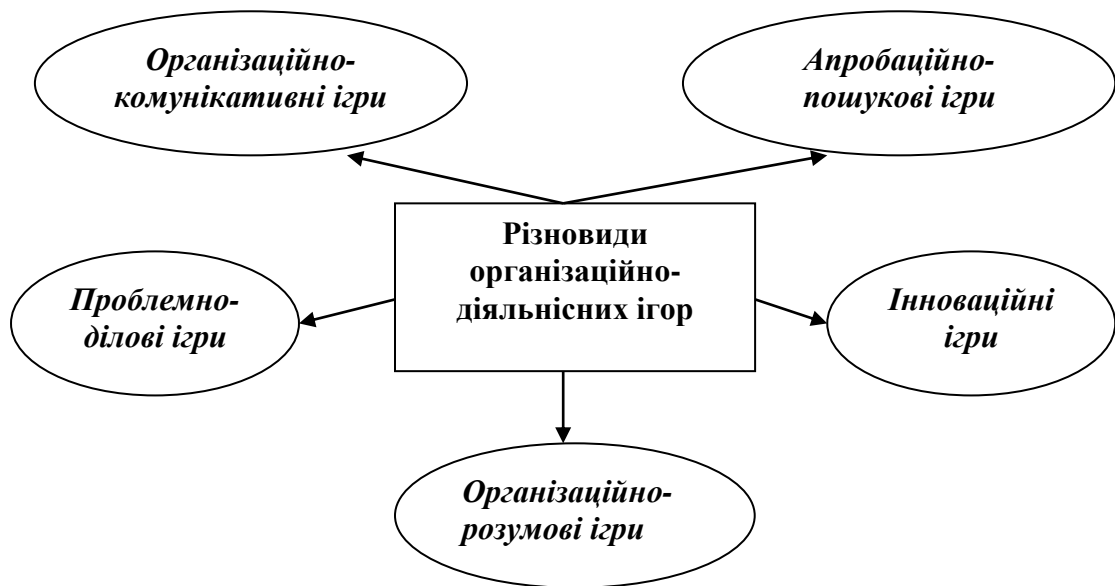
- очікування натхнення;
- метод Меттчета.

Теоретико-ігрові методи розробки та обґрунтування управлінських рішень залежать від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії конкурента і поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер. А теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями конкурента, основними складовими теорії ігор, які використовуються в процесі обґрунтування управлінського рішення, є ділові ігри та організаційно-діяльнісні ігри.

Ділові ігри – це імітаційне моделювання реальних ситуацій, для виконання якого кожний учасник дістає певну роль. Будь-яка імітаційна ділова гра має дві головні складові: формалізовану частину (комплекс математичних моделей, які забезпечують розрахунок основних кількісних параметрів) і неформальні умови (інструкції та правила поведінки учасників гри). Завдяки діловим іграм розв'язуються задачі в умовах невизначеності, ризику, конфліктних ситуацій.

Організаційно-діяльнісні ігри – це спеціалізований спосіб і метод розв'язання унікальних задач, обґрунтування прийняття найскладніших управлінських рішень та застосовуються як універсальна й ефективна форма організації, розвитку і дослідження колективної розумової діяльності, мислення. Виділяють наступні етапи проведення організаційно-діяльнісної гри: робота в групах щодо обговорення прийнятих рішень (дискусії); аналіз ходу гри й здобутих керівництвом і гравцями результатів. Різновиди організаційно-діяльнісних ігор подані на рис. 5.6.



**Рис. 5.6. Види організаційно-діяльнісних ігор**

Метод експертних оцінок характеризується раціональною організацією проведення експертами аналізу проблеми з її кількісним вираженням. Виділяють індивідуальні та колективні методи експертної оцінки. Індивідуальні експертні методи засновані на використанні думок експертів відповідного профілю. Найпоширенішими серед них є наступні методи:

1) інтерв'ю (бесіда прогнозіста з експертом, у ході якої прогнозіст, відповідно до розробленої програми, ставить перед експертом питання щодо проблеми, яку необхідно вирішити або перспектив розвитку досліджуваного об'єкту);

2) аналітичні експертні оцінки (полягають в тривалій самостійній роботі експерта над аналізом статистичної інформації, дослідженням тенденцій розвитку прогнозованого об'єкта тощо).

Методи колективних експертних оцінок ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів про перспективи розвитку об'єкта аналізу, що розширює кількість альтернативних варіантів та підвищує ефективність кінцевого прийнятого управлінського рішення. При застосуванні колективних експертних методів до складу експертної комісії

повинні входити загальновизнані фахівці у відповідній галузі розробки управлінського рішення, рішення, прийняті експертами із застосуванням логіки компромісу, повинні бути безумовними для учасників та організаторів проведення експертних оцінок. Застосовують наступні види експертних оцінок:

1) метод встановлення коефіцієнтів вагомості. Він полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів (коефіцієнтів значимості). Таке присвоєння може здійснюватися двома способами:

а) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, аби сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

б) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

2) метод бальних оцінок. Кожна альтернатива оцінюється експертом визначеною кількістю балів.

3) метод ранжування. Полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки чи альтернативні варіанти у порядку надання їм переваги. Цифрою 1 позначається найбільш важлива ознака, цифрою 2 - наступна за ступенем важливості і т.д. Отримані дані зводяться в таблицю для подальшої обробки.

4) метод послідовних порівнянь (сортування) потребує проведення таких етапів:

- складається перелік ознак рішень, який записується в таблиці в порядку спадання значимості;

- за кожною ознакою записується оцінка її реалізації за всіма рішеннями (максимальна оцінка «5»);

- за кожним стовпчиком знаходять суму добутків оцінки на відповідний коефіцієнт значимості ознаки;

- здійснюють сортування отриманих значень за максимальною сумою та визначають кращий варіант рішення.

5) метод парних порівнянь (парне сортування). Один з найпоширеніших методів оцінки порівняльної переваги альтернативних варіантів. Він будується на базі матриці парних порівнянь, по рядках і стовпчиках якої перелічуються порівняльні альтернативи.

б) матричний підхід полягає в тому, що перед експертами ставиться завдання оцінки відносної вагомості внеску кожної мети в досягнення мети вищого рівня.

До методів експертних оцінок також можна віднести метод «Дельфі», методи прогнозування на основі побудови сценаріїв (метод сценаріїв), дерева цілей, дерева рішень.

Метод «Дельфі» – це багаторівнева процедура анкетування з обробкою та повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють ізольовано один від одного. Для подання пропозицій встановлюється часовий ліміт — приблизно 14 днів. Основна перевага методу – незалежність думки експертів, що перебувають у просторовому віддаленні один від одного та наявність зворотного зв'язку, що дозволяє експертам коригувати свої думки з урахуванням проміжних усереднених оцінок і пояснень інших експертів. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конформізм (придушення однієї думки іншою, більш авторитетною).

Побудова «дерева цілей» – це процедура, що ґрунтується як на застосуванні аналітичних методів, так і на широкому залученні експертних методів. Основними етапами побудови «дерева цілей» є:

- формулювання генеральної мети;
- формулювання переліку підцілей;
- впорядкування цілей (побудова «дерева»);
- встановлення цільових нормативів – кількісних і якісних показників реалізації підцілі;
- встановлення коефіцієнтів відносної важливості;
- розробка комплексу заходів;
- формування критеріїв вибору заходів;

- вибір оптимальних заходів на основі заданих критеріїв;
- визначення складу та обсягу ресурсів для реалізації вибраних заходів.

«Дерево цілей» виступає як систематизація ієрархії цілей, що відображає їх супідрядність і взаємозумовленість. За використання «дерева цілей» із кількісними показниками як засобу прийняття рішень його можна назвати «деревом» рішень.

Метод «дерево рішень» заснований на аналізі графічних зображень зв'язків основних і наступних варіантів управлінського рішення за основними результатами кожного рішення й очікуваної ефективності. Завдяки цьому методу керівник візуально оцінює результати дії різних рішень і вибирає найкращі з них. Застосовуючи метод «дерево рішень» можна наочно проаналізувати дії, пов'язані з вибором найкращої альтернативи. Реалізація методу ефективна для типових господарських процесів з накопиченим досвідом і значною документацією про управлінські рішення, умови їх реалізації та результати.

Сценарій – це метод прогнозування, за допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати як саме будуть розвиватися події щодо об'єкта дослідження. Застосовуючи «метод сценаріїв» можна більш повно і виразно визначити перспективу розвитку ситуації як при наявності різних управлінських впливів, так і за їх відсутності, він дозволяє своєчасно усвідомити небезпеку, яку здатні викликати невдалі управлінські впливи або несприятливий розвиток подій. Серед найпоширеніших методів складання сценаріїв можна виділити наступні:

1) метод отримання узгодженої думки (різновид реалізації методу «Дельфі»), який полягає в отриманні узгодженої думки різних груп експертів щодо подій в тій чи іншій сфері);

2) процедура об'єднання незалежних сценаріїв (полягає в складанні сценаріїв за кожним з аспектів, що здійснюють вагомий вплив на розвиток досліджуваної ситуації, і повторюваному процесі узгодження сценаріїв розвитку різних аспектів ситуацій);

3) матриці взаємодії (передбачає визначення на підставі експертних оцінок потенційного взаємовпливу подій даної сукупності та розробку достатньо детальних сценаріїв для виявлення небезпек, що потребує значної трудомісткості щодо отримання великої кількості оцінок);

4) морфологічний аналіз (полягає у поділі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім в здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин; задача експертів полягає в тому, щоб уважно вивчити всі підходи щодо вирішення кожної частини проблеми).

Управлінські рішення, як правило, приймаються в умовах високої невизначеності, при відсутності інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінки та пріоритети їхньої важливості. Тому на практиці часто використовують методи, які дають змогу прийняти не оптимальні, а задовільні рішення. Такі методи враховують найважливіші характеристики проблеми та використовують обмежену кількість критеріїв. І вибираючи остаточне рішення необхідно враховувати як позитивні, так і негативні наслідки його реалізації, що стосуються різних сторін діяльності підприємства, та зважати на фактори невизначеності й ризику, які притаманні ринковій економіці.

Важливе значення для успішного вирішення проблеми має застосування методів контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого управлінського рішення та внести в нього необхідні корективи. Залежно від виду рішення ефективними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості, управлінського контролю тощо.

## **5.6. Звітність зарубіжних компаній як джерело інформації при прийнятті рішень у сфері зовнішньо-економічної діяльності**

Одним з напрямків зовнішньо-економічної діяльності виступає пошук контрагентів за кордоном. Для прийняття рішення рекомендовано ознайомитися зі звітністю та провести її зовнішній аналіз. Акціонерні компанії, банки, спільні підприємства за кордоном зобов'язані згідно з законодавством щорічно опубліковувати дані про їх діяльність.

Необхідність опублікування даних обліку і звітності виникла у зв'язку з цікавістю в суспільстві. Акціонерам не байдуже куди вони вкладають свій капітал; вони хочуть знати, наскільки гарантовані від банкрутства ті підприємства, власниками акціями яких вони являються, на які доходи від придбаних акцій можуть розраховувати.

Крім того, необхідність пред'явлення звітності виникає тоді, коли компанія звертається в банк за кредитом. Банк аналізує показники фінансової стійкості компанії, її платоспроможність. Банк повинен бути впевненим, що компанія, будучи його клієнтом, спроможна повернути отримані кошти, тобто відповідати за своїми зобов'язаннями.

В отриманні достовірної інформації зацікавлені і потенційні партнери. Якщо компанія знаходиться в неналежному фінансовому стані, якщо виникає ймовірність її банкрутства, ніхто не захоче мати з нею справу.

Якби звітність служила тільки задоволенню бажань інвесторів і партнерів отримати інформацію про надійність, вигідність вкладів капіталу, про гарантію повернення наданих позичок, то звіти були б досить лаконічними і зовні не привабливими. Формувальники звітів не хочуть без додаткової вигоди витратити сили і засоби на їх складання і публікації.

Вони вирішили використовувати публіковану звітність в цілях реклами. Це наклало певний відбиток на структуру публікованих відомостей і зовнішнє оформлення звітності.

Річні звіти компаній складаються на основі даних фінансового звіту і тому отримали назву Фінансових звітів.

Щоб активніше впливати на поведінку майбутніх інвесторів капіталу укладачі звітів відводять велику увагу не тільки переконливості і наочності відомостей, але і зовнішньому оформленню звітних публікацій.

Фінансові звіти видаються у вигляді спеціальних брошур солідними тиражами. Їх видавництво як правило, оформляється барвисто, багато ілюструється діаграмами, рисунками, фотографіями. Друкується на хорошій бумазі об'ємом 20-30 сторінок.

Структура побудованих звітів будується таким чином, щоб зацікавити читача, звернути його увагу перш за все на найбільш привабливі сторони діяльності компаній і відволікти від негативних явищ. З найбільшою наочністю читачу подаються відомості про якість продукції, про ріст інвестицій, про збільшення об'ємів продаж. Часто вказуються прізвище, друкуються фотографії провідних спеціалістів: менеджерів, юристів, економістів. Вказується їхня заробітна плата.

Структура звітності нерегламентована законодавством, тому порядок подачі матеріалів компанія обирає самостійно.

Щоб не втомлювати читача бухгалтерською термінологією, бухгалтерські звіти, як правило, розміщують в кінці фінансового звіту.

Так, компанії США на самому початку розміщують короткий огляд основних показників їх роботи за звітний період, серед який можуть бути :

- сума виручки від продаж (об'єм реалізації);
- чистий прибуток;
- оголошений дивіденд;
- число акціонерів;
- кількість робочих і службовців.

Потім розміщують текст доповіді Управління акціонерам, який вміщує відомості про склад управління компанії, її вищих керівників, склад акціонерів, соціальні взаємовідносин в середині компаній. Після цього

дається більш детальний огляд фінансового стану, виробничої і комерційної діяльності. Тут представлені аналітичні дані.

Після доповіді Управління слідує своєрідний історичний розділ, який містить окремі показники, вигідно характеризуючи фінансову, виробничу і комерційну діяльність компанії за 5-10 років.

В кінці фінансового звіту розміщують основні форми бухгалтерської звітності, які і являються найбільш насиченими інформацією і представляють найбільший інтерес для зовнішнього аналітика.

Розглянута структура являється не обов'язковою і, звичайно, варіює в звітах різних компаній в середині однієї країни, не говорячи вже про більш серйозні відмінності по окремих країнах. В складі фінансових звітів можуть з'явитися додаткові відомості або будуть виключені окремі позиції, а також змінена послідовність їх викладу.

Фінансові звіти прийнято публікувати на останню дату звітного періоду (фінансового року), але ця періодизація не обов'язково співпадає з закінченням календарного року. Можна зустріти багато американських підприємств, які закінчують фінансовий рік 31 березня або 30 червня. Англійські компанії частіше всього публікують фінансові звіти на 1 квітня.

В обов'язковому порядку серед форм фінансового звіту публікується баланс, який характеризує стан засобів компанії і джерел їх виникнення на дату публікації звітності. В побудові балансу різних країн також спостерігаються особливості.

В західноєвропейських країнах баланс будується по двосторонній таблиці. Розділи активу розміщуються в порядку зростання ліквідності входячих в нього статей. Розділи пасиву в балансах компаній цих країн слідує одне за одним в порядку зростання потреби капіталу, використовуюваного ними.

Відрізняються від діючої в західноєвропейських країнах схеми структура балансів англійських підприємств. В них дані активу і пасиву розміщені у вигляді односторонньої економічної таблиці.

Баланси, які публікуються компаніями США, мають іншу структуру. В активі балансу статті розміщуються в порядку спадання ступеня ліквідності. В пасиві балансу джерела засобів згруповані з врахуванням зростання строків використання капіталу в обороті підприємства.

Не дивлячись на різницю в розміщенні статей активу та пасиву балансів компаній різних країн, їх структура однакова.

Британські фірми самостійно вибирають строки початку і кінця фінансового року, визначають склад фінансового звіту, розташування статей у фінансових документах. Нижче наведено баланс реальної компанії «**B-n**» станом на 25 квітня 2012 р. опублікований у фінансовому річному звіті.

**Розділ. «Fixed assets»** включає в себе:

***Tangible assets*** – матеріальні активи, тобто будівлі, верстати, обладнання та інші – 718 тис. фунтів.

***Investments*** – інвестиції в дочірні підприємства позики надані дочірнім підприємствам – 36283 тис. фунтів.

В цій статті показані вклади які носять стратегічний, тривалий характер.

Якщо компанія має вільні гроші і купляє акції, щоб тимчасово вкласти свої засоби, то ці вклади будуть відображені в розділі «Поточні активи».

**Розділ «Current assets»** (Поточні активи) складається з трьох статей (у тис. фунтів):

***Stock*** – запаси на складах, а також короткострокові фінансові вклади –

***Debtors*** – дебітори, тобто заборгованість юридичних і фізичних осіб даної компанії – 22882.

***Cash at bank and in hand*** – гроші засоби – 17081.

Потім наведено розмір короткострокової заборгованості або поточних пасивів : «***Creditors: amount tolling due within one year***» – (15291).

Наступним наведено аналітичний показник: чисті поточні активи, (пасиви), або «робочий капітал» «***Net current (liabilities) assets***» – 24672.

Сума за цією статтею у даному випадку показує перевищення поточних активів над поточними пасивами на 24672 (39963 – 15291). Це свідчить про

те, що погасивши в найближчий час короткострокову заборгованість, компанія буде мати 24672 тис. фунтів стерлінгів в обороті.

«*Total assets less current liabilities*» – всього активів за мінусом поточних пасивів.

Всього активів у компанії станом на 25 квітня 2012р. (тис. фунтів):

$$37001 + 39963 = 76964;$$

за мінусом поточних пасивів:

$$76964 - 15291 = 61673$$

«*Creditors: amounts talling due after more than one year*» – довготривала кредиторська заборгованість, яка склала в компанії – (1469) тис. фунтів.

«*Provisions for Liabilities and charges*» резерви і відстрочені платежі. Включають відстрочені платежі в бюджет, резерви на реорганізацію і раціоналізацію, на придбання дочірніх підприємств – 533 тис. фунтів.

У доданій до фінансового звіту розшифровці показано, що резерви і відстрочених платежі, що склали 533 тис. фунтів, на 30% складаються з відстрочених платежів до бюджету, на 15% – з резервів на організацію, на 55% – з інших резервів.

Останній розділ «**Capital and reserves**» капітал і резерви являє собою характеристику власних коштів компанії. Перші дві статті цього розділу інформують аналітика про акціонерний капітал.

Стаття «*Other reserves*» інші резерви – це частина власного капіталу, що утворюється в результаті подорожчання майна компанії.

І, нарешті, стаття «*Profit and loss account*» прибутки і збитки – характеризує суму отриманого за рік прибутку або понесених збитків.

## BALANCE SHEETS

As at 25 April 2012

	Notes	Group		Company	
		2012	2011	2012	2011
<b>Fixed assets</b>					
<b>Tangible assets</b>	11	91.833	87.458	718	771
<b>Investments</b>	12	3	3	36.283	71.283
		<b>91.836</b>	<b>87.461</b>	<b>37.001</b>	<b>72.054</b>
<b>Current assets</b>					
<b>Stock</b>		15.554	14.094	-	-
<b>Debtors</b>	13	7.449	5.977	22.882	25.779
<b>Cash at bank and in hand</b>		-	-	17.081	15.322
		23.003	20.071	39.963	41.101
<b>Creditors: amounts falling due within one year</b>	14	(44.380)	(38.546)	(15.291)	(2.435)
<b>Net current (liabilities) / assets</b>		(21.377)	(18.475)	24.672	38.666
<b>Total assets less current liabilities</b>		70.459	68.986	61.673	110.720
<b>Creditors: amount falling due after more than one year</b>	15	(9.099)	(9.679)	(1.469)	(1.469)
<b>? Provisions for liabilities and charges</b>	16	(2.333)	(3.245)	(533)	(762)
		<b>59.027</b>	<b>56.062</b>	<b>59.671</b>	<b>108.489</b>
<b>Capital and reserves</b>			-		
<b>Called up share capital</b>	19	16.250	16.249	16.250	16.249
<b>Share premium account</b>	20	25.717	25.713	25.717	25.713
<b>Other reserves</b>	20	-	5.822	-	61.971
<b>Profit and loss account</b>	20	17.060	8.278	17.704	4.556
		<b>59.027</b>	<b>56.062</b>	<b>59.671</b>	<b>108.489</b>

The financial statements were approved by the Board of Directors on 27 July 1993.

JA von Spreckelsen  
 GL Rigby } Directors

The notes on pages 12 to 26 form part of these accounts

Баланс компанії свідчить про те, що активи склали станом на 25 квітня 2011 року 113155 тис. £. в тому числі фіксовані – 72054 тис. £. (або 64% від всього майна компанії), поточні – 41101 тис. £., (інші 36%). Станом на 25 квітня 2012 року величина активів зменшилась до 76964 тис. £., тобто склала 68% від активів попереднього року. Змінилась також структура: на фіксовані активи відводиться 48%, на поточні – 52% всіх засобів компанії.

За даними балансу значно зросла короткострокова заборгованість – від 2435 до 15291 тис. £., що може понести за собою погіршення платоспроможності компанії. Тому необхідно вивчити чи розпоряджається компанія робочим капіталом і як змінились показники ліквідності.

Робочий капітал визначається шляхом віднімання короткострокової заборгованості від поточних активів. Як вже зазначалось вище, цей показник наводиться в балансах англійських підприємств і в компанії «В-п» він знизився з 38666 тис. £. до 24672 тис. £. Тенденція до зниження робочого капіталу не являється однозначно негативним явищем. Більш повно платоспроможність підприємств характеризують система показників, наведена нижче.

Загальний коефіцієнт покриття розраховується шляхом ділення величини поточних активів на суму поточних пасивів. Існує правило, згідно з яким, для хорошої платоспроможності підприємства цей показник повинен бути рівним 2, тобто на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань має припадати дві грошові одиниці оборотних засобів. Іншими словами, якщо компанія найближчим часом відповість за своїми зобов'язаннями, то в неї залишиться достатньо оборотних засобів для продовження своєї діяльності. На практиці цей показник фірма визначає самостійно, виходячи з внутрішніх і зовнішніх фінансових і економічних умов. У розглядуваній нами компанії загальний коефіцієнт покриття на 25.04.11 р. склав:

$$41101 / 2435 = 16,9,$$

а на 25.04.12 року:

$$39963 / 15291 = 2,6.$$

Хоча й відбулось зменшення робочого капіталу і загального коефіцієнта покриття, це не відзначилось позитивно на платоспроможності компанії.

Наступним показником, характеризуючим ліквідність фірми являється проміжний коефіцієнт покриття, застосування якого обумовлено тим, що різні види оборотних засобів мають різну ліквідність, тобто швидкість перетворення їх у гроші різна.

Найбільш ліквідними являються грошові кошти, потім короткострокові фінансові вклади, а потім дебіторська заборгованість. Проміжний коефіцієнт покриття визначається як частка від ділення суми вказаних ліквідних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових вкладів і дебіторської заборгованості) на поточні пасиви. Деякі економісти вважають, що цей показник не повинен бути меншим за 0,7. У компанії «**Budgen**» проміжний коефіцієнт покриття рівний загальному коефіцієнту покриття, оскільки всі оборотні засоби компанії складаються з грошових коштів і дебіторської заборгованості.

І, нарешті, завершальним етапом для аналізу платоспроможності підприємства виступає коефіцієнт абсолютної ліквідності. Розраховується цей показник як частка від ділення суми грошових коштів і короткострокових фінансових вкладів на поточні пасиви. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вважається задовільним, якщо він рівний 0,2. Це означає, що 20% короткострокових зобов'язань можуть бути погашеними одразу, на момент складання балансу. Компанія «**B-n**» на 25.04.2011р. коефіцієнт абсолютної ліквідності склав:

$$15322 / 2435 = 6,3,$$

на ту ж дату у 2012 року:

$$17081 / 15291 = 1,1$$

Розглянуті показники свідчать про те, що компанія «**B-n**» характеризується високою платоспроможністю.

Наступним кроком фінансового аналізу являється оцінка незалежності компанії від позичкових коштів, тобто оцінка її фінансової стійкості.

Фінансова стійкість визначається наступними показниками:

- коефіцієнтом автономії;
- коефіцієнтом фінансової стійкості;
- коефіцієнтом ділової активності;
- коефіцієнтом ефективного використання фінансових ресурсів;
- коефіцієнтом використання власних коштів;
- питомою вагою реального основного капіталу у майні компанії;
- коефіцієнтом маневреності.

**Коефіцієнт автономії (незалежності)** – показує питому вагу власних засобів у загальній величині майна компанії. Ряд спеціалістів вважає, що цей показник повинен бути вищим за 0,5. У цьому випадку ризик кредитів зводиться до мінімуму. Продавши половину майна, яка складає власні засоби, фірма можливо зможе погасити свою заборгованість. Існує і протилежна точка зору, згідно з якою, в умовах стабільної економічної ситуації і строгого дотримання платіжної дисципліни, цей показник може бути рівним 0,2. Прихильники даної точки зору вважають, що збільшення засобів підприємства і ріст його ділової активності не повинен бути обмеженим приростом власних засобів. Якщо процент підприємницького прибутку вище, ніж процент за банківський кредит, то розширення об'ємів виробництва вигідне за рахунок залучення додаткових позик. Якщо залучаються кредити строком погашення більше одного року, то це не може негативно вплинути на платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

В компанії «**B-n**» коефіцієнт автономії станом на 25 квітня 2011 року склав:

$$108489 / 113155 = 0,96,$$

на 25 квітня 2012 року:

$$59671 / 76964 = 0,76.$$

Компанія, звітність якої проаналізована, має не тільки високий ступінь ліквідності, але й відмінну фінансову стійкість. При аналізі балансів інших компаній може виникнути більш складна, неоднозначна ситуація, тому з'явиться необхідність розглянути й інші показники фінансової стійкості.

**Коефіцієнт фінансової стійкості** розраховується як частка від ділення суми власних засобів і довгострокових позикових засобів на суму всіх засобів фірми.

На 25.04.2011р. цей показник дорівнював

$$\frac{108489 + 1469 + 762}{113155} = 0,93$$

На 25.04.2012р. він знизився і склав

$$\frac{59671 + 1469 + 533}{76964} = 0,80$$

**Коефіцієнт ділової активності** визначається шляхом ділення виручки від реалізації на суму всіх коштів компанії. Показник виручки реалізованої продукції міститься у Звіті про прибутки і збитки, якої ми тут не наводимо, тому коефіцієнт ділової активності не розраховує.

**Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів** являє собою дріб, в чисельнику якої наведено прибуток, а в знаменнику – сума коштів підприємства.

На 25.04.2011р. цей показник дорівнював:

$$4556 / 113155 = 0,04,$$

На 25.04.2012р. він зріс і становив:

$$17704 / 76964 = 0,23.$$

Якщо кошти компанії розглядати як її фінансові ресурси, то ефективність їх використання в компанії «В-п» значно зросла. Якщо на 25.04.2011р.. фунт стерлінгів активів компанії давав чотири центи прибутку, то в на 25.04.2012р. – двадцять три пенси.

**Коефіцієнт використання власних коштів** розраховується шляхом ділення прибутку на власні кошти компанії.

На 25.04.2011р. він склав:

$$4556 / 108489 = 0,042,$$

На 25.04.2012р.:

$$17704 / 59671 = 0,297.$$

*Питома вага реального основного (фіксованого) капіталу в майні компанії* являє собою співвідношення фіксованих активів і суми коштів підприємства.

На 25.04.2011р. питома вага реального капіталу дорівнювала:

$$72054 / 113155 = 0,64,$$

На 25.04.2012р.:

$$37001 / 76964 = 0,48.$$

Вважається, що цей показник є орієнтиром у визначенні масштабів підприємницької діяльності компанії і його бажаним рівнем вважають 0,5. Стверджують також і про те, що збільшення цього показника не настільки небезпечно, ніж його зниження за межі 50%. На наш погляд, цей показник не несе дійсного аналітичного навантаження. Кожне підприємство самостійно, виходячи із специфіки своєї діяльності, може визначити рівень цього показника. На підприємствах, що випускають фондомісткості продукції, він буде вище, ніж на підприємствах, що виробляють трудомісткі вироби.

*Коефіцієнт маневреності* визначається як відношення власного оборотного капіталу до загальної суми власного капіталу. Цей показник свідчить, яка частина власних коштів не закріплена в цінностях і перебуває в формі, що дозволяє більш-менш вільно маневрувати цими коштами. Власні оборотні кошти дорівнюють робочому капіталу.

На 25.04.2011р. коефіцієнт маневреності дорівнював:

$$38666 / 108489 = 0,36$$

На 25.04.2012р.:

$$24672 / 59671 = 0,41$$

Розраховані додаткові показники підтверджують наш висновок, що компанія «В-п» характеризується високою ліквідністю та фінансовою стійкістю.

### **Запитання для перевірки:**

1. Розкрити сутність категорії «управлінське рішення» та проаналізувати їх місце в системі господарських рішень організацій.
2. Проаналізувати роль управлінських рішень у підвищенні ефективності функціонування суб'єктів підприємницької діяльності.
3. Які види управлінських рішень Ви можете назвати?
4. Обґрунтувати важливість інформації у процесі прийняття управлінського рішення, охарактеризувати вимоги, які ставляться до інформації.
5. Як Ви розумієте сутність технології прийняття управлінського рішення?
6. Охарактеризувати процес прийняття управлінського рішення та основні його складові.
7. Охарактеризувати позитивні сторони та недоліки основних методів підготовки та обґрунтування управлінського рішення.
8. Проаналізувати зарубіжний досвід методології розробки, підготовки, прийняття та обґрунтування управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте звітність британських компаній як джерела інформації для прийняття управлінського рішення.

***ЗАВДАННЯ 1.** Визначити основні фактори, які визначають ефективність прийнятого управлінського рішення та основні методи контролю за реалізацією прийнятого рішення.*

***ЗАВДАННЯ 2.** На основі проведеного аналізу компанії «В-п» обґрунтуйте рішення про угоду чи відмову від угоди щодо співпраці з даною компанією.*

## РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

### **Опрацювавши даний розділ, читач зможе:**

- розуміти економічну сутність категорії «ризик», його основні риси та функції через які і розкриваються особливості даної категорії;
- розуміти класифікацію ризиків підприємницької діяльності та підходи до виділення класифікаційних ознак;
- ідентифікувати ризики в конкретних умовах діяльності суб'єкта господарювання;
- визначати різні підходи до класифікації факторів впливу на ступінь ризику;
- оцінити ступінь ризику різних управлінських рішень і вибрати найменш ризикове;
- організувати дієвий та ефективний ризик-менеджмент на підприємстві;
- розробляти обґрунтовані заходи мінімізації негативних наслідків реалізації ризиків господарської діяльності.

### **Терміни, які необхідно засвоїти:**

- ризик;
- підприємництво;
- зовнішні та внутрішні фактори;
- суб'єктивна природа ризику;
- об'єктивна природа ризику;
- інтегральний аналіз;
- дисперсія;
- варіація;
- ризик-менеджмент.

## 6.1. Підходи до визначення категорії «ризик», основні риси ризиків

Розвиток сучасної системи господарювання відбувається в умовах невизначеності стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, нестачі інформації за її кількісними та якісними параметрами і супроводжується можливістю відхилення від першопочаткових цілей, запланованих результатів та понесенням втрат (матеріальних, фінансових, трудових, втрати часу і т.д.), тобто здійснюється в умовах ризику. Тому підприємництву та бізнесу як складовим ринкової системи також притаманне таке явище як ризик. Підтвердженням цього є визначення категорії «підприємництво» у Господарському кодексі України: «Ст. 42. п.1: 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.»

Термін «ризик» — грецького походження, який бере початок від слів *ridsikon, ridsa* — «стрімчак, скеля» і пов'язується з появою небезпеки або непевності в будь-якій сфері підприємницької діяльності та соціально-економічного життя. У науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо тлумачення сутності категорії «ризик», оскільки це складне явище, що має багатоаспектні, а інколи й протилежні реальні основи та пов'язане з об'єктивно-суб'єктивною природою даної категорії. Розглянемо окремі визначення даної категорії:

- Ризик – це усвідомлена можливість небезпеки. Можливість збитків або неуспіху в якійсь справі. Сміливий, ініціативний вчинок, дія зі сподіванням щастя, успіху, позитивного результату.
- Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату.

- Ризик – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його внутрішньому і зовнішньому середовищі, і при його реалізації для даного суб'єкта настають несприятливі наслідки.

- Ризик – це можлива невдача; це непевність у можливому результаті; це загроза несприятливого результату; це невизначеність, пов'язана з будь-якою подією чи її наслідком; це постійна потреба людини переборювати різні перешкоди задля досягнення поставленої мети; це спосіб дії у незрозумілій чи невизначеній обстановці; це подія, що може відбутися або не відбутися; це дія у сподіванні на щасливий результат; це можливість відхилення від мети, заради якої приймається рішення.

- Ризик – це й поєднання можливості досягнення як небажаних, так і надзвичайно сприятливих відхилень від запланованих результатів.

- Ризик – це ймовірність (можливість) здобуття (тільки) небажаного результату (наприклад, ймовірність втрати суб'єктом господарювання частини своїх прибутків або (чи тільки) ймовірність сприятливого позитивного результату: удача, шанс отримати додатковий прибуток (можливість отримання значної вигоди в результаті здійснення підприємницької діяльності).

- Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети.

Навіть за регульованої економіки, ретельного вивчення ринку маркетологами суб'єкти господарської діяльності позбавлені всебічної достовірної інформації про кон'юнктуру ринку, фінансовий та виробничий стан підприємств-конкурентів, їхні плани, що посилює об'єктивний характер економічних ризиків.

Економічний ризик – це непередбачена суб'єктом господарської діяльності небезпека, яка спричиняє можливість втрат, загрожує реалізації

поставленої мети і зумовлена перш за все, випадковим характером прийнятих ним рішень.

Отже, в господарській діяльності під ризиком розуміють ймовірність чи загрозу втрати підприємствами частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності.

Ризикам як економічній категорії притаманні певні риси:

- ризики супроводжують підприємницьку діяльність на всіх її етапах;
- ризики призводять як до негативних, нульових, так і позитивних результатів (невизначеність ризику);

- об'єктивна природа ризику – передбачає існування невизначеності та непередбачуваності в господарській діяльності, незалежно від того наскільки це усвідомлюють особи, які приймають рішення;

- суб'єктивна природа ризику – проявляється в індивідуальному підході кожного підприємця до оцінювання ситуації, вчинків, альтернативних варіантів дій та прогнозуванні їх наслідків;

- непостійність та динамічність ризику в просторі та часі;

- повністю уникнути ризику неможливо, оскільки він існує внаслідок об'єктивних, притаманних економіці категорій конфліктності та невизначеності, відсутності вичерпної інформації, неможливості здійснення точних прогнозів наслідків реалізації господарських рішень.

## 6.2. Функції ризику

Сутність та роль ризику в забезпеченні ефективності діяльності підприємств в ринкових умовах господарювання розкривається через призму основних функцій. У Вікіпедії зазначено, що категорія «функція» походить від латинського *functio* – звершення, виконання і означає діяльність, обов'язок, роботу, зовнішній прояв властивостей певного об'єкта в рамках даної системи відносин, до якої він належить. Тобто це є «робота», яку

безпосередньо виконує або реалізує певне поняття або це є прояв на практиці, у дії, спосіб вираження притаманній цій категорії властивостей.

Ризик дуже широке, багатогранне та синтезоване явище, що зумовило наявність значної кількості функцій в різних аспектах вияву, які він виконує в процесі господарської діяльності в умовах невизначеності.

Функція ризику – це зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи і її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо). До основних функцій ризику відносять регулятивну і захисну.

Регулятивна функція передбачає постійне вивчення ситуації, прогнозування ступеня ризику, коригування прийнятих рішень та контролювання їх реалізації. Вона проявляється в двох аспектах: конструктивному (ризик виконує роль каталізатора при розв'язанні певних проблем) та деструктивному (реалізація ризиків приводить до авантюризму, він виконує роль дестабілізуючого фактора). Виокремлюють такі види конструктивного аспекту регулятивної функції ризику:

- 1) інноваційний (пошук нетрадиційних шляхів вирішення проблеми);
- 2) аналітичний (аналіз всіх можливих альтернатив для пошуку оптимального рішення);
- 3) контрольний (створення умов для оцінювання, прогнозування ризику та управління ризиковою ситуацією);
- 4) створення підприємницького доходу (вказує мету прийняття ризику суб'єктом).

Виділяють два різновиди деструктивного аспекту функції:

- 1) попереджувальний або превентивний (обґрунтування необхідних заходів та дій, спрямованих на попередження непередбачених негативних подій і їх наслідків);
- 2) репресивний (обґрунтовує необхідність заходів і дій, які обмежуватимуть можливі збитки або компенсуватимуть втрати від ризикованої події, яка вже реалізувалась).

А захисна функція ризику орієнтована на пошук суб'єктом ризику методів попередження втрат і має два аспекти: історично-генетичний (прагнення до попередження виникнення ситуації із високим ступенем ризику) і соціально-правовий (забезпечення права суб'єкта на ризик).

Вирізняють два різновиди історично-генетичного аспекту захисної функції ризику:

1) стабілізуючий (свідоме ставлення до ризику є врівноважуючим, стабілізуючим фактором, який зміцнює становище об'єкта ризику в соціально-економічному середовищі);

2) зберігаючий (стимулює накопичення тимчасово вільних ресурсів і використання їх для створення резервних фондів на випадок покриття витрат на ліквідацію негативних наслідків ризикової ситуації).

Соціально-правовий аспект захисної функції проявляється в двох різновидах:

1) соціально-економічна функція (створення в процесі діяльності клімату творчого пошуку і виокремлення ефективних менеджерів);

2) правова функція (впровадження у кримінальне, господарське і трудове законодавство країни правомірного ризику).

Наявність різноманітних аспектів основних функцій ризику свідчить про значний вплив ризику на економіку і суспільство в цілому.

### **6.3. Класифікація ризиків підприємницької діяльності**

Необхідність класифікації видів ризику за певними ознаками зумовлена наявністю великої їх кількості та різноманітності в сучасних умовах господарювання, що надасть можливість точніше ідентифікувати вид ризику, з яким стикається підприємець у своїй діяльності та розробити відповідні заходи, направлені на усунення чи мінімізацію негативних наслідків від їх реалізації.

Оскільки законодавством України діяльність суб'єктів господарювання розглядається як господарська та підприємницька, то і ризики класифікуються як господарські та підприємницькі.

Підприємницький ризик – це загроза виникнення непередбачених планами та прогнозами матеріальних і фінансових втрат та збитків або недоодержання очікуваних доходів у ході здійснення підприємницької діяльності.

Господарський ризик є невід'ємним компонентом ринкової економіки і являє собою здійснення комерційної, виробничої та іншої діяльності у ситуації невизначеності через нестачу інформації, що не гарантує в таких умовах досягнення позитивного результату. Тому суб'єкт господарювання в умовах господарського ризику повинен уміти вибирати з можливих альтернативних варіантів виправданий рівень ризику. На основі аналізу наукових праць наведемо окремі ознаки для класифікації ризиків підприємницької діяльності (рис. 6.1.).



**Рис. 6.1. Класифікаційні ознаки підприємницьких ризиків**

Отже, під господарським ризиком розуміють загрозу виникнення збитків чи втрат в будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом та

реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

Розглянемо різновиди ризиків підприємницької діяльності, які виділяються за кожною класифікаційною ознакою.

а. За належністю до країни функціонування суб'єкта господарювання:

- внутрішні (виникають в певній країні і мають вплив на діяльність тільки її господарюючих суб'єктів);

- зовнішні (джерело походження ризику знаходиться поза межами країни суб'єкта господарювання).

б. За рівнем виникнення:

- ризики мікрорівня (фірмові) – виникають на підприємстві або у приватних осіб;

- ризики галузевого походження – виникають у групи підприємств, які відносяться до однієї галузі та впливають на всю галузь;

- ризики міжгалузевого походження – обумовлені впливом та залежністю окремих галузей і сфер економічної діяльності між собою;

- регіональні ризики – виникають через наявність специфіки розвитку й управління окремими регіонами всередині країни;

- державні ризики – виникають на макрорівні та впливають на всіх суб'єктів господарювання даної країни;

- глобальні (міжнародні, світові) – виникають в економіці декількох країн чи всього світового співтовариства, впливаючи при цьому на діяльність господарюючих суб'єктів цих країн.

3) За ступенем належності до підприємницької діяльності:

- підприємницький ризик – ризики, які пов'язані з будь-якою підприємницькою діяльністю;

- непідприємницький ризик – ризики, пов'язані з діяльністю неприбуткових організацій (навчальні заклади, науково-дослідні центри, добродійні товариства).

4) За видами діяльності підприємства:

- виробничий ризик;
- фінансовий ризик;
- інвестиційний ризик;
- валютний ризик;
- юридичний ризик;
- страховий ризик;
- інноваційний ризик;
- аудиторські ризик;
- промислові ризик;
- технічні ризик;
- екологічні ризик;
- інші.

5) За сферою походження:

- соціально-політичний ризик (можливість виникнення непередбачених ситуацій у разі зміни державою політичного курсу, запровадження або відміни соціальних пільг тощо);

- адміністративно-законодавчий ризик (зміни в законодавстві, адміністративні обмеження підприємницької діяльності);

- виробничий ризик (відхилення від запланованих обсягів виробництва, зростання витрат);

- комерційний ризик (зміна обсягів реалізації продукції під впливом різних факторів);

- фінансовий ризик (невиконання суб'єктом своїх фінансових зобов'язань);

- природно-екологічний ризик (зміна природно-кліматичних умов, несприятливий вплив шкідливих виробництв);

- демографічний ризик (зміни демографічної ситуації в країні);

- геополітичний ризик (можливість змін глобального характеру).

б) За відповідністю допустимих меж:

- допустимий ризик – припускають рівень ризику в межах його середнього рівня, тобто середнього стосовно інших видів діяльності та інших господарських суб'єктів;

- критичний ризик – припускають рівень, вищий за середній, але в межах допустимих значень, прийнятих у даній економічній системі для певних видів діяльності;

- катастрофічний ризик — ризики, що перевищують верхню (максимальну) межу ризику, сформовану в даній економічній системі.

7) За ступенем допустимості:

- мінімальний (рівень можливих втрат розрахункового прибутку у межах 0-25%);

- підвищений (не перевищує можливі втрати розрахункового прибутку, 25-50%);

- критичний (характеризується можливими втратами розрахункового прибутку, 50-75%);

- неприпустимий (можливі втрати близькі до розміру власних коштів що загрожує банкрутством, 75-100%).

8) За причинами виникнення:

- ризик, викликаний непевністю майбутнього;

- ризик, викликаний нестачею інформації для прийняття рішень;

- ризик, викликаний особистими суб'єктивними чинниками групи, що аналізує ризик.

9) За природою виникнення:

- суб'єктивний ризик (обумовлені нездатністю до ризику, недостатнім досвідом, освітою, необґрунтованими амбіціями тощо);

- об'єктивний ризик (обумовлені недостатньою інформацією, стихійними лихами, несподіваними змінами кон'юнктури ринку, законодавства, умов кредитування, оподаткування, інвестування тощо).

10) За можливістю прогнозування:

- ризики, які можна спрогнозувати;

- форс-мажорні ризики або ризики частково не прогнозовані;
- не прогнозовані ризики.

11) Залежно від можливого результату (характеру наслідків):

- чистий (простий, статистичний) ризик – ймовірність здобуття негативного чи нульового результату (природні, екологічні, політичні, виробничі, інноваційні);

- спекулятивний (динамічний, комерційний) – можуть привести як до втрат, так і до додаткового прибутку для підприємця по відношенню до очікуваного результату (фінансові, інвестиційні).

В Енциклопедії малого бізнесу США запропонована така класифікація ризиків підприємницької діяльності:

*А. Майнова шкода.*

*Б. Втрати, пов'язані з тимчасовою перервою у роботі.*

*В. Втрати, пов'язані з цивільною відповідальністю.*

*Г. Смерть керівника.*

**Майнова шкода може бути заподіяна внаслідок:**

а) фізичного пошкодження. Таке пошкодження може виникнути внаслідок пожежі, бурі, акту вандалізму та інших форс-мажорних подій;

б) неможливості подальшого використання майна (навіть якщо фізичного пошкодження не завдано). Дана ситуація може скластися тоді, коли:

- підприємство порушує правила техніки безпеки, екологічні, санітарні норми і може бути закрито представниками державних органів влади;

- стається аварія на підприємствах, організаціях, що обслуговують дану фірму, постачають ресурси (наприклад, прорив газопроводу, відключення електроенергії);

в) протиправні дії третіх осіб, до яких відноситься:

- розкрадання майна (товарів, готової продукції) співробітниками фірми.

У США в сфері роздрібної торгівлі втрати від різного роду розкрадань та нестач складають від 1,3 до 7% сумарного обсягу продаж. Біля 2/3 всіх

крадіжок у роздрібних магазинах на совісті їх працівників і лише 1/3 припадає на «чужаків»;

- розтрата визначається як «присвоєння обманним шляхом грошей або майна особою якій вони були довірені». Саме тим, що майно було «довірене» відрізняє цей вид злочину від звичайної крадіжки;

- крадіжки магазинними злодіями, до яких відносяться, на думку авторів Енциклопедії малого бізнесу: малолітні злочинці (на них відводиться 50% всіх крадіжок); випадкові злодії (до них належать «поважні» і, на перший погляд, респектабельні люди, вони не мали намір здійснювати крадіжку, але неочікувано з'явилась можливість і слабка людина піддалась спокусі; алкоголіки, kleptomани; професійні злодії);

- пред'явлення фіктивних чеків або кредитних карток;

- крадіжка зі взломом, під якою розуміють будь-яке незаконне проникнення всередину приміщення з метою здійснення злочину або крадіжки, незалежно від того чи була при цьому застосована сила;

- крадіжка під крадіжкою – розуміють спробу незаконно заволодіти чийось майном шляхом насильних дій або залякуванням. За даними американської статистики за декілька останніх років кількість озброєних нападів на магазини збільшилась на 75%, тоді як затриманням чи арештом закінчилась 1/3 подібних справ.

### **Втрати які пов'язані з тимчасовою перервою в роботі.**

Цей вид ризику є доповненням до небезпеки майнового збитку в результаті неможливості подальшого використання майна, а також фізичного пошкодження. Ці втрати несуть виключно фінансовий характер.

Як вже відзначалось в результаті пожежі може бути призупинена робота фірми. Хоча стандартний страховий поліс від пожежі й передбачає покриття прямих збитків, більшість не включається відшкодування непрямих збитків (тобто не отримані прибутки за період проведення ремонтних робіт). Наприклад в період вимушених перерв фірма може нести витрати постійного

характеру; додаткові витрати: фірма може проводити понаднормові роботи (додаткова оплата праці), орендувати приміщення, обладнання (орендна плата); виплачені штрафи постачальнику за своєчасну оплату отриманих матеріалів або відмову від отриманих матеріалів; оплачені штрафи покупцеві за недопоставлену продукцію, покупець може відмовитись від послуг даної фірми і заключити договір з її конкурентами.

### **Втрати, пов'язані з цивільною відповідальністю.**

Широко поширений і значний ризик непередбачених збитків пов'язаний з відповідальністю за нанесення шкоди. Кожен підприємець може несподівано для себе зіткнутися з фактом пред'явлення йому великого грошового ризику з боку іншої особи у зв'язку з заподіянням тілесних пошкоджень, а також пошкодження або знищення чужої власності.

Відповідальність може наступити внаслідок:

- рішення суду (у випадку відкриття справи за допущену недбалість);
- застосування діючого законодавства (виплата допомоги по неієздатності внаслідок нещасного випадку на виробництві);
- порушення договірних обов'язків, згідно з якими одна зі сторін несе відповідальність за нанесення збитків інтересам іншої сторони.

### **Хвороба, смерть керівника.**

Що відбудеться з фірмою, якщо ставши жертвою нещасного випадку або захворювання, підприємець не може займатися справами? Що станеться, якщо помре головний бухгалтер або комерційний директор?

Наведеним переліком ознаки для класифікації видів ризиків не обмежуються, оскільки підприємства стикаються з ризиками на всіх етапах функціонування та діють невідособлено одне від одного і від оточуючого середовища, основною характерною рисою якого є динамічність умов і факторів, наявних у ньому. Оскільки в процесі своєї господарської діяльності підприємства стикаються з різними видами ризиків, тому необхідний

індивідуальний підхід щодо їх вивчення, аналізу, оцінювання ступеня та розробки заходів ефективного управління, при розробці яких треба враховувати принцип системності та комплексності.

#### 6.4. Фактори впливу на рівень (ступінь) підприємницьких ризиків при ухваленні управлінських рішень

Ризики є супроводжуваним елементом будь-якої підприємницької чи іншої діяльності тобто і елементом економічної та ринкової системи, тому всі види ризиків перебувають під впливом численних факторів, які безпосередньо і визначають вагомість (глобальність) ризику, ступінь його впливу на суб'єкти підприємницької діяльності, фінансові результати їх діяльності та загальну ситуацію в країні. Класифікація основних факторів (чинників), які спричиняють, впливають та визначають ступінь ризиків, пов'язаних з підприємницькою діяльністю подано на рисунку 6.2.



Рис. 6.2. Класифікація факторів впливу на ризики підприємницької діяльності

За джерелами виникнення фактори, які впливають на рівень ризику підприємницької діяльності поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори – це ті фактори, на які суб'єкти підприємницької діяльності не можуть впливати, але які необхідно враховувати в процесі господарювання.

Вони за ступенем впливу класифікуються на:

1) фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності та ступінь ризику (законодавча політика держави, дії органів державної влади та місцевого самоврядування, податкова політика, зміна кон'юнктури зовнішнього і внутрішнього ринків, непередбачувані дії конкурентів, партнерів, науково-технічний прогрес, рекламації і штрафи за браковану продукцію, рівень інфляції, витік конфіденційної інформації, необґрунтовані чутки, які негативно позначаються на репутації фірми, корупція та рекет тощо);

2) фактори непрямого впливу, безпосередньо не впливають на кінцеві результати господарювання, але зумовлюють їх (нестабільність політичних і соціальних умов, економічна ситуація в країні та галузі, міжнародна ситуація та події світового характеру, навколишнє природне середовище, стихійні лиха, форс-мажорні обставини тощо).

Внутрішні фактори – це фактори, які зумовлені внутрішніми чинниками та характеризують діяльність фірми, їх поділяють на: стратегію підприємства, принципи її діяльності, ресурси і їх використання, якість і рівень маркетингу.

За сферою виникнення внутрішні фактори ризику поділяються на:

1) суб'єктивні фактори (якість управлінських та інших кадрів, неякісна організація роботи відділів підприємства, прийняття необґрунтованих та неправильних господарських рішень в ризикових ситуаціях, втрата висококваліфікованих працівників з різних причин тощо);

2) об'єктивні фактори (застосування модернізованої техніки та технологій виробництва, сучасних заходів організації праці, технічні збої у

виробничому процесі, відсутність дієвої системи мотивації персоналу, фінансові проблеми в середині підприємства, відсутність інформації тощо).

За сферою господарської діяльності внутрішні фактори ризику підприємницької діяльності поділяються на:

1) фактори у виробничій сфері (рівень технологічної дисципліни, вихід обладнання із стану придатності, їх ремонт, перебої в електропостачанні, аварії допоміжних систем, непідготовленість інструментального господарства, складського господарства);

2) фактори у сфері обігу (порушення графіків постачання сировини, для забезпечення основних і допоміжних виробничих процесів, банкрутство чи самоліквідація партнерів, клієнтів, недотримання договірних зобов'язань тощо);

3) фактори у сфері управління (організаційно-управлінська діяльність керівництва, структурних підрозділів підприємства).

## **6.5. Інтегральний (комплексний) аналіз ризиків підприємницької діяльності**

Ринкова економіка характеризується невизначеністю, багатоваріантністю вибору для суб'єктів підприємницької діяльності, які зацікавлені в кінцевих результатах і мають змогу приймати управлінські рішення, що зумовлюють ризиковані результати. Отже, кожне управлінське рішення обтяжене певним ступенем ризику, який можна визначити шляхом його аналізу й оцінювання.

Аналіз ризику – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику.

Комплексний аналіз передбачає оцінку ризику в двох аспектах: кількісному і якісному. Якісний аналіз ризику – це ідентифікація всіх

можливих ризиків, вивчення їх факторів, потенційних областей, виявлення напрямів діяльності і етапів, на яких може виникнути ризик. Кількісний аналіз ризику – це числове вираження величини окремих видів ризиків, а також сукупного ризику всього вибраного напрямку підприємницької діяльності.

Для оцінки ступеня прийнятності підприємницького ризику при обґрунтування управлінських рішень варто використовувати шкалу рівнів підприємницьких ризиків і виділити зони (області) ризику в залежності від очікуваної величини втрат. В економічній літературі з теорії бізнесу і підприємництва зустрічаються терміни «високий ризик» і «низький ризик», які відрізняються співвідношенням масштабу очікуваних втрат та обсягу майна підприємства, а також ймовірністю настання цих втрат.

Виділяють чотири зони (області) підприємницького ризику:

- область нормального ризику, характеризується рівнем втрат, який не перевищує рівень чистого прибутку, а підприємство ризикує тим, що в гіршому варіанті не отримає чистого прибутку;

- область високого ризику, характеризується рівнем втрат, які не перевищують розміри валового прибутку, а підприємство ризикує тим, що в результаті своєї діяльності воно в гіршому випадку здійснить покриття всіх витрат, а в кращому – отримає прибуток набагато менший розрахункового;

- область максимального ризику, характеризується рівнем втрат, які перевищують загальні доходи підприємства, але менші за власні кошти підприємства;

- область критичного ризику – можливі втрати в розмірі власних коштів підприємства, дуже висока ймовірність повного банкрутства.

Система показників кількісної оцінки ризику включає абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення), відносні (ймовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику). Для кількісної оцінки ризику необхідно визначити всі можливі наслідки окремої події та ймовірності цих подій. Абсолютна

величина ризиків характеризується розміром прогнозованих (можливих) втрат (збитків) у матеріально-речовинному чи вартісному вираженні, якщо збитки піддаються такому вимірюванню. Найпоширенішими вимірниками ступеня ризику є: ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

#### **Абсолютне вимірювання ризику:**

1) абсолютна величина ризику (абсолютний рівень втрат).

Розраховується за формулою:

$$W = x \cdot p_i, \quad (6.1.)$$

де:  $W$  — величина ризику,

$p_i$  — ймовірність небажаних наслідків,

$x$  — величина цих наслідків.

Перевагою даного підходу є те, що в якості  $i$ -го параметра ( $p_i$ ) можна використовувати широкий спектр показників, за якими підприємство прогнозує збитки у випадку реалізації певного ризику або групи ризиків.

2) математичне сподівання. Розраховується за формулою:

$$M(x) = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \cdot p_i, \quad (6.2.)$$

де:  $x_i$  — значення випадкової величини,

$i = 1, 2, \dots, p_i$  — відповідні ймовірності настання подій.

Математичне сподівання, пов'язане з невизначеною ситуацією, є середньозваженим усіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення. Сподіване значення вимірює результат, котрий в середньому очікується. Ймовірнісний зміст математичного сподівання конкретного параметра від проведення підприємницької діяльності полягає в тому, що воно приблизно дорівнює середньому арифметичному його можливих значень.

3) дисперсія. Розраховується за формулою:

$$D(x) = \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot p_i \quad (6.3.)$$

або

$$D(x) = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot n}{n} \quad (6.4.)$$

Дисперсія — середньозважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних. Характеризує розсіювання значення випадкового параметра від його середнього прогнозованого значення.

4) середньоквадратичне відхилення. Розраховується за формулою:

$$\delta(x) = \sqrt{D(x)} \quad (6.5.)$$

Показує максимально можливе коливання певного параметра від його середньоочікуваної величини та дає можливість оцінити ступінь ризику з погляду ймовірності його здійснення (чим більша величина даної числової характеристики, тим ризикованішим є господарське рішення).

5) семіваріація – додатня семіваріація ( $S_{VAR}^+$ ) та від’ємна семіваріація ( $S_{VAR}^-$ ). Розраховується за формулами:

$$S_{VAR}^+ = \frac{1}{P^{+=}} * \sum (x - M(x))^2 \cdot p_i, \quad (6.6.)$$

де:  $P^{+=}$  — сумарна ймовірність настання тих зовнішньоекономічних умов, які дають величину параметра, більшу від середнього значення;

$$S_{VAR}^- = \frac{1}{P^{-=}} * \sum (x - M(x))^2 \cdot p_i, \quad (6.7.)$$

де:  $P^{-=}$  — сумарна ймовірність настання тих зовнішньоекономічних умов, які дають величину параметра, меншу від середнього значення.

Додатна семіваріація характеризує дисперсію тих значень прибутку, які більші від середнього. Чим більше значення вона має, тим більшим є очікуваний від варіанту рішення прибуток. Від’ємна семіваріація характеризує дисперсію тих значень прибутку, які менші від середнього. Чим менше від’ємна семіваріація, тим менші очікувані втрати.

б) семіквадратичне відхилення. Розраховується за формулою:

$$SS_{VAR}^{\pm} = \sqrt{S_{VAR}^{\pm}} \quad (6.8.)$$

Додатне семіквадратичне відхилення абсолютного значення сподіваного прибутку; показує абсолютну відстань, на якій знаходиться значення прибутку, більше від середнього (математичного сподівання). Чим більше значення показника, тим більший ризик.

Від'ємне семіквадратичне відхилення характеризує відхилення абсолютного значення очікуваних втрат (можливе збільшення втрат). Чим більше значення показника, тим менший ризик.

### **Відносне вимірювання ризику:**

1) величина ризику у відносному вираженні. Розмір збитків, віднесений до конкретної бази, обраної безпосередньо підприємством, залежно від специфіки та виду оцінюваного ризику. Базою віднесення збитків можуть виступати: витрати на виробництво, вартість основних виробничих фондів, активи підприємства, прибуток, чисельність персоналу, вартість окремих ресурсів і т. д. Вибір тієї або іншої бази не має принципового значення, але необхідно віддавати перевагу показнику, що має високий ступінь достовірності.

2) коефіцієнт варіації. Розраховується за формулою:

$$K(x)_{VAR} = \frac{\delta(x)}{M(x)} \quad (6.9.)$$

Порівнює ризикованість напрямів діяльності і конкретних ситуацій за ознаками (втратами), вираженими у різних одиницях виміру. Коефіцієнт варіації може змінюватися в межах від 0 до 100 %. Чим менша величина, тим більш стабільною є прогнозована ситуація і, відповідно, менший ступінь ризику здійснення напряму діяльності чи певного заходу.

Виходячи з величини коефіцієнта варіації використовують таку шкалу для оцінки рівня ризику:

0 – 0,1 – мінімальний ризик;

0,1 – 0,25 – малий ризик;

0,25 – 0,5 – допустимий ризик;

0,5 – 0,75 – критичний ризик;

0,75 – 1,0 – катастрофічний ризик.

3) коефіцієнт семіваріації. Розраховується за формулою:

$$K(x)_{SS} = SS_{VAR}^- / M(x) \quad (6.10.)$$

Застосовується тоді, коли об'єкт управління несхильний до ризику.

4) коефіцієнт ризику. Розраховується за формулою:

$$K_R = SS_{VAR}^- / SS_{VAR}^+ \cdot \quad (6.11.)$$

Чим більше значення, тим більшим є ступінь ризику варіанту рішення.

## **6.6. Сутність ризик-менеджменту та особливості управління ризиками підприємницької діяльності**

Для забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта необхідно здійснювати управління ризиками в процесі прийняття рішень. Управління ризиком – це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єктів господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження імовірності настання стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків.

В широкому розумінні управління ризиком можна визначити як мистецтво і науку про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці і реалізується через формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. У вузькому розумінні – це процес розроблення та впровадження програми будь-яких випадково виникаючих збитків (втрат).

Ризик-менеджмент – це процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у

випадку реалізації конкретних видів ризиків або ризик-менеджмент – це сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику «люди—цілі—ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів). Для банківських установ ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку.

З точки зору охоплення віх сторін, особливостей різних аспектів впливу ризику та складностей процесу управління ним, найкращим є визначення ризик-менеджменту за Д.А. Штефаничем, який вважає, що управління ризиками — це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку й реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам.

Функції щодо здійснення управління ризиками підприємницької діяльності закріплюються за відділом ризик-менежменту на підприємстві або за ризик-менеджером чи менеджером по ризиках. Основні їх завдання полягають в обґрунтуванні стратегії та концепції (тактики) управління ризиковими ситуаціями. Розробка стратегії управління ризиком повинна базуватися на певних принципах:

- 1) принцип системності, який передбачає необхідність системного (комплексного) підходу до вивчення, оцінки та впровадження заходів з контролю за ризиком, а також необхідність врахування фактора ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством;

- 2) принцип обґрунтованості, передбачає необхідність досконалого обґрунтування заходів та дій, які проводяться щодо управління ризиком;

- 3) принцип економічності, передбачає необхідність оцінки кошторису витрат на управління ризиком та їх порівняння з можливими втратами підприємства у разі ризикових подій;

4) принцип послідовності, який обумовлює необхідність дотримання ризик-менеджером при розробці та реалізації стратегії управління ризиком певної послідовності дії для найефективнішого її проведення;

5) принцип гнучкості стратегії управління ризиком, передбачає можливість та необхідність постійного оперативного коригування розробленої раніше стратегії та тактики ризик-менеджменту у зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризики діяльності підприємства. Тому стратегія управління ризиком повинна розроблятися так, щоб при потребі можна було внести необхідні корективи.

Щодо концепції управління ризиками підприємницької діяльності, то вона повинна включати такі компоненти:

- Ідентифікація окремих видів ризику, оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризику.

- Оцінку ступеня ризику, тобто визначення потенційних негативних наслідків прийнятих рішень, а також побічних ефектів, здатних негативно вплинути на кінцевий результат. Аналіз ризику полягає в одержанні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному бізнесовому проекті і розробці засобів для захисту від можливих фінансових утрат. З метою врахування потенційного ризику конкретного бізнес-плану корисними можуть бути дані про наслідки впливу можливих факторів ризику, які були помічені під час втілення в життя аналогічних проектів.

- Опрацювання механізму реагування на можливі негативні наслідки чи інші відхилення від поставлених цілей. Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків.

- Розробку заходів для нейтралізації або компенсації можливих негативних наслідків тієї чи іншої діяльності, а також оцінка

результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства. Зрозуміло, що треба не тільки уникати невиправданого ризику, а й ніколи не ризикувати понад власну ліквідність, якомога точніше визначаючи майбутні наслідки ризикової діяльності.

- Розробка методів контролю реалізації запропонованих заходів направлених на зниження ступеня ризику та мінімізацію витрат, зумовлених ризиковою ситуацією.

Управління ризиками (ризик-менеджмент) являє собою такий процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, при якому забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття і зменшення негативного впливу до мінімально можливих меж, а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкту у випадку реалізації відповідних ризиків.

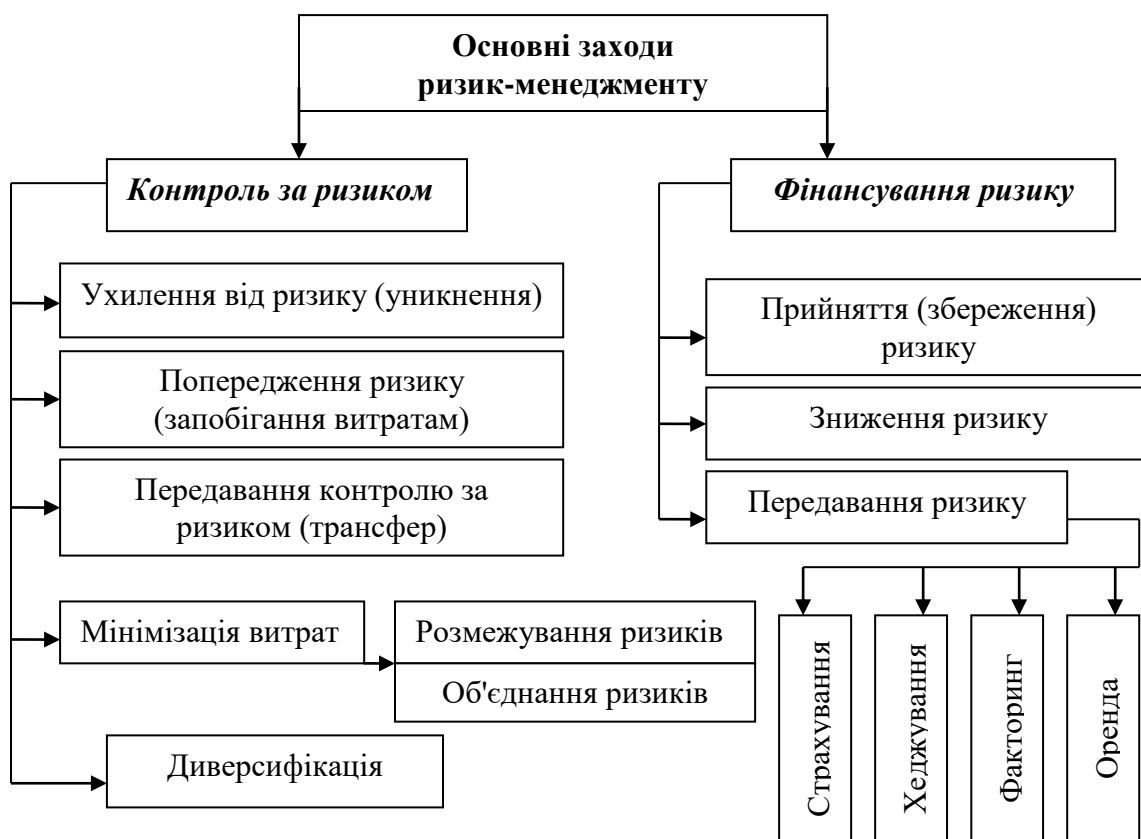
Ефективне управління ризиками ґрунтується на таких основних постулатах:

- масштабність (необхідно охопити всі можливі сфери виникнення ризиків з метою зниження ступеня невизначеності до мінімуму);
- мінімізація (підприємство повинно мінімізувати спектр можливих ризиків та ступінь їх впливу на свою діяльність за допомогою основних заходів ризик-менеджменту);
- адекватна реакція (підприємство повинно швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, які призводять до виникнення реального ризику, за допомогою постійного і безперервного маркетингу та за рахунок ефектної організації робіт з розробки стратегії розвитку підприємства);
- зважене прийняття ризику (підприємство може прийняти ризик тоді коли він є обґрунтованим, тому необхідно ще до початку діяльності визначити чи будуть перевищувати результати діяльності витрати, обирати ризик тільки в допустимих розмірах та завчасно прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику).

У сучасному менеджменті існують наступні групи методів зниження ризику:

- 1) технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів;
- 2) правові методи, такі як страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо;
- 3) організаційно-економічні методи, що включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Основні заходи ризик-менеджменту подані на рисунку 6.3.



**Рис. 6.3. Основні заходи ризик-менеджменту бізнес-організацій**

Отже, аналіз ризику полягає в одержанні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному

бізнесовому проекті і розробці засобів для захисту від можливих фінансових утрат. З метою врахування потенційного ризику конкретного бізнес-плану корисними можуть бути дані про наслідки впливу можливих факторів ризику, які були помічені під час втілення в життя аналогічних проектів.

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків. Зрозуміло, що треба не тільки уникати невинного ризику, а й ніколи не ризикувати понад власну ліквідність, якомога точніше визначаючи майбутні наслідки ризикової діяльності.

Тому ризик-менеджмент – одна з найважливіших складових процесу управління діяльністю суб'єктів господарювання в сучасних ринкових умовах, забезпечує їх фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність і є необхідною умовою прибуткової (ефективної) діяльності.

### **Запитання для перевірки:**

1. Дослідіть підходи до визначення сутності категорії «ризик».
2. Проаналізуйте історичні аспекти розвитку ризикології та основ ризик-менеджменту в Україні.
3. Охарактеризуйте основні риси ризиків підприємницької діяльності.
4. Проаналізуйте важливість інформації при ідентифікації ризиків та розробленні заходів щодо їх управління.
5. Розкрийте особливості управління ризиками.
6. Дослідити ступінь застосування та впровадження ризик-менеджменту на підприємствах України різних видів, проаналізуйте його ефективність.

**ЗАВДАННЯ 1.** В процесі розробки новацій вкладаються великі кошти, які можуть бути не відшкодовані внаслідок несприятливої кон'юнктури ринку. Або, навпаки, зразки нової техніки будуть користуватися підвищеним попитом, який повністю не задовільниться, внаслідок чого втратиться частина прибутку. Обґрунтуйте Вашу точку зору, із якими функціями та видами ризику пов'язана ця ситуація? Наскільки неминучою є реалізація цих функцій ризику? Що Ви можете запропонувати для забезпечення позитивного результату інвестування в нові розробки?

**ЗАВДАННЯ 2.** Кафе розташоване в приміщенні Інституту економіки та міжнародних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ідентифікуйте види ризиків, з якими може зіткнутися дане кафе у процесі своєї діяльності, оцініть їх ступінь за основними показниками на основі даних про щоденну виручку кафе за сім та чотирнадцять днів. Розробіть систему заходів уникнення ризикових ситуацій для аналізованого суб'єкта господарювання.

**ЗАВДАННЯ 3.** Проведіть порівняльний аналіз ризиків, які характерні для кафе з попередньої задачі та кафе, яке розташоване в центрі міста (економічні показники діяльності, розмір, асортимент продукції порівнянні).

## **РОЗДІЛ 7. МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ СКЛАДОВІ**

### **Розуміння розділу дасть змогу студенту:**

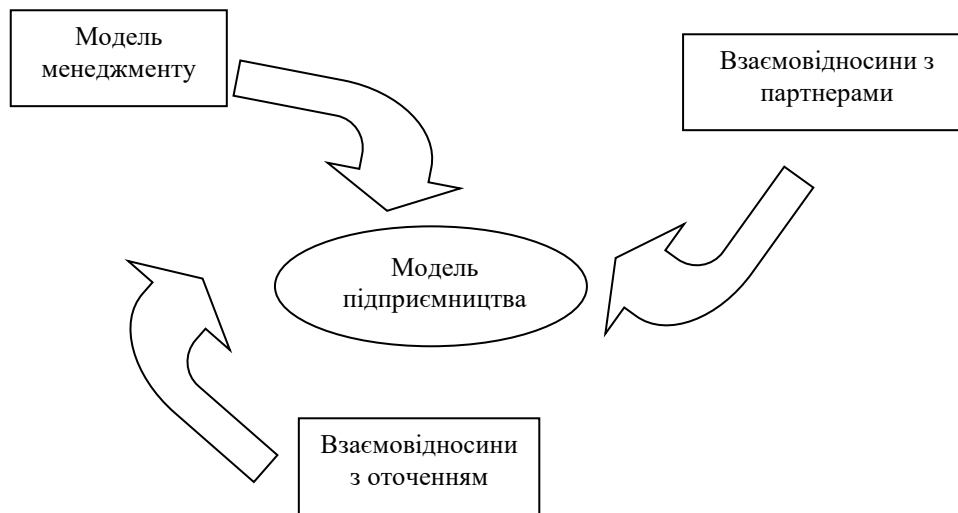
- сутність моделей підприємницької діяльності;
- провести порівняльний аналіз моделей підприємницької діяльності в США, Японії та Україні;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення моделі підприємницької діяльності в Україні.

### **Терміни, які необхідно засвоїти:**

- модель;
- менеджмент;
- партнерство;
- зовнішнє оточення;
- система «канбан»;
- довічний найм робочої сили.

### **7.1. Модель підприємницької діяльності**

Звичайно в літературі розглядають моделі менеджменту – японську та американську. При тому, що загальні напрями конкурентної боротьби збігаються, існують і особливості в стратегічних підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити життєздатність бізнесу і проявити свої переваги в економічному суперництві. Принциповою відмінністю двох названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Але модель менеджменту, на наш погляд, є лише складовою моделі підприємницької діяльності, схема якої наведена нарис.7.1.



**Рис. 7.1. Модель підприємницької діяльності**

Модель підприємницької діяльності включає наступні складові.

- Модель менеджменту.

- Взаємовідносини з партнерами. Ми виділяємо це як окрему складову, тому що партнери не є формальним об'єктом управління один одного і тому не можна їх взаємовідносини розглядати з позиції загальних основ менеджменту. З іншого боку, партнери є частиною внутрішнього оточення, тому випадають при розгляданні наступної складової.

- Взаємовідносини з зовнішнім оточенням (державою, контрагентами, споживачами, ринком праці та іншими секторами оточуючого середовища).

У світі існує декілька типів (моделей) підприємницької діяльності, далі - бізнесу, серед яких ми зупинимося на найбільш ефективних – американської та японської. Кожна з них базується на двох складових. Перша – історія державотворення, друга – традиції формування системи освіти, в тому числі професійної.

## 7.2. Американська модель підприємництва

Американське суспільство створено іммігрантами, які були енергійними, мобільними та ризикованими людьми, що заклало базу для активного розвитку підприємницької діяльності. Крім цього, розбудова держави відбувалася в умовах відсутності пережитків феодалізму, панування свободи особистості, демократичних устоїв суспільства та приватної власності.

Американська система освіти спрямована на формування так званого професійного менеджера. Вона полягає у створенні широкої мережі магістерської освіти з управління бізнесом, яка базується на рівні бакалаврської освіти за будь якої спеціальності та практичних навичках. Ця система освіти зробила можливим сформувати таку якість менеджера як компетентність. Необхідність підтримки компетентності обумовлена:

- а) розбудовою інформаційного суспільства, де знання та інші види інформації стають головним ресурсом,
- б) мінливістю зовнішнього оточення.

Тому для американської моделі підприємництва характерні наступні складові:

**1. Модель менеджменту.** Американської моделі менеджменту притаманні працьовитість, організованість, мобільність та ризикованість.

Працьовитість передбачає:

А) цілеспрямованість і звичку доводити справу до кінця. Підтвердженням цього є система управління за цілями, яка була розроблена та впроваджена американським менеджментом.

Б) Спрямованість на прибуток. Якщо справа не буде приносити прибутку, вона втрачає перспективу. Спрямованість на дохідність та прибутковість обумовлює такі риси менеджерів як необхідність вникати у деталі справи, виділяти та аналізувати всі мінуси та плюси. Якщо справа не має прибуткової перспективи, вона залишається і забувається.

Організованість як риса підприємницької діяльності передбачає:

а) лаконічність у комунікаціях, конкретність та ясність. Багатослівність, по-перше, за думкою американських менеджерів, є марнуванням часу. По – друге, може створити умову до непорозуміння завдання підлеглими чи ідеї партнерами. При проведенні нарад, конференцій американці з метою економії часу для доповідей використовують табличні та геометричні засоби донесення до слухачів інформації. Лаконічність є необхідною умовою звітів, докладів та бізнес-планів. Ця якість американського стилю менеджменту є особливо актуальною, що забезпечує його конкурентоспроможність в умовах інформаційного суспільства, серед великого кола різного роду інформаційних джерел та комунікаційних потоків.

б) вміння аналізувати, оцінювати, рахувати всі витрати та можливі зиски. Характерним є те, що оцінка та аналіз здійснюється у двох вимірах : грошовому та часовому. Цей підвідний підхід до оцінки будь якої справи дозволяє зменшувати витрати та збільшувати за рахунок цього ефективність бізнесу. Досягнення високої ефективності бізнесу залежить від обґрунтованості його життєздатності, детального аналізу з різних позицій: внутрішньої, зовнішньої, ресурсної та результативної, кадрової, матеріальної, правової, фінансової та інших.

в) структуроване підходити до визначення проблеми та прийняття управлінського рішення. Тут слід відмітити, що важливим фактором високої організованості є взаємопов'язання цілей, завдань та видів та обсягів ресурсів, що необхідні для досягнення цілей та реалізації завдань. Український менеджмент відрізняється від американського домінуванням цілей над ресурсами, бажанням досягти покладеної мети будь якими засобами. При цьому, забувається, що ресурси є обмежувачами факторами будь якої економічної системи, будь якого бізнесу.

г) послідовність етапів реалізації рішення. Для американського менеджменту характерно визначення конкретного алгоритму досягнення мети та його чітке дотримання. Вважається за доцільне зробити один

послідовний крок до реалізації завдання ніж вирішувати одночасно декілька проблем та виконувати декілька робіт.

Мобільність виражає швидкість прийняття рішення та оперативність його виконання. Ця якість виникла як похідна високої мінливості зовнішнього оточення та необхідності адаптування внутрішнього середовища до цих змін. Своєчасне реагування на зміни зовнішнього оточення є умовою ефективного оперативного та стратегічного управління.

Американський бізнес характеризується також високим ступенем конкуренції, яка викликає формування високої ступені різних видів ризиків, а особливо ринкових та фінансових.

Слід відмітити, що управління оплатою праці на американських підприємствах базується на наступних принципових положеннях:

- робітники працюють на почасовій формі оплати праці, що пов'язано з високим рівнем автоматизації та механізації праці, внаслідок чого виробіток фактично не залежить від робітника;

- при встановленні середнього рівня оплати праці фірма відстежує цей показник на підприємствах даного географічного регіону з метою не допустити погіршення конкурентоспроможності власного підприємства на зовнішньому ринку праці;

- абсолютні розміри оплати праці залежать не тільки від кваліфікації, але і від рівня життя в даній місцевості;

- підвищення заробітку проводиться кожен рік для всіх робітників за позитивними результатами атестації;

- розміри заробітку керівників та спеціалістів представляють комерційну таємницю.

Вищій керівний персонал в США має більш високі доходи по відношенню до робітників, ніж в інших країнах. Так, співвідношення між заробітної платою президента та некваліфікованого робітника в США складає 20 до 1( в автомобілебудівництві 36:1), то в Японії 8:1.

**2. Відношення з партнерами.** Ця складова моделі підприємництва передбачає у відносинах між партнерами відповідальність, єдність слова та діла. Для американського ділового спілкування не є різниці у відношенні до виконання письмової чи усної угоди. Усна угода є своєрідним засобом скорочення витрат часу на укладання угоди та приближення терміну початку її реалізації. Єдність слова та діла створили репутацію американським бізнесменам відповідальних та ділових керівників та партнерів. Вказані риси американської моделі підприємництва вплинули на формування американської моделі ринку праці, якій є необхідною складовою ринкової структури країни.

### **3. Взаємовідносини з зовнішнім оточенням.**

Зовнішнє оточення включає політичну, соціальну, культурну, ринкову та інші складові. В умовах обмеженості даної наукової роботи ми зупинимося головним чином на взаємовідносинах з державою та ринком праці, тому що вони є відмінністю у порівнянні з аналогічними складовими оточення японських підприємств.

Існує точка зору, що американці гордяться ворожим відношенням між урядом та підприємствами, якби їх цілі були би антагоністичними. В Японії так не вважають. За думкою японських бізнесменів, уряд фактично є співвласником їх підприємств, при тому що ні одна акція не належить державі.

Ринок праці США характеризується наступним.

1. Кожний штат має власне законодавство про зайнятість, тобто у країні застосовано принцип децентралізації.

2. Звільнення працівників може здійснюватися без попередження. При зменшенні обсягу роботи робочий час одного працівника не скорочується, а відбувається звільнення працівників. Все це викликає високу зовнішню мобільність робочої сили, можливо найвищу у світі.

3. Колективними договорами охоплена четверта частина зайнятих .

4. Внутришньофірмові системи а підготовки кадрів та підвищення кваліфікації практично відсутні, за винятком підготовки спеціалістів специфічних професій. Це визначає необхідність створення широкої мережі навчальних, консультаційних компаній та організацій, що свідчить про розвинену інфраструктуру зовнішнього ринку праці США, це в свою чергу обумовлює високу професійну підготовку працівників на ринку праці.

### **7.3. Особливості моделі підприємницької діяльності в Японії**

Японська модель підприємницької діяльності виникла внаслідок історичного розвитку даної острівної країни, відображає її історично-культурні особливості та суспільну психологію. Ефективність японської економіки особливо вражає, якщо врахувати економічну базу, з якої стартував економічний розвиток країни. Це була слаборозвинена держава, яка мала невелику територію, обмежені природні ресурси, велике населення. Головною історичною передумовою створення прошарку підприємців в Японії було впровадження політики імператора Мейджи, що полягала у збільшенні власної позиції імператора за рахунок знищення касти самураїв – касти воїнів, якої належала фактично влада в країні. Цей період (1868-1913) в історії економічного розвитку отримав назву періоду Мейджі і характерне тим, що в той час були створені передумови для економічного зростання. Була розроблена державна політика захисту державних та комерційних таємниць. Задля оволодіння необхідними знаннями, особливо в технологічних галузях, японські студенти направлялися на навчання та стажування у західні країни. Активно залучали західних інженерів та терників на тимчасову роботу для передачі японцям їх досвіду. Таким чином, японці отримали звичку використовувати та пристосовувати до власних потреб передові на той час західні технології. Цей період також характерне розвитком підприємництва. Внаслідок витиснення касти самураїв, яка панували в Японії у продовж століть, вони інтегрувалися у японське суспільство через бізнес, склав

прошарок підприємців. Таким чином, соціальні корні японського бізнесу знаходилися у вищих верствах суспільства. Від самого початку підприємництво вважалося благородною та престижною справою, до підприємців ставилися і ставляться сьогодні з повагою. Це є великою перевагою японської моделі підприємництва, тому що у більшості західних країн соціальні корні підприємництва полягають у низових суспільних класах, кримінальних групах, національних та расових меншинах, що не користувалися повагою населення.

**Модель менеджменту японських підприємств** містить особливості як з позицій управління персоналом, так і з позицій оперативного планування та управління та фінансового менеджменту. Серед факторів, які забезпечують ефективне стратегічне управління та покращення конкурентоспроможності є висока ступінь адаптації до змін оточуючих умов. Однією з складових, що формують можливість швидкої адаптації, є системи оперативного управління, серед яких особливе місце займає система „точно в строк”.

Система „точно в строк” (just-in-time) являє собою систему планування матеріально-технічного постачання, яка забезпечує повну відповідність до виробничого процесу. В рамках цієї системи:

а) Сировина, напівфабрикати, комплектуючі вироби подаються невеликими партіями безпосередньо в потрібні точки виробничого процесу, минаючи складські приміщення.

б) Готова продукція також відвантажується споживачам безпосередньо по мірі завершення виробництва. Ця система отримує більш доступне розповсюдження і дозволяє керувати виробничими ресурсами: людьми, матеріалами, площами, верстатами, машинами та інформацією. Її основний принцип Для забезпечення ефективного стратегічного менеджменту важливим є впровадження сучасних систем оперативного управління. - виробляти та постачати продукцію в точно заданий строк і не раніше, тобто виробляти необхідну кількість продукції, реалізувати її замовнику, потім знову виробляти і т. д. Як показала практика, для реалізації системи „точно

в строк” неможливо покладатися винятково на методи централізованого планування, визначальний графік випуску продукції відразу для всіх стадій виробництва. Тому необхідною умовою забезпечення виробництва и постачання продукції „точно в строк” являється впровадження системи канбан.

При цьому, система канбан являється інформаційною системою ( по відношенню до системи „точно в строк”), що дозволяє оперативно (децентралізовано) регулювати випуск потрібної кількості продукції на різних стадіях виробництва. Для практичної реалізації системи ”точно в строк” компанії та їх постачальники можуть застосовувати цілий ряд способів. Найбільш ефективний з них – скорочення запасів і відстаней.

Впровадження системи „точно в строк” дає інтегральний ефект по багатьом показникам. Як показує практика, характерними результатами впровадження системи „точно в строк” являється система скорочення запасів і часу виробництва на 90%, затрата на працю – на 10-30%, часу підготовки виробництва – на 75%, виробничих площ – на 50%, непрямих витрат – на 50-60%, парку звідного устаткування – на 90%, підвищення якості продукції на 75-90%.

Даний приклад показує, що при впровадженні системи „точно в строк” не потрібно робити основний акцент на скороченні складських запасів, що вводить персонал в оману. Ще в середині 80-х рр. система „точно в строк” використовувалась менш 10% підприємств промисловості США, хоча інтерес до неї постійно зростає.

Для управління японським бізнесом характерно працювати з високою долею запозичених засобів і відповідно низьким показником автономності. На західних підприємствах коефіцієнт автономії не може бути нижче п'ятидесяти відсотків. Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власних коштів до загальної суми активів підприємства. Якщо показник автономії нижче цього рівня, це означає, що при необхідності, підприємству не вистачить власних коштів відповісти по зобов'язаннях. Але японські

правила фінансового менеджменту дозволяють мати цей показник на рівні тридцяти процентів. Все це підвищує ступінь ризику неповернення банківських кредитів. При цьому, цей ризик є актуальним не тільки для підприємств, а й для банків. При цьому існує декілька моментів, які дозволяють краще керувати ризиком та знижують його ступінь:

1. Для японського фінансового менеджменту характерна занижена вартість фінансових вкладень компанії. Японські підприємства не переглядають портфелі цінних паперів і відображають в бухгалтерському обліку їх вартість за цінами придбання, яке могло мати місце й десять й тридцять років тому.

2. Недооцінка реальної вартості землі, якою володіє японська компанія. Її облік також може здійснюватися за ціною придбання.

3. Кредитування здійснюється тільки під заставу, що є превентивним заходом зменшення ризику для банку.

Японці застосовують теорію Z, основна заповідь якої – довіра до людини та необхідність врахування характеру та індивідуальних особливостей людини.

В системі підготовки кадрів важливу роль відіграє постійна ротація кадрів на підприємстві. Працівник, на протязі перших десяти років роботи, проходить практично всі ланки підприємства, в тому числі й дочірній компанії чи філій. Ця система є корисно у випадках, коли треба приймати рішення, які стосуються діяльності всієї компанії. По-друге, знання не тільки особливостей виробництва чи організації бізнесу у різних підрозділах компанії, але й людей, які працюють там, дозволяє скоротити процеси спілкування й підвищити ефективність комунікаційного процесу в цілому. По-третє, система, що розбудована на ротації молодих кадрів дозволяє керівнику одного підрозділу знати переваги та недоліки іншого підрозділу, що в свою чергу дозволяє краще координувати роботу підрозділів та компанії в цілому.

Стосовно взаємодії японських компаній з **зовнішнім оточенням** можна підкреслити наступне. Межі даної наукової роботи не дозволяють проаналізувати всі напрямки цих взаємодій, а зупинитися лише на найбільш цікавих: з ринком праці та державою. В Японії фактично, на відміну від інших країн, не існує безробіття. У великих містах навпаки виникають ситуації нестачі робочої сили. Відповідний рівень життя характеризується ї таким показником, як середня тривалість життя, яка в Японії одна з найбільших у світі. Для японської моделі ринку праці характерно:

1. „Довічний найом” робочої сили.
2. Розвинена система підвищення кваліфікації в межах компанії.
3. Розміри заробітної плати залежать від стажу. У разі необхідності скоротити обсяги виробництва персонал не звільняється, а відбувається скорочення тривалості робочого часу одного працівника або переведенням вивільнених на інше робоче місце можливо навіть на інше підприємство.

Поширена бізнес-освіта в США визначила ситуацію, що на ринку менеджерів переважають професійні менеджери, базовою у яких є юридична чи економічна освіта. В Японії менеджери головним чином мають технічну освіту.

В США більше п'ятисот тис. юристів, кожний рік більше тридцяти тисяч осіб здають екзамени на право займатися адвокатською практикою. В Японії приблизно сімнадцять тисяч юристів. Їх число збільшується кожен рік лише на триста осіб. В той час, коли американці готують юристів, Японія енергійно готує інженерів. В Японії у двічі більше інженерів при тому що чисельність населення у двічі менше.

Це визначає ї застосування певних підходів до визначення проблеми та шляхів її вирішення. Так, американський підхід полягає в тому, що першими розглядають проблему чи шляхи її вирішення юристи з метою обґрунтування легальності шляхів розвитку чи знайдення шляху обходження проблеми. На японських підприємствах завдання діагностики проблеми та шляху її

вирішення отримують першими інженери, які шукають конкретний, конструктивний шлях вирішення.

Для японських менеджерів не відіграє ролі у просуванні кар'єри їх освітній статус, тоді як у США без звання магістра управління бізнесом побудувати кар'єру неможливо.

В наслідок позитивного наймав робочої сили японські корпорації предпочитают готувати спеціалістів, в тому числі з менеджменту, за власними програмами, відповідно до цілей, завдань, специфіки корпорації. Японці впевнені, що головним завданням університету є підготовка всебічно розвинутої, широко освіченої людини на загально академічній базі. При цьому вузи дуже чітко ранжуються за іміджем, тому конкурси у престижні вузи дуже високі, а вимоги суворі. Для підготовки необхідного рівня абітурієнта склалася система, яка починає діяти в престижному дитячому садку, потім у престижній школі, і накінець – в престижному університеті.

Взаємовідносини бізнесу та підприємництва з державою характеризуються роллю останньої в економічному житті та інституті підприємницької діяльності. США нарівні з відомими європейськими державами впроваджують принципи найменшого втручання в економічне середовище. Характерною рисою політики Японії є державне планування та регулювання економіки. Прикладом є післявоєнні державні плани соціально-економічного розвитку. Найбільш вдалим з позицій реалізації був план 60-х років подвоєння національного доходу. Квінтесенцією цього плану було створення пріоритету “загальних” цінностей перед “капіталістичними”: стимулювання індустріалізації, збільшення експорту, розвиток людських можливостей в епоху науково-технічного прогресу. Активна економічна політика держави в Японії спрямована на забезпечення довгострокових стратегічних цілей, що є умовою стійкого розвитку країни, полягала також в наступному: одна з найбільш високих в світі (станом на кінець 80-х років) доля валового національного продукту, що іде на накопичення, соціальна

політика, яка спрямована на подолання майнової нерівності, - все це обумовили активізацію підприємницької діяльності в країні.

Різниця в моделях підприємницької діяльності вплинула на головну відмінність стратегічного управління американських підприємств від стратегічного менеджменту японських компаній.

Одна з ключових відмінностей японського стратегічного менеджменту полягає в тому, що призначенням фірми вони визнають загальнолюдські цінності. Американський стратегічний менеджмент спрямоване на зростання прибутковості активів, стратегічний менеджмент японських корпорацій – на забезпечення існуючої долі ринку або її збільшення. Внаслідок цього однієї з особливостей японського стратегічного управління є широка диверсифікація, яка застосовується практично всіма компаніями.

Як наслідок політики диверсифікації, на японських підприємства широко застосована дивізійна система організації виробництва. Дослідженнями підтверджено, що в компаніях, у складі яких основне виробництво складає більше 70 проценті, а середній вік зайнятих – більше 30 років, починається поступове зниження темпів зростання та зниження конкурентоспроможності .

Щоб не допустити цього, підприємство повинно проводити постійне оновлення бізнесу, організаційних структур, кадрові реорганізації, тобто здійснювати активну інноваційну політику.

Стратегічна мета японських підприємств – збереження, а за можливістю її збільшення долі на ринку. Стратегічної меті підпорядковане і фінансовий менеджмент японських підприємств. Тому, якщо на західних підприємствах основною метою фінансового менеджменту є забезпечення відповідного рівня доходів чи прибутку на авансований капітал, на японських – забезпечення компанії фінансовими ресурсами за можливо низьких витратах. Слід відмітити, що вартість фінансових ресурсів у Японії на порядок менша, ніж у західних країнах. При цьому між підприємством та банком існує висока взаємозалежність в наслідок особливих відносин між ними. Їх можна

охарактеризувати як відносини взаємозалежності та взаємопідтримки, які засновані на взаємному вкладанні акцій, постійному обміні інформацією, консультуванням і т.д. Особливість відносин між підприємством та банком ярко характеризує відомий приклад про те, що компанія бере за проською банку кредит навіть тоді, коли немає в цьому потреби, для підтримки відповідного рівня активних операцій банку.

Модель підприємницької діяльності формується як взаємодія трьох складових: моделі менеджменту, яка висвітлює внутрішнє середовище бізнесу; взаємовідносин з партнерами, які частково представляють собою внутрішнє, так і зовнішнє оточення; безпосередні взаємодії підприємця з зовнішнім оточенням. Особливістю американської моделі підприємницької діяльності є різко визначений індивідуалізм, японська модель підприємницької діяльності базується на тісній співпраці з найманими працівниками, партнерами та представниками зовнішнього оточення.

В майбутньому заплановано обґрунтувати модель підприємницької діяльності, яка буде найбільш ефективною в українських умовах господарювання.

### ***Питання для самоперевірки***

1. Розкрийте основні компоненти, що складають модель підприємницької діяльності.
2. Що представляє собою модель менеджменту як елементу системи підприємницької діяльності?
3. Які характерні риси американської моделі менеджменту?
4. Які характерні риси японської моделі менеджменту?
5. Які складові зовнішнього оточення Ви знаєте? Розкрийте їх зміст та значення для успішної підприємницької діяльності.
6. Чим характеризується зовнішнє оточення бізнесу в США?
7. Чим характеризується зовнішнє оточення бізнесу в Японії?

8. Охарактеризуйте поняття партнера у бізнесі. Чим партнер відрізняється від контрагента?

9. Які відносини між партнерами є характерними для США?

10. Які відносини між партнерами характерні для Японії?

**ЗАВДАННЯ 1.** Дослідив складові моделі підприємницької діяльності в Україні, проведіть порівняльний аналіз між моделями підприємницької діяльності в США, Японії та Україні. Які риси закордонних моделей підприємницької діяльності Ви можете запропонувати для впровадження в Україні.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е. Ризик у ринковій економіці: Навчальний посібник / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська. – Харків: Бурун Книга, 2005. – 128 с.
2. Ансоф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под. ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
3. Базылев Н.И. Основы бизнеса: учеб. пособие / Н.И.Базылев, М.Н.Базылева. – Минск: Мисанта, 2003. – 253 с.
4. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб. : Питер, 2011. – 368 с.
5. Бондар І. Як стати успішним підприємцем / І.Бондар, О.Ягольник. – К.: Корпорація, 2004. – 120 с.
6. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З.С.Варналій – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 277с.
7. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. / Захарій Степанович Варналій. – К. : Знання-Прес, 2002. – 239 с. : іл.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко, І.Т. Ткаченко. – [2-е вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
9. Великий тлумачний словник української мови / Упоряд. Т.В. Ковальова. – Харків: Фоліо, 2005. – 767 с.
10. Виноградська А.М. Основи підприємництва / А.М. Виноградська. – К.: Кондор, 2005. – 544 с.
11. Вихрущ В.П. Основи бізнесу: Підручник / В.П.Вихрущ. – Тернопіль: Збруч, 1998.
12. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок / П.Гейк, П.Джексон. – Львів: Сейбр-Світло, 1995. – 270с.

13. Гончарова С.Ю. Маркетинг: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С.Ю.Гончарова. — Х.: Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2003. — 140 с.
14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003р., №436 – IV (із змінами і доповненнями).
15. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А.О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с.
16. Долішній М.І., Козоріз М.А., Мікловда В.П., Даниленко А.С. Підприємництво в Україні: проблеми становлення і розвитку / М.І. Долішній, М.А. Козоріз, В.П. Мікловда, А.С. Даниленко. – Ужгород: Карпати, 1997. – 368 с.
17. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М., Сергеева О. В., Веремейчик О. Ф. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навч. посіб / За заг. ред. Донець Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
18. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / [Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І.]; за ред. С.В.Мочерного. – Львів: СВІТ, 2006. – Т.2. – 568 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.
20. Забарна Є.М., Окландер Т.О. Маркетинг: Підручник / Є.М. Забарна, Т.О.Окландер. – Одеса: ОНПУ, 2012. – 149 с.
21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. Посібник / Г.Т.Завіновська. – К.: КНЕУ, 2000. – 200с.
22. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19.10.2000 № 2063-III.
23. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців» від 15 травня 2003 року № 755-IV.

24. Закон України “Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” від 18.02.92 № 2132-ХП.
25. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
26. Капон Н. Управление маркетингом : учебник для вузов / Н. Капон, В. Колчанов, Макхалберт Дж. ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2010. – 832 с.
27. Катренко А.В., Пасічник В.В. Теорія прийняття рішень: Підручник / А.В. Катренко, В.В. Пасічник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www. bnv.kiev.ua](http://www.bnv.kiev.ua).
28. Кисельов А.П. Основи бізнесу: Підручник / А.П.Кисельов. – К.: Вища шк., 1998. – 191с.
29. Клименко С.М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К.: КНЕУ, 2005. – 252 с.
30. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посібник. / П.Г.Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 326 с.
31. Козловський В.О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник / В.О.Козловський, О.Й.Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2005. – 189 с.
32. Колот В.М. Підприємництво: Навчально-методичний посібник / В.М.Колот, О.В.Щербіна. Рекомендовано МОНУ. – К: КНЕУ, 2003. – 160 с.
33. Конституція України від 28.08.1996 р. №254к/96 ВР
34. Кравчук М. Основи підприємництва / М.Кравчук. – Львів, 1995. – 80с.
35. Кубіній Н.Ю. Філософські аспекти підприємництва / Н.Ю. Кубіній // Науковий вісник Ужгородського державного університету. – Ужгород, 1999. – Випуск 2. – С. 183-188. – (Серія Економіка)
36. Кузьмин Г. В. Некоммерческие организации : учет и налогообложение / Г. В. Кузьмин. – М. : Налоговый вестник, 2011. – 304 с.

37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. 2-ге, Вид. вип., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 464с. (Альма-матер).
38. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
39. Макконнелл Кэмпбелл Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: ученик / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л.Брю. – [14-е изд.]; пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2004. – 975 с.
40. Мадзігоні В.М. Підприємництво: причини виникнення і форми існування, підготовка молоді до підприємницької діяльності / В.М.Мадзігоні, М.В.Вачевський // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №7(109). – С.3-12.
41. Маркетинг: Підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, Н.П. Гончарова Н.П., Є.В. Крикавський та ін.; за заг. ред. Старостіної А. О. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
42. Маркетинг и менеджмент: новые решения: Монография / И.Г.Бритченко, А.А.Шубин, Р.К.Перепелица и др. – Донецк: ДонНУЕТ им. Тугана-Барановского, 2007. – 326 с.
43. Мікловда В.П. Підприємництво та управління малим бізнесом / В.П.Мікловда, К.Калантарідіс. – Ужгород: Карпати, 2004. – 328 с.
44. Мікловда В.П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва: монографія / Василь Петрович Мікловда. – Ужгород: Карпати, 2006. – 216с.
45. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Ножова Г.М., Климко Т.Ю. Регіон: проблеми стратегічного розвитку / В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Г.М. Ножова, Т.Ю. Климко. – Ужгород: Ліра, 2008. – 196 с.
46. Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Завадяк Р.І., Сокол І.І., Максимець І.І., Кубіній В.В. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону: проблеми та шляхи вдосконалення: монографія / В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Р.І. Завадяк, І.І. Сокол, І.І. Максимець, В.В. Кубіній. – Ужгород: Ліра, 2010. – 196 с.

47. Мікловда В.П., Пітюлич М.М., Соханич Ф.Ф. Організаційно-інституціональні засади регіональної політики сприяння розвитку одноосібного підприємництва / В.П. Мікловда, М.М. Пітюлич., Ф.Ф. Соханич // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2005. – Випуск 17. – С.7-14. – (Серія Економіка)
48. Мікловда В.П., Ступко А.В., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Малий бізнес як фактор розвитку конкурентоспроможності регіону [Текст]: монографія / В.П. Мікловда, А.В. Ступко, І. Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній. – Полтава: ТОВ «Фірма «Техсервіс», 2012. – 200 с.
49. Мойсеєнко І.П. Інвестування: Підручник / І.П. Мойсеєнко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pidruchniki.com.ua>.
50. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва «Про затвердження Вимог щодо написання найменування юридичної особи або її відокремленого підрозділу» від 09.06.2004 № 65
51. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.С.Довгань. – К.: ТОВ "УУВПК", 2001. – 364 с.
52. Нечаюк Л.І.,Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Підручник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tourlib.net>
53. Обер-Крис Дж. Управление предприятием. Классика менеджмента / Дж. Обер-Крис. – М.: Сирин, 1998
54. Основи бізнесу: Навчальний посібник / За редакцією проф. Ф.Ф. Бутинця, К.В. Романчук. - 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП "Рута", 2004. – 364 с.
55. Овчаренко Н.В. Стратегічне управління: Підручник / Н.В. Овчаренко. – К.: Либідь, 2007. – 250 с.
56. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посібник / Г.В.Осовська, О.А. Осовська. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.

57. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.І. Стратегічний менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 194 с.
58. Попович О.С. Стратегічне управління [Текст] / курс лекцій / О.С.Попович. – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 260 с.
59. Постанова КМУ «Про порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності» від 25.05.1998 № 740.
60. Указ Президента України «Про державну підтримку малого підприємства» від 3 липня 1998р. № 456/48.
61. Райзберг Б.А. Основы бизнеса : Учеб.пособие / Б. А. Райзберг. – М.: Ось-89, 1996. – 188 с.
62. Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства: Навчальний посібник / І.І Сахарцева, О.В. Шляга. – К.: Кондор, 2008. – 380 с.
63. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: Навч. Посібник / Л.І.Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
64. СтонерДжеймс А.Ф. Вступ у бізнес / Джеймс А.Ф. Стонер, Едвін Г.Долан; за ред. Завадського Й.С. – Київ: ЄУФІСМіБ, 2000. – 752 с.
65. Сущность и принципы системного подхода [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://masters.donntu.edu.ua/2007/feht/hudoshin/library/ar\\_6.htm](http://masters.donntu.edu.ua/2007/feht/hudoshin/library/ar_6.htm)
66. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: Підручник / О.С.Телетов. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
67. Тэпман Л.Н. Малый бизнес: опыт зарубежных стран: учеб. пособие для вузов / Л.Н.Тэпман; под ред. проф. В.А.Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 287 с.
68. Ткаченко Ю.А. Характеристика методів експертних оцінок при прогнозуванні розвитку ринку послуг // Вісник Хмельницького національного університету 2010, – №1, – Т.2. – С.192-195. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>.

69. Управління підприємницьким ризиком / За ред. Штефанича Д.А. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 224 с.
70. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження / А.І. Федорчук. – Львів: В-во Львівської комерційної академії, 2008. – 368 с.
71. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pidruchniki.com.ua>.
72. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г.Форд. – М.: Финансы и статистика, 1998
73. Хейзинга Й. Homo Ludens. Статьи по истории культуры / Пер. с гол. Д. В. Сильвестрова — М.: Прогресс — Традиция, 1997. — 416 с.
74. Хохель С. Ступени сознания, или путь к успеху / С.Хохель. – К.: ЛОТОС, 2012. – 400 с.
75. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV.
76. Яворська Ж. Ділові ігри та їхня роль у підготовці сучасних фахівців // Вісник Львівського університету. – Вип. 19. – Ч.1. – 2005. – С. 241-246. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.franko.lviv.ua>.
77. Business Dynamics in the 21st Century by Chee-Heong Quah, Ong Lin Dar. – InTech, 2002. – 260 p.
78. Business Research Methods by Sue Greener. – BookBoon, 2008. – 110 p.
79. Corporate Governance and Risk Management by David Crowther, Shahla Sefi. – BookBoon, 2011. – 56 p.
80. J. Strydom, G. du Toit, B Erasmus Introduction to business management. Oxford University Press Southern Africa, 2007. – 640 p.
81. Foundations of Business By William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor. – Publisher: South-Western College Pub; 2 edition 2010. – 474 p.
82. Principles of Management by M. Carpenter, T. Bauer, B. Erdogan Flat World. – Knowledge, 2009.
83. R. Pike, B. Neale. Corporate Finance and Investment Decisions and Strategy (3rd ed.) - Prentice Hall Europe, 1999.

84. Sustainability, Innovation, and Entrepreneurship by Andrea Larson Flat. –  
World Knowledge, 2011. – 312 p.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Аналіз ризику – 141

Бізнес – 8-10, 18-25, 32-36, 46-47, 51, 63, 76-79, 126, 164

Бізнес-план – 54-55, 62, 64-65, 69-70

Виробничий ризик – 135

Внутрішні фактори – 140

Гіпотеза – 50

Глобальні ризики – 133

Господарський ризик – 131

Господарські рішення – 84,88

Державні ризики – 132

Дисперсія – 143-144

Ділове рішення – 55-56

Ділові ігри – 107

Допустимий ризик – 134

Евристичне програмування – 105-106

Економічна інформація – 52

Економічний підхід – 9

Економічний ризик – 127-128

Засновницькі документи – 56

Звітність – 113, 122

Зовнішнє середовище – 67, 92, 158, 166

Зовнішні фактори – 139

Інвестиції – 72, 78-79, 116

Інституціональний підхід – 11

Катастрофічний ризик – 134

Класифікація рішення – 87-90

Комплекс маркетингу – 67, 72-73

Корпорація – 20

Критичний ризик – 134

Ліквідність – 120, 148, 150-151

Маркетинг – 38

Маркетинг-мікс – 72-73

Маркетингова інформація – 52-53, 64

Маркетингова стратегія – 72

Менеджмент – 34, 36, 38, 63, 90

Місія – 61-62

Модель менеджменту – 153-155, 160

Модель підприємництва – 154

Моделі прийняття рішень – 92-94

Об'єктивний ризик – 135

Одноосібне володіння – 18

Партнерство – 19

Підприємець – 27-29, 36-37, 39-40, 42, 63, 68

Підприємництво – 28-30, 32, 34-35, 126

Підприємницький ризик – 131-133, 141

Піраміда цілей – 62

Постійні витрати – 74-75

Протиріччя – 14-16  
Процес прийняття рішення – 98-100

Реєстраційна картка – 58  
Регіональні ризики – 132  
Ризик – 96, 126-128  
Ризик-менеджмент – 146, 150-151  
Рішення – 40, 47, 49, 84

Семіваріація – 142,144  
Система – 11-13  
Системний підхід – 11  
Стратегія – 51-52  
Соціальний підхід – 10  
Спекулятивний ризик – 135  
Суб'єктивний ризик – 135  
Сценарій – 111

Управління ризиком – 146-148  
Управлінські рішення – 84-85, 88, 91-92  
Установчі документи – 56

Фінансова стійкість – 121-123  
Функція – 128-129  
Функція ризику – 128-130

Чистий ризик – 135

## ГЛОСАРІЙ

**Аналіз ризику** – це застосування системи спеціальних знань з дослідження економічних явищ і процесів за невизначеності та конфліктності з метою отримання якісної та кількісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень з урахуванням ризику.

**Асинергічні рішення** – це рішення, які призводять до непропорційного зниження ефективності витрат ресурсів на одиницю досягнутого результату.

**Бізнес** – це будь-яка організація, яка існує для того щоб забезпечувати товарами та послугами які люди хочуть придбати.

**Бізнес** – це відкрита система, на вході якої знаходяться різноманітні ресурси, а на виході – певний фінансовий результат.

**Бізнес** – це організація чи окремі особи, що виробляють або доставляють товари чи послуги для продажу з метою отримання прибутку.

**Бізнес** – це система діяльності, де організація виробництва товарів та послуг здійснюється тими, кому належать фактори виробництва або бізнес є організацією економічної діяльності на основі приватної власності з метою отримання прибутку.

**Бізнес** – це соціально-економічна і ділова творчість людини.

**Бізнес-план** – це документ, який зазвичай подається у письмовому вигляді, який визначає місію та цілі підприємництва, пояснює методи і стадії їх досягнення, а також встановлює майбутні показники та результати діяльності.

**Бізнес-план** – обґрунтування економічної та технічної доцільності діяльності чи розвитку вже існуючого підприємства або створення нового в ринкових умовах.

**Внутрішні фактори** – це фактори, які зумовлені внутрішніми чинниками та характеризують діяльність фірми.

**Гіпотеза** – метод пізнання предметів і явищ навколишнього світу.

**Гіпотеза бізнесу** – це такий спосіб мислення, котрий полягає у побудові припущення про те, що таке явище чи об'єкт представляє собою, та в обґрунтуванні, доведенні цього припущення.

**Господарське рішення** – це будь-які рішення, які приймаються в процесі ведення господарської (підприємницької) діяльності суб'єктами господарювання і передбачають вибір з декількох альтернатив або конкуруючих можливостей найкращої для досягнення поставленої цілі або завдання.

**Господарське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації економічного обґрунтування та вибору альтернативи із сукупності варіантів досягнення конкретного завдання виробничої програми або планових показників.

**Господарський ризик** – це загроза виникнення збитків чи втрат в будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

**Державний бізнес** – це бізнес, що здійснюється державними органами, коли вони виходять на ринок для здійснення пріоритетних загальнодержавних програм (науково-технічних, науково-виробничих та ін.), здатних спричинити користь державі.

**Державний реєстратор** – посадова особа, яка відповідно до цього Закону від імені держави здійснює державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

**Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб підприємців** – це засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших реєстраційних дій, які

передбачені цим Законом, шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

**Директивні рішення** – це рішення, що розробляються вищими органами управління в стабільних умовах; дані рішення стосуються найбільш важливих поточних і перспективних проблем організації та призначені для обов'язкового виконання на її нижчих рівнях.

**Ділові ігри** – це імітаційне моделювання реальних ситуацій, для виконання якого кожний учасник дістає певну роль.

**Довгострокові рішення** – це прогнозовані рішення, які реалізуються протягом п'яти років, які зумовлені баченням майбутнього, що впливає з умов і потреб сьогодення.

**Евристичне програмування** – це метод прийняття управлінського рішення, який спирається на досвід спеціалістів у даній галузі, сформований у вигляді правил, емпіричних залежностей, обчислювальних алгоритмів.

**Економічний ризик** – це непередбачена суб'єктом господарської діяльності небезпека, яка спричиняє можливість втрат, загрожує реалізації поставленої мети і зумовлена перш за все, випадковим характером прийнятих ним рішень.

**Економічні рішення** – це рішення, які стосуються планування та розподілу фінансових та матеріальних ресурсів підприємства.

**Економічна свобода** – це право кожного починати або завершувати свій бізнес, купувати будь-які ресурси, використовувати будь-яку технологію, виробляти будь-яку продукцію, вкладати свої кошти на власний розсуд.

**Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців** – автоматизована система збирання, накопичення, захисту, обліку та надання інформації про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

**Зовнішні фактори** – це ті фактори, на які суб'єкти підприємницької діяльності не можуть впливати, але які необхідно враховувати в процесі господарювання.

**Катастрофічні ризики** – ризики, що перевищують верхню (максимальну) межу ризику, сформовану в даній економічній системі.

**Кількісний аналіз ризику** – це числове вираження величини окремих видів ризиків, а також сукупного ризику всього вибраного напряму підприємницької діяльності.

**Класифікація рішення** – це процес, що дає змогу впорядкувати рішення і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

**Консенсус інтересів** – це взаємні обов'язки всіх учасників ділових відносин не порушувати суверенітету своїх контрагентів.

**Короткострокові рішення** – це рішення, які відображаються, як правило, в усних чи письмових наказах, розпорядженнях, приймаються без попередньої підготовки та реалізуються протягом року.

**Корпорація** – це форма організації бізнесу, юридично незалежний об'єкт, в якому власність розділена на частини, і відповідальність кожного обмежена його внеском в підприємство.

**Крадіжка** – це злочин, пов'язаний з насильством. У 65% випадків зловмисники використовують зброю.

**Маркетинг** – комплекс дій, спрямованих на збільшення попиту на продукцію чи послуги та сприянню просування продукції чи послуг до споживачів.

**Маркетингова стратегія** – це система дій, зосереджена на певних засобах маркетингу, які допоможуть втілити у життя місію підприємства.

**Математичне програмування** – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними.

**Метод «Дельфі»** – це багаторівнева процедура анкетування з обробкою та повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють ізольовано один від одного.

**Місія** – це головна довготермінова мета існування бізнесу, яка визначає перспективи діяльності підприємства.

**Непідприємницький ризик** – ризики, пов'язані з діяльністю неприбуткових організацій (навчальні заклади, науково-дослідні центри, добродійні товариства).

**Одноосібне володіння** – це бізнес, що належить одному власнику, який одноосібно здійснює управління нею, отримує прибуток і особисто відповідає за всіма зобов'язаннями фірми.

**Оперативні рішення** – це короткострокові рішення, які розробляються для вирішення рутинних питань та ситуацій, які заважають реалізації тактичних рішень.

**Організаційно-діяльнісні ігри** – це спеціалізований спосіб і метод розв'язання унікальних задач, обґрунтування прийняття найскладніших управлінських рішень та застосовуються як універсальна й ефективна форма організації, розвитку і дослідження колективної розумової діяльності, мислення.

**Ординарні рішення** – це рішення, при прийнятті яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі або напрямку діяльності.

**Орієнтаційні рішення** – це рішення, які призначені для нижчих рівнів управління, що перебувають під значним впливом центру.

**Партнерство** – це об'єднання двох або більше людей, що ведуть справу як співвласники на основі довільної угоди, яка не суперечить законам.

**Підприємець** – це агент, що використовуючи всі можливості та генеруючи нові ідеї прагне досягти економічного розвитку.

**Підприємець** – це людина, наділена оригінальним мисленням, а її діяльність пов'язана з впровадженням нових ідей для досягнення певних результатів.

**Підприємець** – це людина, що об'єднує інших людей у рамках виробничої одиниці і діє на власний ризик з метою отримання певної вигоди.

**Підприємництво** – динамічний, активний елемент бізнесу, який представляє собою ініціативну, самостійну діяльність, здійснювану на свій ризик і під свою відповідальність громадянами, об'єднаннями громадян по виробництву продукції, виконанню робіт і наданню послуг з метою отримання прибутку.

**Підприємництво** – особливий вид стратегічної інноваційної або соціальної діяльності, яка полягає в залученні та поєднанні ресурсів для виробництва продукції та наданні послуг, реалізації останніх та отриманні прибутку як необхідної умови подальшого розвитку бізнесу.

**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.

**Підприємництво (бізнес)** – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринкової економіки, спрямована на отримання прибутку і власної вигоди шляхом виготовлення та реалізації товарів або послуг.

**Підприємництво (бізнес)** – це інтелектуальна діяльність енергійної та ініціативної людини або об'єднань громадян, які повністю або частково володіють будь-якими матеріальними цінностями і використовують їх для організації бізнесу та управління ним.

**Підприємницький ризик** – ризики, які пов’язані з будь-якою підприємницькою діяльністю.

**Підприємницький ризик** – це загроза виникнення непередбачених планами та прогнозами матеріальних і фінансових втрат та збитків або недоодержання очікуваних доходів у ході здійснення підприємницької діяльності.

**Постійні витрати** – це витрати, які не змінюються незалежно від кількості продукції.

**Протиріччя** – це антагонізм інтересів суб’єктів економічної діяльності, регуляторних органів та громади, які обумовлюють пошук різноманітних рішень і дій, спрямованих на його ліквідацію.

**Реєстраційна картка** – це документ встановленого зразка, який підтверджує волевиявлення особи щодо внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

**Реєстраційна справа** – папка організаційно-облікового типу з документами або електронними документами, що подаються державному реєстратору відповідно до закону.

**Рекомендаційні рішення** – це рішення, які готуються комітетами, комісіями та іншими органами ради, їх виконання бажане, але не обов’язкове, тому що ті, кого ці рішення стосуються, не є підлеглими тих, хто їх приймає.

**Ризик** – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності у ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату та відхилення від мети.

**Ризик** – це об’єктивно-суб’єктивна категорія, пов’язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб’єктом очікуваного результату.

**Ризик** – це усвідомлена можливість небезпеки. Можливість збитків або неуспіху в якійсь справі. Сміливий, ініціативний вчинок, дія зі сподіванням щастя, успіху, позитивного результату.

**Ризик-менеджмент** – це процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку стратегії поведінки цього суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

**Ризик-менеджмент** – це сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику «люди—цілі—ресурси» в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів).

**Середньострокові рішення** – це рішення, які відбиваються в обов'язкових для виконання планах і програмах, відповідно до яких здійснюються конкретні практичні заходи, термін їх реалізації від одного до п'яти років.

**Синергічні рішення** – це рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає і має яскраво виражений характер непропорційного зростання.

**Соціальні рішення** – це рішення, що приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій тощо.

**Стратегічні рішення** – це рішення, які розробляються на тривалий строк (5-10 років) та охоплюють найважливіші ключові елементи підприємства, його організації, управління та здійснення виробничої діяльності

**Стратегія бізнесу** – довгостровий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план; основні принципи діяльності підприємства, що забезпечують його довготривалі конкурентні переваги.

**Сценарій** – це метод прогнозування, за допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати як саме будуть розвиватися події щодо об'єкта дослідження.

**Тактичні рішення** – це рішення, які розробляються на 1-3 роки та охоплюють частини ключових елементів організації.

**Технічні рішення** – це рішення, які приймаються щодо використання технологій та устаткування підприємства.

**Управління ризиком** – це комплекс управлінських дій та заходів впливу на суб'єктів господарської діяльності, який забезпечує максимально широке охоплення можливих ризиків, обґрунтоване прийняття і доведення їх впливу до оптимально можливих меж для зниження імовірності настання стохастичних (випадкових) негативних подій і нейтралізації їх наслідків.

**Управління ризиками** — це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку й реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам.

**Управлінське рішення** – це творчий процес, у якому певним чином поєднуються математичний підхід, логіка, психологія, емоції, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника того чи іншого рангу.

**Управлінські рішення** – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання щодо організації та управління підприємством.

**Функція ризику** – це зовнішній вияв дії ризику на параметри соціально-економічної системи і її окремі складові (суспільство, спільноти людей, економіку, галузь, підприємство тощо).

**Якісний аналіз ризику** – це ідентифікація всіх можливих ризиків, вивчення їх факторів, потенційних областей, виявлення напрямів діяльності і етапів, на яких може виникнути ризик.

**МОДЕЛЬНИЙ СТАТУТ**  
**товариства з обмеженою відповідальністю**

Загальні положення

1. Товариство з обмеженою відповідальністю (далі - Товариство) утворено відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України "Прогосподарські товариства" та діє на підставі цього модельного статуту (далі - Статут).

2. Товариство у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом.

3. Вид Товариства, його найменування, місцезнаходження, мета і предмет діяльності, склад учасників, розмір статутного капіталу, розмір часток кожного з учасників, порядок внесення ними вкладів зазначаються у рішенні про утворення Товариства.

**Юридичний статус Товариства**

4. Товариство є юридичною особою. Товариство набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації.

5. Товариство:  
має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням, ідентифікаційним кодом, штампи, бланки, може мати фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити;

діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань;

може набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, вчиняти правочини відповідно до законодавства та цього

Статуту, бути позивачем в суді, у тому числі у відповідних юрисдикційних органах інших держав;

має право випускати (емітувати) в установленому законодавством порядку цінні папери;

самостійно планує свою господарську діяльність і провадить таку діяльність на підставі договорів;

реалізує власну продукцію (роботи, послуги).

6. Товариство має право утворювати в установленому законодавством порядку філії, представництва, інші відокремлені структурні підрозділи, бути засновником юридичних осіб (у тому числі дочірніх підприємств) як на території України, так і за її межами.

7. Товариство разом з іншими суб'єктами господарювання може утворювати спілки, асоціації та інші об'єднання, залучати до роботи вітчизняних та іноземних спеціалістів, утворювати тимчасові робочі групи для виконання своїх статутних завдань.

8. Товариство самостійно згідно із законодавством:

визначає форми, розміри та види оплати праці;

установлює технічно обґрунтовані норми праці;

надає своїм працівникам додаткові відпустки;

визначає трудовий розпорядок.

Умови праці іноземних громадян та її оплати визначаються відповідно до законодавства окремими трудовими договорами.

9. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів.

Товариство не несе відповідальності за зобов'язаннями його учасників.

Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями

Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю

Товариства, у межах вартості своїх вкладів. На учасників Товариства, які внесли вклади не в повному обсязі, покладається солідарна відповідальність за зобов'язаннями Товариства в межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з таких учасників.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями утворених ним юридичних осіб.

### **Учасники Товариства**

10. Учасники Товариства мають право:

- 1) брати участь в управлінні Товариством;
- 2) отримувати відповідно до законодавства частку прибутку пропорційно своїй частці у статутному капіталі Товариства;
- 3) брати участь у діяльності Товариства на підставі трудового договору (контракту) або договору цивільно-правового характеру;
- 4) придбавати у пріоритетному порядку продукцію, роботи та послуги, що виробляються Товариством;
- 5) одержувати інформацію про діяльність Товариства, стан його майна, розміри прибутку та збитків;
- 6) обирати та бути обраними до органів Товариства.

Учасники Товариства мають інші права, передбачені законодавством та цим Статутом.

11. Учасник Товариства має право вийти з нього, повідомивши про свій вихід не пізніше ніж за три місяці.

Учасник, який виходить із Товариства, має право на виплату суми, що дорівнює вартості частини майна, пропорційній його частці у статутному капіталі Товариства. За домовленістю між учасником Товариства та Товариством виплата зазначеної суми може бути замінена на передачу майна в натурі.

Якщо вклад до статутного капіталу здійснено шляхом передачі права на користування майном, відповідне майно повертається учасникові Товариства без виплати винагороди.

12. Учасники Товариства зобов'язані:

1) дотримуватися вимог установчих та інших внутрішніх документів Товариства;

2) виконувати рішення загальних зборів учасників Товариства (далі - загальні збори) та інших органів Товариства;

3) виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі ті, що пов'язані з майновою участю;

4) не розголошувати комерційної таємниці та конфіденційної інформації про діяльність Товариства;

5) виконувати інші обов'язки, передбачені законодавством та рішеннями загальних зборів.

### **Статутний капітал Товариства**

13. Статутний капітал Товариства складається із вкладів його учасників. Розмір статутного капіталу Товариства дорівнює сумі вкладів його учасників.

14. Не допускається звільнення учасника Товариства від обов'язку вносити вклади до статутного капіталу Товариства, у тому числі шляхом зарахування вимог до Товариства.

15. Статутний капітал Товариства підлягає сплаті його учасниками до закінчення першого року з дня державної реєстрації Товариства.

16. Зменшення розміру статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення про це його кредиторів. Порядок повідомлення кредиторів визначається загальними зборами. Рішення про зменшення статутного капіталу Товариства надсилається поштою з повідомленням про вручення усім кредиторам Товариства не пізніше триденного строку з дня його прийняття.

17. Збільшення розміру статутного капіталу Товариства допускається після внесення його учасниками вкладів у повному обсязі.

18. Учасник Товариства має право продати або іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі Товариства одному

чи кільком учасникам Товариства або третім особам. Якщо учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом на купівлю частки (її частини) протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника її продати, така частка (її частина) може бути відступлена третій особі.

19. Частка учасника Товариства може бути відступлена до моменту її сплати в повному обсязі лише в тій частині, у якій її сплачено.

20. Одночасно з передачею частки (її частини) третій особі до неї переходять усі права та обов'язки, що належали учасникові Товариства, який відступив її повністю або частково.

21. Частка учасника Товариства після внесення ним вкладу в повному обсязі може бути придбана Товариством. У такому разі Товариство зобов'язане реалізувати зазначену частку іншим учасникам Товариства або третім особам протягом строку, що не перевищує одного року, або зменшити свій статутний капітал.

22. Якщо учасники Товариства до закінчення першого року з дня його державної реєстрації не внесли (внесли не в повному обсязі) свої вклади, загальні збори приймають одне з таких рішень:

про виключення із складу Товариства тих учасників, що не внесли (внесли не в повному обсязі) вклади, та про визначення порядку перерозподілу часток у статутному капіталі;

про зменшення розміру статутного капіталу та про визначення порядку перерозподілу часток у статутному капіталі;

про ліквідацію Товариства.

23. Якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року вартість чистих активів Товариства виявиться меншою, ніж його статутний капітал, Товариство зобов'язане повідомити про зменшення свого статутного капіталу. Якщо вартість чистих активів Товариства стала меншою, ніж визначений законом мінімальний розмір статутного капіталу, Товариство підлягає ліквідації.

### **Майно Товариства**

24. Майно Товариства складається з основних засобів, обігових коштів, акцій (часток, паїв) у статутному (складеному) капіталі господарських товариств, а також інших активів, відображених у бухгалтерському балансі Товариства, і формується за рахунок:

1) майна, переданого учасниками Товариства до його статутного капіталу;

2) продукції, виробленої Товариством у результаті провадження господарської діяльності, майна та майнових прав, набутих у процесі господарської діяльності;

3) доходів, отриманих у результаті провадження господарської діяльності, включаючи доходи, отримані від реалізації цінних паперів і корпоративних прав, та доходів (дивідендів) від володіння корпоративними правами та цінними паперами;

4) кредитів, позик;

5) іншого майна, набутого на законних підставах.

25. Товариство володіє, користується та розпоряджається належним йому майном і вчиняє стосовно нього будь-які дії, що не суперечать закону та меті діяльності Товариства.

Товариство несе ризик випадкового знищення та пошкодження майна, що є його власністю.

### **Прибуток Товариства та його використання.**

#### **Порядок покриття збитків. Фонди Товариства**

26. Прибуток Товариства утворюється з надходжень, отриманих у результаті провадження ним господарської діяльності, після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці та є узагальнюючим показником ефективності діяльності Товариства.

Прибуток є основним джерелом зміцнення матеріально-технічної бази Товариства, соціального забезпечення його трудового колективу, матеріального стимулювання працівників.

27. Для покриття збитків Товариства створюється резервний фонд у розмірі не менш як 25 відсотків статутного капіталу.

Резервний фонд формується шляхом щорічного відрахування коштів у розмірі 5 відсотків суми чистого прибутку Товариства до досягнення зазначеного розміру.

У разі повного або часткового використання резервного фонду його поповнення здійснюється в порядку, передбаченому цим пунктом.

28. Товариство може утворювати, крім резервного фонду, інші фонди. Порядок утворення, використання коштів, поповнення та ліквідації таких фондів визначається загальними зборами.

29. Збитки від господарської діяльності Товариства покриваються за рахунок коштів резервного фонду, а в разі їх недостатності - у порядку, визначеному загальними зборами.

30. Виплата частки прибутку учасникам Товариства проводиться один раз на рік за підсумками календарного року протягом I кварталу року, який настає за звітним. Умови та порядок виплати частки прибутку визначаються загальними зборами.

### **Органи Товариства**

31. Органами товариства є:

загальні збори;

виконавчий орган;

ревізійна комісія.

### **Загальні збори**

32. Вищим органом Товариства є загальні збори.

Загальні збори мають право приймати рішення з будь-якого питання діяльності Товариства, внесеного до порядку денного зборів, згідно із цим Статутом та законодавством.

33. До компетенції загальних зборів належать:

1) визначення:

основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

форм контролю за діяльністю виконавчого органу;

організаційної структури Товариства;

умов оплати праці посадових осіб Товариства, його філій, представництв, інших відокремлених підрозділів, дочірніх підприємств;

2) зміна розміру статутного капіталу Товариства;

3) утворення та відкликання виконавчого органу і ревізійної комісії;

4) затвердження:

річних результатів діяльності Товариства, його дочірніх підприємств; звітів і висновків ревізійної комісії;

порядку розподілу прибутку та покриття збитків Товариства;

порядку та строку виплати частки прибутку;

положення про загальні збори, виконавчий орган, ревізійну комісію та інших внутрішніх документів Товариства;

5) утворення, реорганізація та ліквідація філій, представництв, інших відокремлених підрозділів Товариства, дочірніх підприємств, затвердження їх положень і статутів;

6) прийняття рішення про:

притягнення домайнової відповідальності посадових осіб органів Товариства;

вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищує 25 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;

припинення Товариства, утворення (призначення) комісії з припинення юридичної особи (ліквідаційної комісії, ліквідатора тощо), затвердження ліквідаційного або розподільного балансу (передавального акта);

7) установлення розміру, форми і порядку внесення учасниками Товариства додаткових вкладів;

8) вирішення питань щодо зміни складу учасників Товариства, виключення учасника з Товариства;

9) вирішення питання про придбання Товариством частки його учасника;

10) вирішення питань щодо зміни місцезнаходження та/або найменування Товариства;

11) вирішення інших питань, що належать до компетенції загальних зборів згідно із законом, цим Статутом або положенням про загальні збори.

34. Загальні збори обирають голову загальних зборів.

Загальні збори скликаються головою загальних зборів не рідше ніж два рази на рік, якщо інше не передбачено положенням про загальні збори.

Позачергові загальні збори скликаються головою загальних зборів:

за наявності обставин, зазначених у положенні про загальні збори;

у разі неплатоспроможності Товариства;

у разі коли цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема якщо виникає загроза значного зменшення розміру статутного капіталу;

на вимогу учасників Товариства, що володіють у сукупності більше ніж 20 відсотками голосів. Якщо протягом 25 днів голова загальних зборів не виконав вимоги щодо скликання позачергових загальних зборів, зазначені учасники мають право самі скликати загальні збори.

35. Учасникам Товариства повідомляється про проведення загальних зборів не пізніше ніж за 30 днів до їх скликання у порядку, визначеному загальними зборами. У повідомленні, зокрема, зазначаються час і місце проведення таких зборів та їх порядок денний.

36. Учасник Товариства має право вимагати розгляду питання на загальних зборах за умови внесення його на розгляд не пізніше ніж за 25 днів до їх початку.

37. Учасникам Товариства не пізніше ніж за сім днів до скликання загальних зборів повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними на розгляд згідно з порядком денним.

38. Учасник Товариства може доручити (за довіреністю) виконання своїх повноважень на загальних зборах представникові, який призначається на постійній основі або на певний строк. Учасник Товариства має право в будь-який час замінити свого представника на загальних зборах, повідомивши про це іншим учасникам.

39. Видача довіреності на право участі та голосування на загальних зборах не виключає права участі в таких зборах учасника Товариства, який видав довіреність, замість свого представника.

40. Учасник Товариства має право передати свої повноваження на загальних зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника шляхом видачі відповідної довіреності.

41. Учасники Товариства, які беруть участь у загальних зборах, реєструються із зазначенням кількості голосів, що належать кожному учасникові. Перелік учасників загальних зборів підписується головою та секретарем таких зборів.

42. Кожен з учасників Товариства, присутній на загальних зборах, має кількість голосів, що пропорційна розміру його частки у статутному капіталі Товариства і визначається за таким принципом, що на один відсоток статутного капіталу припадає один голос.

43. Загальні збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів.

44. У загальних зборах можуть брати участь з правом дорадчого голосу члени виконавчого органу, які не є учасниками Товариства.

45. Рішення з питань визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання, а також щодо виключення учасника з Товариства вважається прийнятим, якщо за нього проголосували учасники Товариства, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства. Рішення

з інших питань приймається простою більшістю голосів, присутніх на загальних зборах.

46. Рішення з питань, не включених до порядку денного, можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників Товариства, присутніх на загальних зборах.

47. Голова загальних зборів організовує ведення протоколу. Книга протоколів та засвідчені витяги з неї видаються учасникам Товариства на їх вимогу. Порядок складення та підписання протоколу встановлюється загальними зборами.

### **Виконавчий орган Товариства**

48. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є дирекція (колегіальний орган) або директор (одноособовий орган). Дирекцію очолює генеральний директор. Членами виконавчого органу можуть бути особи, які не є учасниками Товариства.

49. Дирекція (директор) здійснює свої повноваження відповідно до положення, затвердженого загальними зборами, у якому, зокрема, визначаються компетенція виконавчого органу, порядок прийняття ним рішень, порядок вчинення юридичних дій від імені Товариства.

Дирекція (директор) вирішує всі питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів.

Загальні збори можуть прийняти рішення про передачу частини своїх повноважень (крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів) до компетенції дирекції (директора).

50. Дирекція (директор) підзвітна (підзвітний) загальним зборам і організовує виконання їх рішень.

51. Директор (генеральний директор) не може бути одночасно головою загальних зборів.

52. Директор (генеральний директор) має право без довіреності вчиняти юридичні дії від імені Товариства. Інші члени дирекції також можуть бути наділені таким правом.

### **Ревізійна комісія**

53. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснюється ревізійною комісією, що утворюється строком на два роки під час проведення загальних зборів з числа учасників Товариства в кількості не менше трьох осіб.

Члени дирекції (директор) не можуть бути членами ревізійної комісії.

54. Ревізійна комісія здійснює свої повноваження відповідно до положення, затвердженого загальними зборами.

55. Перевірка діяльності дирекції (директора) проводиться ревізійною комісією за дорученням загальних зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства.

56. Ревізійна комісія має право вимагати від посадових осіб Товариства подання їй всіх необхідних матеріалів, зокрема бухгалтерських документів, особистих пояснень.

57. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок на загальних зборах.

Ревізійна комісія складає висновок щодо річних звітів та балансів, на підставі якого загальні збори затверджують річний баланс Товариства.

58. Ревізійна комісія в разі виявлення фактів зловживання з боку посадових осіб Товариства або виникнення загрози його істотним інтересам може вимагати скликання позачергових загальних зборів.

59. Загальні збори можуть прийняти рішення про проведення аудиту.

### **Трудовий колектив Товариства**

60. Трудовий колектив Товариства становлять фізичні особи, що беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, а також інших документів, які регулюють трудові відносини працівників з Товариством.

61. Умови організації та оплати праці членів трудового колективу Товариства, а також їх соціального захисту визначаються відповідно до законодавства.

## **Облік та звітність**

62. Товариство веде бухгалтерський облік результатів своєї господарської діяльності відповідно до законодавства.

63. Товариство складає відповідно до законодавства фінансову звітність, на підставі якої визначаються фінансові результати його діяльності.

64. Перший фінансовий рік Товариства розпочинається з дати його державної реєстрації і закінчується 31 грудня поточного року. Кожний наступний фінансовий рік відповідає календарному.

65. Товариство забезпечує подання статистичної та іншої звітності органам державної статистики, іншим центральним органам виконавчої влади відповідно до їх компетенції в обсягах та у строки, передбачені законодавством.

## **Порядок внесення змін до Статуту**

66. Зміни до Статуту вносяться Кабінетом Міністрів України.

## **Припинення Товариства**

67. Товариство припиняється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

68. Реорганізація Товариства проводиться за рішенням загальних зборів, а у випадках, передбачених законом, - за рішенням суду або відповідних державних органів.

69. Товариство ліквідується;

1) за рішенням загальних зборів;

2) за рішенням суду.

70. Припинення Товариства здійснюється комісією з припинення юридичної особи (ліквідаційною комісією, ліквідатором тощо), яка утворюється (призначається) в установленому законодавством порядку.

З дня утворення (призначення) комісії з припинення юридичної особи (ліквідаційної комісії, ліквідатора тощо) до неї (нього) переходять повноваження з управління діяльністю Товариства.

71. Комісія з припинення юридичної особи (ліквідаційна комісія, ліквідатор тощо) несе майнову відповідальність за шкоду, заподіяну Товариству, його учасникам і третім особам, відповідно до законодавства.

72. Майно, що належить Товариству (включаючи виручку від продажу його майна в разі ліквідації) і залишилося після розрахунків з кредиторами, розподіляється між учасниками Товариства.

73. Припинення Товариства вважається завершеним, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з дати внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.

Установчий договір про створення Товариства з обмеженою відповідальністю

\_\_\_\_\_ " " \_\_\_\_\_

Засновниками Товариства з обмеженою відповідальністю виступають:

- 1) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові)
- 2) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові)

Сторони уклали договір про створення Товариства з обмеженою  
Відповідальністю \_\_\_\_\_  
(назва товариства)

(надалі - Товариство), що знаходиться за  
адресою: \_\_\_\_\_

Товариство з моменту державної реєстрації є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штампи, товарний знак та інші реквізити.

2. Товариство створюється з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

3. Товариство може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва. Філії та представництва Товариства діють на підставі Положень про них, затверджених Товариством, а дочірні підприємства - на підставі затверджених Товариством статутів.

4. Товариство може бути учасником спільних підприємств, акціонерних товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.

5. Учасники Товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави, держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке відповідно до законодавства може бути звернено стягнення.

6. Предметом діяльності Товариства є: \_\_\_\_\_

7. У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності

8. Товариство має право без обмежень приймати рішення щодо своєї діяльності.

9. Товариство може від свого імені укладати угоди, набувати май нові та особисті немайнові права, виступати в суді, господарському суді та третейському суді.

10. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством, цим Договором, статутом, а також внутрішніми локальними нормативними актами.

11. Товариство здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України.

12. Права та обов'язки учасників Товариства визначаються його статутом.

13. Товариство є власником майна, переданого йому учасниками, одержаних доходів, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

14. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок внесків його учасників створюється статутний фонд у розмірі \_\_\_\_\_ грн. (сума цифрами)

Частка в статутному фонді:

\_\_\_\_\_ грн., \_\_\_\_\_ % (сума цифрами)

\_\_\_\_\_ грн., \_\_\_\_\_ % (сума цифрами)

15. До державної реєстрації Товариства учасники в строк \_\_\_\_\_ з моменту підписання Договору вносять до статутного фонду 30% свого вкладу. Решту вкладу (70%) учасники вносять до статутного фонду протягом \_\_\_\_\_. У разі невиконання цього зобов'язання у визначений термін учасник сплачує за час прострочення \_\_\_\_\_ % річних з недовнесеної суми.

16. У Товаристві створюється резервний фонд у розмірі \_\_\_% статутного фонду за рахунок щорічних відрахувань - \_\_\_% від чистого прибутку Товариства. Кошти фонду знаходяться в повному розпорядженні Товариства. Можливі збитки Товариства покриваються за рахунок резервного фонду. Якщо коштів резервного фонду недостатньо, учасники приймають рішення про додаткові джерела фінансування.

17. Органи управління Товариством, їх компетенція визначаються статутом Товариства.

18. Контроль за фінансовою і господарською діяльністю Товариства здійснюється ревізійною комісією. Порядок створення, кількісний склад та сфера діяльності ревізійної комісії визначаються статутом Товариства.

19. У разі ліквідації Товариства кожному з учасників виплачується вартість частини майна Товариства, пропорційна до його частки у статутному фонді Товариства.

20. Договір набирає чинності з моменту його підписання учасниками.

21. Цей договір складено в примірниках, один з яких знаходиться у справах нотаріальної контори, а інші - в учасників.

22. Додаткові умови  
Договору \_\_\_\_\_

23. Учасники:

1) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, та по батькові)

паспорт серія № виданий " " року \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(назва органу, що видав паспорт)

2) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові)

паспорт серія № виданий " " року \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(назва органу, що видав паспорт)

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ: \_\_\_\_\_