



Громадський центр
“Ділові ініціативи”



**Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу**

*Г.Васильченко, С.Васильченко, Л. Вербовська,
Б. Гречаник, Т.Кулик, Н.Курило,
В.Поровська, Р.Шевчик*

Сім кроків до успішного бізнесу

Посібник-довідник
з основ управління малим бізнесом

**Івано-Франківськ
Видавництво “Нова Зоря”
2005 рік**

УДК 658.012.4

ББК 65. 050

Головний редактор
Васильченко Г.В.

Авторський колектив
**Васильченко Г.В., Васильченко С.М.,
Вербовська Л.С., Гречаник Б.В., Кулик Т.П.,
Курило Н.І., Поровська В.М., Шевчик Р.**

Рецензент
Петренко В.П.

Літературний коректор
Курило Н.І.

Комп'ютерна верстка
Вербовська Л.С.



Рекомендовано до друку Вченою Радою Івано-Франківського
Національного технічного університету нафти і газу,
протокол № **8/407** від **23 лютого 2005 року**.

Книга надрукована за сприяння Партнерської Програми Корпусу Миру
(Peace Corps Partnership Program)

Організаційно-методичне та фінансове забезпечення надано управлінням у
справах сім'ї та молоді Івано-Франківської ОДА

ISBN

© ГЦ “Ділові ініціативи”,
м. Івано-Франківськ, 2005

ЗМІСТ

Організація матеріалу

Вступ

Розділ 1. Ідеологія малого бізнесу

Розділ 2. Юридичні аспекти малого бізнесу

2.1. Основа здійснення підприємництва в Україні

2.2. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

2.3. Вибір системи оподаткування

Розділ 3. Стратегія оцінки конкурентоспроможності бізнес - ідеї та розробка бізнес плану

3.1. Вибір бізнес-ідеї та попередня оцінка її конкурентоспроможності

3.2. Розробка бізнес-плану – робота над планом реалізації бізнес-ідеї

Розділ 4. Планування і розвиток маркетингу

4.1. Маркетингові дослідження. Комплекс маркетингу

Розділ 5. Фінансове планування

5.1. Планування витрат та аналіз економічної доцільності реалізації проекту

5.2. Фінансовий план

Розділ 6. Менеджмент персоналу

6.1. Мотивація персоналу

Розділ 7. Етика та соціальна відповідальність бізнесу

Додатки

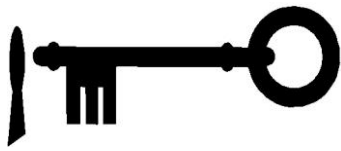
Додаток 1.

Додаток 2.

Додаток 3.



ВСТУПНЕ СЛОВО



Мале підприємництво сьогодні є об'єктом прискіпливої уваги усіх без виключення верств українського суспільства та його чільних представників в органах державного управління, бізнесового середовища, політичних і громадських організацій тощо. Це відбувається в зв'язку з тим, що проблеми розвитку і зростання малого та середнього бізнесу уже давно перестали нести виключно економічне навантаження. Підтвердженням цього може служити досить влучне визначення народного депутата України, Президента Інституту Конкурентного Суспільства Юрія Єханурова - "Мале підприємництво насправді не є малим, якщо брати до уваги його соціальну роль".

Саме соціальна важливість цієї ролі трансформувала мале і середнє підприємництва у ідеологічний чинник стратегічного розвитку України, яка посилено прагне знайти своє місце в постіндустріальній спільноті світових держав.

Вважаю за доцільне наголосити на тому, що з малим і середнім підприємництвом та обумовленими ними змінами в статусі громадян України пов'язана лавиноподібна інтелектуалізація українського суспільства. Адже сьогодні дуже важливі бізнес-пропозиції, бізнес-плани і бізнес-рішення приймають мільйони підприємців, які, навіть не помічаючи цього, генерують нові "інтелектуальні продукти", які наповнюють новим змістом не тільки їх особисте життя, а й змінюють життя всієї держави.

Величезний потенціал підприємницького ресурсу українського народу заслуговує на максимальне сприяння його належному використанню з самими позитивними для суспільства наслідками. Для цього в Україні слід вивільнити потужний інтелектуальний потенціал величезної армії розумних, компетентних, досвідчених і підприємливих людей, приватна ініціатива яких раніше не тільки не заохочувалась і підтримувалась, а навпаки – всіляко обмежувалась правилами "соціалістичного співжиття" і прагненням створити однакове для всіх "світле майбутнє".

Сьогодні ж власне світле майбутнє багато людей можуть починати творити самостійно, не чекаючи ніяких вказівок, не потребуючи будь-якої "надихаючої і спрямовуючої сили" окрім власного інтелекту і мотивації до його активного використання, в результаті чого інтелектуально-ресурсний потенціал народу трансформуватиметься в реальні досягнення кожного, хто хоче і вміє думати і придумувати, самостійно обґрунтовувати і розраховувати, аналізувати і приймати рішення, працювати і втілювати в життя власні бізнесові ідеї.

Сьогодні понад 12% населення області у працездатному віці є зайнятими у сфері малого бізнесу. Кількість малих підприємств на початок 2004 року склала 7 287, а приватних підприємців – фізичних осіб на цей же час було зареєстровано близько 45 тисяч. Без сумніву, ці цифри повинні динамічно зростати. Адже підприємництво визнано одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку нашої області.

Цілком очевидно, що для ефективної і результативної реалізації всіх перерахованих вище дій із сприяння розвитку цієї сфери ділової активності наших співгромадян, кожному із початкуючих підприємців слід оволодіти певними знаннями,

технологіями та інструментами, без яких підприємливій людині працювати важко, що й викликало необхідність підготовки і видання цього посібника-довідника.

“Сім кроків до успіху”. Навіть в цій назві, як на мене, відчувається певний символізм. Адже сім простих музичних знаків - нот, назви яких просто запам'ятовують навіть школярі, є необхідними як для запису усім з дитинства відомої простенької пісеньки невідомого автора “Чижи́к-пичи́к”, так і для створення таких злетів людського таланту як “Реквієм” Вольфганга Амадея Моцарта чи “Дев'ятої симфонії” Людвіга Ван Бетховена. Як в першому, так і в другому випадку знання цих найпростіших знаків і законів нотопису є необхідними.

Абсолютно аналогічна ситуація складається і в підприємстві, коли знання певних елементарних кроків, правил і законів дають можливість підприємцю-новачку принаймні якщо не створити бізнес-симфонію, то скласти хоча б простеньку, однак веселу бізнес-мелодію, яка б тішила душу, серце і банківський рахунок її початкуючого автора.

В посібнику-довіднику увазі початкуючого підприємця пропонуються наступні 7 розділів, в яких розглядаються ідеологічні основи малого бізнесу, юридичні аспекти його належного створення та існування, основні поняття маркетингу, забезпечення та оцінки конкурентоспроможності, фінансового забезпечення, управління персоналом, етики бізнесу та його соціальної спрямованості і відповідальності.

Звичайно, це ще далеко не все необхідне на шляху підприємця до успіху. Однак отримані знання допоможуть йому стартувати набагато потужніше, уникнувши непорозумінь, провалів і, навіть, неприємностей, які можуть чекати його на цьому шляху.

В підготовці цього посібника-довідника брали участь досвідчені науковці і фахівці-практики, які мають не тільки особистий досвід підприємницької діяльності, а й досвід всебічного практичного сприяння розвитку цієї сфери ділової активності в Івано-Франківській області через надання консультацій, підготовку бізнес-планів, навчання тощо.

Сподіваюсь, що це видання допоможе багатьом громадянам нашої області у виконанні їх перших підприємницьких кроків і дій, а також сприятиме їм в реалізації їх бізнес-мрій.

Віктор Петренко
Декан факультету управління галузевим
і регіональним економічним розвитком
ІФНЛПУНТ, канд. техн. наук, доцент,
приватний підприємець

Розділ 1. Ідеологія малого бізнесу

*Якщо Ви не ставите перед собою ціль,
Ви ніколи її не досягнете
Харлі Маккей*



Бізнес (англ. **business**) – діло. Найчастіше слово „бізнес” вживають як синонім поняття „підприємництво”. Чи виправдане таке ототожнення?

Зрозуміло, що бізнес - це не тільки саме діло, власна справа. Бізнес – це ділові стосунки, які виникають між людьми в процесі пошуку вигоди. Саме вигода є безпосередньою метою будь-якої ділової економічно-активної людини. Ділові відносини можуть виникати і виникають майже у всіх сферах суспільного життя і, таким чином, виступають його економічною суттю тому, що саме завдяки діловим відносинам люди задовольняють власні потреби, отримують вигоди. Обмін діяльністю чи результатами діяльності – є обмін „ділами”, діловий контакт, чи, інакше кажучи, *угода*. Тому видається дуже влучним визначення бізнесу, наведене в підручнику американських авторів С. Розенблатта, Р. Боннінгтона та та Б. Нідлса „Концепція бізнесу”: „Бізнес – це центральна магістраль в нашій соціально-економічній системі. Бізнес – це система, яку ми створили задля задоволення наших бажань. Бізнес – це те, як ми живемо. То що ж таке бізнес? Спробуйте самі вибрати те єдине слово, те визначення, яке відобразило б усю різноманітність видів діяльності і понять і виявилось би найбільш точним.”

Різного роду угоди можуть укладатися з різних приводів і тому можна говорити про цілу систему бізнесу. Кожен суб’єкт економіки переслідує власні інтереси, тобто вигоди, відповідно – має свій бізнес. Тому справедливо сказати, що **бізнес** – це *будь-яка економічна діяльність суб’єктів економіки, яка спрямована на пошук власної вигоди.*




Найважливіший суб’єкт (учасник) ринкової економіки – *споживач*. Споживач – це повноправна сторона ділових відносин. Діловий інтерес споживача полягає у задоволенні власних потреб шляхом придбання товарів і послуг і реалізується цей інтерес через встановлення контактів з виробниками та продавцями продукції. Встановлюючи такі ділові контакти споживач прагне максимізувати свою вигоду. Споживач шукає вигоду, купуючи товар чи послугу, і така вигода проявляється у придбанні такого товару чи послуги, які найкращим чином задовольняють потреби споживача. Наприклад: краща якість товару, вищі сервісні гарантії, нижчі експлуатаційні витрати за однакової ціни або нижча ціна абсолютно однакового товару та ін. Таким чином, купуючи товари і послуги, споживач реалізує свої споживчі інтереси,

отримує вигоду, тобто здійснює свій *споживчий бізнес*. Споживчий бізнес здійснюється всіма громадянами і тому він відображає всезагальну участь людей в системі ділових відносин.

Другим суб'єктом ділових відносин – є особи, які працюють за наймом, тобто *робоча сила*. Укладаючи трудові контракти з працедавцем, працівники прагнуть домовитися про якнайвигідніші умови праці: тривалість та складність праці, пільги, відпустки і, безумовно, оплату праці. Угода між роботодавцем і робітником – це орендний договір, в якому сторони обумовлюють ціни, строки, умови та інші моменти угоди. Укладаючи угоди обидві сторони роблять ініціативний вибір, прагнуть нав'язати один одному свої інтереси, використовують різноманітні прийоми тиску один на одного (наприклад: колективні угоди з профспілками, локаути та ін.), несуть обопільну відповідальність за порушення умов угоди найму. Отже, в цьому випадку проявляються всі необхідні ознаки бізнесу, бізнесу найманих працівників, який називається *трудовий бізнес*. Основою трудового бізнесу виступає приватна власність на робочу силу.

Ще одним суб'єктом економічних відносин виступає держава. Органи державної влади і управління виходять на ринок з діловими пропозиціями та вступають у рівноправні ділові відносини з іншими партнерами. Діловий інтерес держави полягає у здійсненні загальнодержавних програм, які мають велике соціальне та економічне значення як для держави так і для громадян. Пошук державою вигод при здійсненні таких соціально значущих проектів – є *державним бізнесом*. Основою державного бізнесу є державна власність на засоби виробництва, інформацію, інтелектуальну власність та ін.

Якщо ж суб'єкт ділових відносин – *підприємець* який спрямовує свою економічну активність на організацію власної справи (виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт) з метою отримати вигоду виключно у грошовій формі, то такий бізнес називається *підприємницьким бізнесом*. Основу підприємницького бізнесу складає приватна власність на засоби виробництва. Виділяють три основних компоненти підприємницького бізнесу:

-  *виробництво продукції (товарів, послуг);*
-  *комерція (торгівля);*
-  *комерційне посередництво.*

Таким чином, підприємницький бізнес – це один з елементів системи бізнесу, і поняття „бізнес” за своїм змістом значно ширше за „підприємництво”. Підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична діяльність (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, торгівля), яку провадять на власний ризик з метою отримання доходу (прибутку).

Особливу роль в ринковій економіці відіграє мале підприємництво. Малий бізнес суттєво сприяє росту зайнятості населення, росту його добробуту та зростанню ВВП країни. Малий бізнес заповнює ті „ніші” економічної діяльності, де необхідна особлива „чутливість” до потреб споживача, висока гнучкість, мобільність виробництва товарів та послуг:

сфера послуг, роздрібної торгівлі, громадського харчування та ін. Крім того, малі підприємства активно співпрацюють з великим бізнесом, включаючись у процес внутрігалузевого розподілу праці та кооперацію: виконання замовлень великих корпорацій на виробництво та поставку необхідних матеріалів, виробів, комплектуючих, тощо.

Мале підприємництво – це, як правило, сфера діяльності фізичних осіб – приватних підприємців. Однак законодавство України передбачає можливість функціонування і малих підприємств (юридичних осіб). Якщо підприємство (незалежно від форми власності) має відповідний обсяг господарського обороту і відповідну чисельність працівників, то його визначають як мале підприємство. До цієї категорії належать підприємства:

- ☞ у промисловості та будівництві – з чисельністю працівників, не більшою за 200 осіб;
- ☞ в інших галузях виробничої сфери – з чисельністю працівників, не більшою за 50 осіб;
- ☞ в науці та науковому обслуговуванні – з чисельністю працівників, не більшою за 100 осіб;
- ☞ в галузях невиробничої сфери – з чисельністю працівників, не більшою за 25 осіб;
- ☞ в роздрібній торгівлі – з чисельністю працівників, не більшою за 15 осіб;

Динаміка кількості малих підприємств в Україні (без фермерських господарств та банків) характеризується стійкою тенденцією до зростання, їхня кількість у 2000 р. складала 217,9 тис., у 2001 -233,6 тис., у 2002 р. - 253,8 тис. Станом на 1 жовтня 2003 р. їх налічувалося 255,5 тис. За січень - вересень 2003 р. малими підприємствами вироблено продукції та надано послуг на суму 21,8 млрд. грн., тоді як у 1999 р. - на 22,9 млрд. грн.

Основні показники розвитку малих підприємств на 2000-2003 рр.*

	2000 р.	2001 р.	2002 р.	На 1 жовтня 2003 р.
Кількість малих підприємств, одиниць	217930	233607	253791	255507
У % до попереднього року	110,6	107,2	108,6	105,5
на 1 тис. осіб наявного населення, одиниць	4,4	4,8	5,3	5,3
середньорічна кількість найманих працівників на малих підприємствах, тис. осіб	1709,8	1807,6	1918,5	1880,7
у розрахунку на одне	8	8	8	7

мале підприємство, осіб				
-------------------------	--	--	--	--

*) Послання Президента України до Верховної Ради України (2004р.)

Але для того, щоб оцінити стан та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні слід порівняти наведені показники з аналогічними показниками розвитку малого бізнесу за кордоном.

Основні показники розвитку малого підприємництва в деяких країнах світу.*

<i>Країна</i>	Вимоги щодо кількості зайнятих	Кількість МП на 1000 населення	Частка МП у виробництві ВВП (%)	Частка робочої сили, зайнятої в МП (%)	Індекс корупційності бізнес-середовища** (CPI)
США	до 500	74	50-52	54	7,7
Японія	до 300	50	52-55	78	7,1
Великобританія	до 250	46	50-53	49	8,7
Німеччина	до 250	37	50-52	46	7,3
Європейський Союз	до 250	45	63-67	72	н. д.
Польща	до 250	н.д.	49	61	4,0
Чехія	до 500	н.д.	34	44	3,7
Росія	до 50	7	12	16	2,7
Україна	15-200	5	7	19	2,4

*) Бізнес-середовище в Україні. IFC.- 2003.- с.15.

***) CPI 2002 - Індекс сприяння корупції (Transparency International) показує ступінь корумпованості за оцінками підприємців та спеціалістів з аналізу ризиків (від 10 – відсутність корупції до 0 – високо корумповане бізнес середовище).

Малий бізнес має низку відчутних переваг, що дає йому можливість успішно функціонувати поряд з великим бізнесом. До переваг малого бізнесу можна віднести:

невисока вартість авансованого (стартового) капіталу, необхідного для початку справи,

висока швидкість обороту капіталу та малий термін окупності бізнесу,

низькі постійні витрати (на виробничу інфраструктуру, управлінські витрати, та ін.),

висока ефективність впровадження досягнень НТП та більш повне завантаження виробничих потужностей,

більша адаптивність (гнучкість) до потреб ринку, попиту споживачів, можливість застосування спрощеної системи оподаткування.

Одночасно, слід зауважити, що життєвий цикл малого бізнесу 3-5 років. Досвід показує, що за цей час деяка частина підприємств, нагромадивши капітал, розширює свій бізнес, переходить в інший статус, змінює форму підприємництва. Інша, більша частина, припиняє своє існування. Однак число знов створених суб'єктів малого бізнесу, як правило, перевищує число таких, що припинили свою діяльність. Тому кількість малих підприємств має тенденцію до зростання, незважаючи на внутрішню нестійкість малого бізнесу. Тому слід усвідомлювати, що малий бізнес – справа серйозна, а точніше – ризикована. Але не слід впадати у відчай. Якщо ви почали власний малий бізнес, то існує 70 % ймовірність, що зазнаєте краху, але, якщо ви так і не розпочали власну справу – то ваші шанси програти в цьому житті дорівнюють 100 %.

Для тих, хто вагається чи розпочинати власну справу, на перешкоді, як правило, стоять певні міфи, які заважають діяти.



Міф 1. Підприємництво – це дуже ризикована річ.

Однак, усвідомте, що ризик створює не сам бізнес, а люди, які роблять бізнес. Деякі люди схильні до невиправданого ризику, або не мають елементарних здібностей до самоорганізації чи прийняття рішень. Часом доводиться дивуватись як це підприємство ще не прогоріло, маючи таке некомпетентне чи авантюрне керівництво.

Міф 2. Для успішного бізнесу потрібна Велика ідея.

Насправді Вам потрібна не Велика ідея, а Робоча ідея, яка б могла принести реальні доходи. Тих, хто створюють Великі нові ідеї, небагато. Це, можливо, майбутні мільярдери (IBM, Microsoft, Polaroid та ін.). Вони створюють новий продукт, новий ринок, а це вимагає значних зусиль і коштів. Більшість нових підприємців спираються на добре апробовані продукти, тобто відтворюють те, що вже було створено раніше, і завдання полягає лише в тому, щоб точно визначити, яким видом бізнесу зайнятись.

Міф 3. Для успішного бізнесу потрібен великий досвід.

Але часто 10-річний досвід – це лише одномісячний досвід, повторений 120 разів. Якщо впродовж свого життя ви не ставились до своєї праці творчо, то ніякого досвіду ви не набули.

Міф 4. Для успішного бізнесу потрібно багато грошей.

Великі гроші потрібні для великого бізнесу. Малий бізнес вимагає небагато грошей, якщо підійти до справи з розумом і творчо: розпочинайте бізнес, оснований на власній праці; добре вивчіть ринок: що і скільки купить ваш споживач; починайте з малого, поступово.

Міф 5. Вас знищить великий бізнес.

Великий бізнес завжди буде існувати поряд з малим, бо їхні сектори практично не перетинаються. Великий бізнес дуже стандартизований. Малий бізнес – це ваша „ніша”, не зайнята іншими, це особистий невеликий ринок особистих послуг чи товарів: 80 % вашої виручки роблять вам 20 % ваших постійних клієнтів. Крім того з великим бізнесом можна і співпрацювати (кооперація, поставки, тощо).

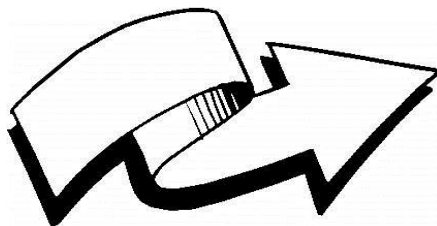
Міф 6. Бізнес – це швидкі і великі гроші.

Швидкі гроші можуть приносити тільки над ризикові операції. Малий бізнес - це сфера середнього класу суспільства, з середнім рівнем доходів. Якщо доходність ваших капіталовкладень перевищує реальну доходність (з урахування інфляції) за банківськими депозитами – можете вважати ваш бізнес успішним.

Міф 7. Підприємцями народжуються.

Це не зовсім так. Як показують дослідження, 5-7 % населення дійсно володіють видатними здібностями до бізнесу. Однак роблять успішний бізнес набагато більше людей. Так саме як писати можуть всі, а письменниками стають одиниці. Для того, щоб вести власну справу слід засвоїти низку навичок, навчитись діяти і приймати рішення, набути основ ринкового мислення та економічної поведінки.

**„Ніколи, ніколи, ніколи не здавайтесь!”
(У. Черчилль)**



Глава 2. ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ МАЛОГО БІЗНЕСУ



2.1. Основа здійснення підприємництва в Україні

Як визначає законодавство поняття “підприємництво”? Згідно Господарського Кодексу України № 436-IV від 16.01.2003 року (із змінами і доповненнями) 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 здійснюється на основі:

- 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.

Суб'єкти господарювання в Україні

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.

Суб'єктами господарювання є:

1) *господарські організації* - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) *громадяни України, іноземці та особи без громадянства*, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;

3) *філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій* (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

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

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності та діють на основі статуту.

Підприємство – юридична особа, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом та не має у своєму складі інших юридичних осіб.

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

- *приватне підприємство*, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (*підприємство колективної власності*);
- *комунальне підприємство*, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- *державне підприємство*, що діє на основі державної власності;
- *підприємство, засноване на змішаній формі власності* (на базі об'єднання майна різних форм власності).

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

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

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників

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

Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. У випадках, передбачених Господарським Кодексом, господарське товариство може діяти у складі одного учасника.

Засновниками і учасниками товариства можуть бути суб'єкти господарювання, інші учасники господарських відносин, а також громадяни, які не є суб'єктами господарювання. Обмеження щодо заснування та участі в господарських товариствах суб'єктів господарювання або інших осіб встановлюються Господарським Кодексом, іншими законами.

До господарських товариств належать: *акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.*

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього

товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

2.2. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.

Як стати суб'єктом підприємницької діяльності?

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності за винятком:

- військовослужбовців;
- посадових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки; внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату;
- посадових осіб органів державної влади й управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств;
- осіб, яким суд заборонив займатися певною діяльністю (які не можуть бути зареєстровані як громадяни-підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду);
- осіб, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини.



Громадяни-підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству.

Отже, тим громадянам, які ознайомились з вищенаведеним і остаточно вирішили розпочати підприємницьку діяльність, для отримання статусу суб'єкта підприємницької діяльності без створення юридичної особи, необхідно зробити такі кроки:

- отримати ідентифікаційний номер Державного реєстру фізичних осіб (за його відсутності);
- зареєструватись в органах державної реєстрації;

➤ **стаття на облік в податковій інспекції.**

Як отримати ідентифікаційний номер Державного реєстру фізичних осіб? Для отримання ідентифікаційного номеру необхідно звернутися до державної податкової інспекції за місцем проживання і заповнити анкету (форму № 1-ДР). Після чого, у двотижневий термін, громадянину присвоюється ідентифікаційний номер Державного реєстру фізичних осіб і безкоштовно видається довідка про присвоєння номера. Цей номер використовується при виплаті доходів, з яких утримуються податки; укладанні цивільно-правових угод; відкритті рахунків в установах банків, отриманні пенсій через установи банку тощо.

Під час реєстрації в Державному реєстрі до облікової картки фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів вносяться такі дані:

- **прізвище, ім'я та по батькові;**
- **дата народження;**
- **місце народження (країна, область, район, населений пункт);**
- **місце проживання;**
- **місце основної роботи;**
- **види сплачуваних податків та інших обов'язкових платежів.**

Громадянам, які вирішили зайнятися підприємницькою діяльністю, необхідно знати, що згідно з Законом України "Про Державний реєстр фізичних осіб-платників податків та інших обов'язкових платежів" № 320/94-ВР від 22 грудня 1994 року вони зобов'язані подавати до державної податкової інспекції за місцем проживання відомості про зміну даних, поданих раніше до Державного реєстру, протягом місяця з дня виникнення таких змін. При цьому слід підкреслити, що фізичні особи-платники податків та інших обов'язкових платежів, які не подали інформацію для занесення до Державного реєстру або подали її у перекрученому вигляді, притягаються до відповідальності згідно з чинним законодавством України.

У відповідності до Порядку внесення відмітки до паспорта громадянина України щодо ідентифікаційного номера фізичної особи - платника податків та інших обов'язкових платежів, затвердженого наказом ДПА України, Міністерства внутрішніх справ України № 602/1226 від 19.10.2004 року громадяни України, які відмовились від прийняття ідентифікаційного номера, обліковуються як платники податків та інших обов'язкових платежів за серією та номером паспорта.

Реєстрація в органах державної реєстрації

Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці проводиться Державним реєстратором, який:

- **проводить державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців;**
- **проводить резервування найменувань юридичних осіб;**

- передає органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України та фондів соціального страхування 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;
- здійснює оформлення та видачу свідоцтв про державну реєстрацію, а також їх заміну;
- оформлює та видає виписки, довідки з Єдиного державного реєстру;
- проводить державну реєстрацію змін до установчих документів юридичних осіб та державну реєстрацію зміни імені або місця проживання фізичних осіб - підприємців;
- проводить державну реєстрацію припинення юридичних осіб та державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичними особами - підприємцями;
- звертається до суду із заявою про зміну мети установи у встановленому законом порядку.

Державний реєстратор м. Івано-Франківська знаходиться за адресою: вул. Степана Бандери, 1, 8-й поверх.

Для проведення державної реєстрації юридичної особи засновник (засновники) або уповноважена ними особа повинні особисто подати державному реєстратору (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи;
- копію рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;
- два примірники установчих документів;
- документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи. Реєстраційний збір за проведення державної реєстрації юридичної особи складає десять неоподатковуваних мінімумів доходів громадян – 170 гривень 00 копійок..

У разі державної реєстрації юридичної особи, для якої законом встановлено вимоги щодо формування статутного фонду, крім документів, які передбачені частиною першою цієї статті, додатково подається документ, що підтверджує внесення засновником (засновниками) вкладу (вкладів) до статутного фонду (статутного або складеного капіталу) юридичної особи в розмірі, який встановлено законом.

Строк державної реєстрації юридичної особи не повинен перевищувати три робочих дні з дати надходження документів для проведення державної реєстрації юридичної особи.

Для проведення державної реєстрації змін до установчих документів юридичної особи засновники (учасники) або уповноважений ними орган чи особа повинні подати особисто (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації змін до установчих документів юридичної особи;
- нотаріально посвідчену копію рішення засновників (учасників) юридичної особи або уповноваженого ними органу, яким затверджено зміни до установчих документів;
- оригінал установчих документів юридичної особи з відміткою про їх державну реєстрацію;
- два примірники змін до установчих документів юридичної особи та два примірники установчих документів у новій редакції, або два примірники установчих документів у новій редакції;
- документ, що підтверджує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації змін до установчих документів у розмірі тридцяти відсотків реєстраційного збору – 51 гривні 00 копійок.

Строк державної реєстрації змін до установчих документів юридичної особи не повинен перевищувати три робочих дні з дати надходження документів для проведення державної реєстрації змін.

Для проведення державної реєстрації фізична особа, яка має намір стати підприємцем, повинна подати особисто (надіслати рекомендованим листом з описом вкладення) державному реєстратору за місцем проживання такі документи, передбачені Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців" № 755-IV від 15.05.2003 р.

- **заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця;**
- **копію довідки про включення заявника до Державного реєстру фізичних осіб - платників податків та інших обов'язкових платежів;**
- **документ, що підтверджує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації фізичної особи – підприємця;**
- **реєстраційну картку, яка є одночасно заявою про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;**
- **Якщо документи для проведення державної реєстрації подаються заявником особисто, державному реєстратору додатково пред'являється паспорт.**

Згідно з вищезгаданим Законом реєстраційний збір за проведення державної реєстрації фізичної особи для фізичних осіб становить 2 неоподатковуваних мінімуми доходів громадян, і складає 34 гривні 00 копійок.

За відсутності підстав для відмови у проведенні державної реєстрації фізичної особи - підприємця державний реєстратор вносить до Єдиного державного реєстру запис про проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця на підставі відомостей реєстраційної картки. Дата внесення до Єдиного державного реєстру запису про проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця є датою його державної реєстрації. Строк державної реєстрації фізичної особи - підприємця не повинен перевищувати два робочих дні з дати надходження документів.

Для проведення державної реєстрації змін до відомостей про фізичну особу підприємець подає державному реєстратору особисто чи надсилає рекомендованим листом з описом вкладення такі документи:

- **заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації змін до відомостей про фізичну особу - підприємця;**
- **оригінал свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи - підприємця;**
- **документ, що підтверджує сплату реєстраційного збору за державну реєстрацію змін до відомостей про фізичну особу – підприємця у розмірі тридцяти відсотків реєстраційного збору – 10 гривень 20 копійок.**

Державна реєстрація змін до відомостей про фізичну особу - підприємця здійснюється у терміни, передбачені для проведення державної реєстрації фізичної особи.

Термін реєстрації в податковому органі

Інструкцією про порядок обліку платників податків, затвердженою наказом ДПА України № 80 від 19.02.98 р. (зі змінами і доповненнями) визначено, що для взяття на облік органами державної податкової служби громадянин, після отримання свідоцтва про державну реєстрацію повинен протягом п'яти днів особисто звернутися до державної податкової інспекції з такими документами:

- заявою за формою № 5-ОПП;
- копією свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;
- документом, що посвідчує особу (паспортом).

Після взяття платника податків на облік органи державної податкової служби видають йому довідку за формою № 4-ОПП, яка підтверджує взяття його на податковий облік. Для пред'явлення в установи банків, де ним відкриваються поточні рахунки, та інші органи державної влади видаються копії довідки. Громадянину-підприємцю на протязі 10-ти днів з дня отримання свідоцтва про державну реєстрацію потрібно зареєструватись в органах Пенсійного фонду України і в органах державної служби зайнятості.

Порядок отримання печаток і штампів

Суб'єкту підприємницької діяльності – фізичній особі необхідно знати, що отримане Свідоцтво про державну реєстрацію є підставою для відкриття розрахункового та інших рахунків в установах банків, а також виготовлення печаток і штампів. У відповідності до частини 2) пп.3.1.4. п.3.1. розд.3. Порядку видачі дозволів на оформлення замовлень на виготовлення печаток і штампів, затвердженого наказом МВС України № 17 від 11.01.1999 р. (із змінами і доповненнями) до заяв для видачі дозволу на виготовлення печатки та штампів суб'єктами підприємницької діяльності долучаються:

- а) копія свідоцтва про державну реєстрацію, нотаріально завірена, якщо інше не передбачено законом;
- б) зразки (ескізи) печаток, штампів - у двох примірниках, затверджені керівником (власником);
- в) громадяни-підприємці - копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера фізичної особи - платника податків.

Протягом п'яти робочих днів із дня одержання документів орган внутрішніх справ зобов'язаний видати дозвіл на виготовлення печаток і штампів суб'єкту підприємницької діяльності або надати письмову відмову із зазначенням причин, які обумовлюються законодавством України.

Зразки печаток і штампів затверджуються громадянином-підприємцем і не потребують додаткового узгодження, при цьому обов'язковою умовою є наявність на печатках і штампах ідентифікаційного номера фізичної особи.

Відкриття рахунків в установі банку

Громадянинові-підприємцеві може бути відкритий розрахунковий рахунок в установі банку як у національній, так і в іноземній валюті.

Підпунктом 3.4. Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах, затвердженої постановою Правління НБУ № 492 від 12.11.2003 р. (із змінами і доповненнями) якщо фізична особа - підприємець не має рахунків у цьому банку, то для відкриття поточного рахунку їй потрібно подати до банку такі документи:

- **заяву про відкриття поточного рахунку (додаток 3), що підписана фізичною особою - підприємцем;**
- **копію свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи - підприємця уповноваженим органом державної влади України, засвідчену нотаріально або органом, що його видав;**
- **копію документа, що підтверджує взяття фізичної особи - підприємця на облік в органі державної податкової служби, засвідчену органом, що видав документ, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;**
- **копію документа, що підтверджує реєстрацію фізичної особи - підприємця у відповідному органі Пенсійного фонду України, засвідчену органом, що його видав, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;**

- **картку із зразками підписів (додаток 4). Зразки підписів засвідчуються підписом уповноваженого працівника банку або нотаріально.**

Якщо фізична особа - підприємець використовує найману працю, то ця особа під час відкриття поточного рахунку додатково має подати копію документа, що підтверджує реєстрацію фізичної особи - підприємця у відповідному органі Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, засвідчену органом, що його видав, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку. В іншому разі фізична особа - підприємець обов'язково має зазначити про те, що вона не використовує найману працю, у заяві про відкриття поточного рахунку в рядку "Додаткова інформація".

Крім цього, на виконання вимог пункту 5.5 Інструкції про порядок обліку платників податків від 19 лютого 1998 року № 80 громадянин-підприємець зобов'язаний **протягом трьох робочих днів** з дня відкриття (або закриття) рахунку (включаючи день відкриття або закриття) подати особисто або надіслати поштою, з повідомленням про вручення, на адресу органу державної податкової служби, в якому він взятий на облік, повідомлення про відкриття (закриття) поточних рахунків в установах банків.

Наказом ДПА України № 100 від 07.03.1998 р. затверджено форму і зміст повідомлення про відкриття (закриття) рахунків суб'єктів малого підприємництва в установах банків.

Згідно з чинним законодавством органам державної податкової служби надано право застосовувати до банків або юридичних осіб, фізичних осіб-суб'єктів підприємницької діяльності, які у встановлений законом строк не повідомили про відкриття або закриття рахунків у банках, штрафні санкції у вигляді двадцяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (на даний час – 340 гривень).

Реєстрація фізичних осіб в якості платників податку на додану вартість

Відповідно до Положення про Реєстр платників податку на додану вартість, затвердженого наказом Державної податкової адміністрації України № 79 від 1 березня 2000 року (із змінами і доповненнями), до Реєстру платників податку на додану вартість заносяться особи, які згідно Закону України "Про податок на додану вартість" зобов'язані зареєструватися та особи, що виявили бажання зареєструватися як платники такого податку.

Фізичні особи реєструються в органі державної податкової служби за своїм місцем проживання.

Для внесення інформації в Реєстр платників податку на додану вартість новостворений суб'єкт підприємницької діяльності не пізніше двадцятого дня з моменту реєстрації в органах місцевої державної влади, а для діючих осіб – не пізніше двадцяти календарних днів після закінчення місяця, в якому був

досягнутий обсяг оподатковуваних операцій в 61 200 гривень, зобов'язаний подати до органу державної податкової служби за своїм місцем проживання такі документи:

- заяву встановленої форми;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера;
- квитанцію про сплату 17 грн. за реєстрацію платника ПДВ.

При включенні в Реєстр будь-якої особи, діяльність якої підлягає оподаткуванню, їй присвоюється індивідуальний податковий номер платника податку на додану вартість, який є обов'язковим при оформленні та використанні всіх видів документів, які пов'язані з розрахунками при придбанні товарів, обліком, звітністю про податок на додану вартість, оформленні податкового кредиту.

В 10-денний термін орган державної податкової служби зобов'язаний або видати Свідоцтво, або відмовити письмово в його видачі (у випадку подання недостовірних даних). Слід звернути увагу, що особи, зареєстровані як платник податку на додану вартість, можуть бути зняті з реєстрації не раніше ніж через двадцять чотири календарних місяці після такої реєстрації, якщо такий платник податку на додану вартість за останні дванадцять поточних календарних місяці мав оподатковуваний об'єм продажу товарів (робіт, послуг) менший ніж 3600 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (61 200 гривень).

Для виключення з Реєстру платник ПДВ подає до органу державної податкової служби за місцем реєстрації заяву про виключення з Реєстру платника податку на додану вартість, Свідоцтво про реєстрацію та всі засвідчені копії. Орган державної податкової служби в 10-денний термін розглядає зазначену заяву платника і за наявності підстав виключає його з Реєстру на дату подання заяви, а в разі відмови – дає письмове пояснення.

2.3. Вибір системи оподаткування

Який спосіб оподаткування обрати?

Особливості здійснення підприємницької діяльності без створення юридичної особи пов'язані з різними формами оподаткування та ведення обліку доходів і витрат, і тому питання оподаткування приватних підприємців останнім часом набувають усе більшої актуальності. На сьогодні існує три способи оподаткування приватних підприємців:

- **традиційна система оподаткування (авансові платежі податку з доходів фізичних осіб);**
- **оподаткування за фіксованим податком;**
- **спрощена система оподаткування.**

Для того, щоб визначитися, якій саме системі Вам віддати перевагу та чи маєте Ви право її використовувати, необхідно ознайомитися з усіма можливими способами і визначити для себе їх переваги та недоліки.

Традиційна система оподаткування

Традиційна система оподаткування передбачає сплату податків і зборів (обов'язкових платежів) згідно з *Законом України „Про внесення змін до Закону України „Про систему оподаткування” № 77/97-ВР від 18.02.1997 року* (із змінами та доповненнями). **Використати її може будь-який приватний підприємець (без обмежень)**. Порядок обчислення і сплати податку з доходів фізичних осіб є головною відмінною рисою традиційної системи оподаткування приватних підприємців.

Справляння податку з доходів фізичних осіб регулюється *Законом України "Про податок з доходів фізичних осіб" № 889-IV від 22.05.2003 р.* (із змінами і доповненнями) та Інструкцією про оподаткування доходів фізичних осіб від зайняття підприємницькою діяльністю, затвердженою наказом *ГДПІ України № 12 від 21.04.93 р.* (із змінами і доповненнями).

Відповідно до *Закону № 889 та Інструкції* приватні підприємці сплачують податок з доходів протягом року шляхом перерахування до бюджету авансових внесків у розмірі 25% річної суми прибуткового податку. Річна сума прибуткового податку визначається податковими органами на підставі поданої приватними підприємцями декларації. Якщо приватний підприємець тільки починає здійснювати свою діяльність, він подає декларацію про очікуваний (оціночний) у поточному році дохід, а далі – декларацію про фактично отриманий протягом року дохід.

Для сплати авансових платежів встановлено такі терміни: до 15 березня, до 15 травня, до 15 серпня, до 15 листопада. У разі збільшення або зменшення протягом року доходу приватного підприємця в межах 50 відсотків і більше проти очікуваного, податковими органами провадиться перерахунок сум прибуткового податку по термінах сплати, що не настали.

Крім сплати авансових сум приватні підприємці зобов'язані подавати до податкового органу щоквартально протягом 40 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу, декларації окремо за підсумками діяльності у першому, другому і третьому кварталі, а після закінчення року – протягом 60 календарних днів за останнім календарним днем звітного (податкового року) наростаючим підсумком з початку року з урахуванням результатів діяльності у четвертому кварталі.

При такому способі оподаткування підприємці ведуть облік доходів і витрат, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності у книзі за формою, встановленою Державною податковою адміністрацією України.

Оподатковуваним доходом вважається сукупний чистий дохід, тобто різниця між валовим доходом (виручки у грошовій та натуральній формі) і документально підтвердженими витратами, безпосередньо пов'язаними з одержанням доходу. Якщо ці витрати не можуть бути підтверджені документально, то вони враховуються податковими органами при проведенні остаточних розрахунків за нормами, у відсотках до валового доходу, визначеними Головною державною податковою інспекцією України за погодженням з Міністерством економіки України та Державним комітетом

України по сприянню малим підприємствам та підприємництву. Норми витрат наведені у додатку № 6 до Інструкції про оподаткування доходів фізичних осіб від зайняття підприємницькою діяльністю.

До складу витрат, безпосередньо пов'язаних з одержанням доходів, належать витрати, що включаються у собівартість продукції (робіт, послуг) за переліком, визначеним Головною державною податковою інспекцією України і Міністерством економіки України (додаток № 7 до Інструкції про оподаткування доходів фізичних осіб від зайняття підприємницькою діяльністю) – до складу витрат, безпосередньо пов'язаних з одержанням доходів, належать витрати, які включаються до складу валових витрат виробництва (обігу) або підлягають амортизації згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Фізична особа - суб'єкт підприємницької діяльності не є юридичною особою і платником податку на прибуток, не має обов'язку вести бухгалтерській облік, тому формує витрати за переліком статті 5 "Валові витрати" і відповідно до статті 8 "Амортизація" вказаного Закону з деякими особливостями.

Положення статті 5 ("Валові витрати") застосовуються в частині підтвердження первинними документами витрачених сум згідно із операціями (які відповідають переліку статті 5), за результатами або за участю яких у податковому періоді (у звітному кварталі) безпосередньо отриманий дохід.

Відповідно до статті 8 ("Амортизація") можливо додатково зменшити валовий дохід виключно на суми витрат, які підлягають амортизації і не перевищують розмір амортизаційних відрахувань, нарахованих шляхом застосування норм амортизації до балансової вартості груп основних фондів, лише у випадку ведення бухгалтерського обліку балансової вартості груп основних фондів відповідно з Порядком, який встановлюється Міністерством фінансів України.

До декларації про доходи, одержані за звітний період, включаються тільки прямі валові витрати і суми амортизаційних відрахувань, що відповідають фактичній сумі отриманого в цьому періоді валового доходу у будь-якій формі від визначеного виду діяльності та підтвержені документально.

Будь-які суми витрат фізичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності до моменту одержання доходу від результату такої діяльності є його власним ризиком. Виключно факт одержання доходу може бути підставою для включення до валових витрат звітного періоду не всіх підряд видатків, а тільки тієї їх частини, яка прямо цьому доходу відповідає.

До складу витрат фізичної особи - суб'єкта підприємницької діяльності, зареєстрованого як платник податку на додану вартість (далі ПДВ), також включаються суми ПДВ внесені до бюджету. Не включаються до валових витрат і валового доходу суми ПДВ, які входять до ціни.

Після закінчення календарного року на підставі поданої підприємцем податкової декларації про фактично одержаний дохід за минулий рік податкові органи проводять остаточні розрахунки податку з доходів із сукупного чистого доходу. У разі, якщо сума податку з доходів, визначена за остаточним розрахунком із фактичного доходу, перевищує суму податку, сплачену авансовими платежами, різниця підлягає сплаті до бюджету. Якщо ж сума податку за остаточним розрахунком менша за сплачену суму авансовими платежами, різниця підлягає поверненню підприємцю або зараховується в рахунок сплати майбутніх платежів.

Тобто, основна перевага цієї системи оподаткування – це залежність необхідності сплати податків від результатів фінансово-господарської діяльності платника податків.

Підприємці – фізичні особи, доходи яких оподатковуються за загальним способом оподаткування, сплачують також внески до Пенсійного фонду, а також ряду інших фондів, реєстрація в яких передбачена для осіб, що займаються підприємницькою діяльністю. Розмір внесків у Пенсійний фонд становить 32% від чистого доходу підприємця. Страхові внески підприємці сплачують протягом року до 15 березня, до 15 травня, до 15 серпня і до 15 листопада авансові платежі в розмірі 25 відсотків річної суми страхового внеску, обчисленої від суми, визначеної податковими органами для сплати авансових сум податку на доходи фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності. Суми страхових внесків, сплачені у вигляді авансових платежів, ураховуються платником при остаточному розрахунку, який здійснюється ним до 1 квітня наступного року за звітний рік на підставі даних річної податкової декларації. При цьому розмір місячного страхового внеску повинен бути не менше мінімального розміру страхового внеску за кожний місяць, розрахованого шляхом множення розміру мінімальної заробітної плати за відповідний місяць на 32 відсотки.

При залученні до підприємницької діяльності найманих працівників із фонду оплати праці найманих працівників також нараховується 32% внесків у Пенсійний фонд.

Податок з доходів фізичних осіб утримується підприємцями із виплат найманим працівникам при виплаті доходів незалежно від обраного способу оподаткування.

Підприємці – фізичні особи, які підпадають під визначення платників податку на додану вартість, зобов'язані зареєструватися, як платники податку за місцем їх знаходження в податковому органі та одержати відповідне свідоцтво. Для обліку податкового зобов'язання підприємці ведуть книги обліку продажу товарів, а для обліку податкового кредиту – відповідно книги обліку придбання товарів. Сплата податку на додану вартість підприємцями проводиться як і юридичними особами.

Патентування

У випадку здійснення підприємницької діяльності, яка підлягає патентуванню, підприємець повинен придбати торговий патент і щомісяця сплачувати встановлену суму плати за патент. Законом України “Про внесення змін до Закону України “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” № 102/98-ВР від 10.02.1998 року визначено порядок патентування торговельної діяльності за готівкові кошти, а також з використанням інших форм розрахунків та кредитних карток, діяльності у сфері торгівлі іноземною валютою, діяльності з надання послуг у сфері грального бізнесу та побутових послуг.

Торговий патент видається за плату суб'єктам підприємницької діяльності державними податковими органами за місцезнаходженням цих суб'єктів або місцезнаходженням їх структурних (відокремлених) підрозділів, суб'єктам підприємницької діяльності, що провадять торговельну діяльність або надають побутові послуги (крім пересувної торговельної мережі), - за місцезнаходженням пункту продажу товарів або пункту з надання побутових послуг, а суб'єктам підприємницької діяльності, що здійснюють торгівлю через пересувну торговельну мережу, - за місцем реєстрації цих суб'єктів.

Застосування реєстраторів розрахункових операцій

При здійсненні діяльності, яка вимагає при розрахунках із споживачами застосовувати реєстратори розрахункових операцій, підприємець повинен зареєструвати в державній податковій інспекції, за місцем реєстрації, реєстратор розрахункових операцій для проведення відповідних розрахунків. З набранням чинності з 1 січня 2001 року *Закону України „Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг” № 1776-III від 01.06.2000 року* одночасно вступив в дію Перелік окремих форм та умов проведення діяльності у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг, яким дозволено проводити розрахункові операції без застосування реєстраторів розрахункових операцій з використанням розрахункових книжок та книг обліку розрахункових операцій, затверджений *Постановою КМУ № 1336 від 23.08.2000 р.*

Фіксований податок

Використання цього способу оподаткування доходів від підприємницької діяльності – сплати фіксованого податку шляхом придбання патенту стало можливим з 7 квітня 1998 року після внесення змін до *Декрету Кабінету Міністрів України “Про прибутковий податок з громадян” Законом України № 129/98-ВР від 13.02.1998 р.*

Для одержання можливості здійснення діяльності зі сплатою фіксованого податку необхідним є одночасне виконання підприємцем таких умов:

- загальна кількість найманих працівників і членів сім'ї приватного підприємця, які беруть участь у підприємницькій діяльності, має становити не більше ніж 5 осіб;
- валовий дохід такого підприємця за попередні 12 календарних місяців не повинен перевищувати 119 тис. грн.;
- приватний підприємець повинен здійснювати свою діяльність з продажу товарів і надання супутніх такому продажу послуг на ринку з обов'язковою сплатою ринкового збору згідно з діючим законодавством;
- фіксований податок не можна застосовувати при торгівлі лікєро-горілочаними і тютюновими виробами.

Доходи громадян-суб'єктів підприємницької діяльності, отримуваними від здійснення інших видів діяльності, крім торгівлі на ринках. оподатковуються у загальному порядку.

Крім того, слід пам'ятати, що пільг зі сплати фіксованого податку законодавство не встановлює.

Розміри фіксованого податку встановлюються відповідною місцевою радою залежно від територіального розташування місця торгівлі та не можуть бути менше ніж 20 гривень та більше ніж 100 гривень за календарний місяць для громадян, які здійснюють підприємницьку діяльність самостійно.

Для одержання патенту на здійснення підприємницької діяльності на всій території України фіксований податок встановлюється у розмірі 100 гривень.

Для отримання патенту платник податку подає до податкового органу за місцем проживання заяву, складену в довільній формі, яка повинна містити:

- **інформацію про місце здійснення підприємницької діяльності;**
- **перелік осіб, які перебувають у трудових відносинах з платником податку, або членів його сім'ї, котрі беруть участь у здійсненні підприємницької діяльності. Та їх ідентифікаційні номери;**
- **інформацію про доходи платника фіксованого податку від здійснення підприємницької діяльності за останні 12 місяців або про неотримання таких доходів;**
- **документ, що засвідчує сплату фіксованого податку в розмірі, встановленому відповідною місцевою радою як для самостійної діяльності, так і в розмірі 50 відсотків за кожен особу, зазначену в заяві.**

Протягом трьох робочих днів з дня одержання від платника фіксованого податку належним чином оформленої заяви податковий орган зобов'язаний видати йому патент на строк від одного до дванадцяти календарних місяців за вибором платника фіксованого податку.

У патенті зазначаються:

- **прізвище, ім'я та по батькові платника фіксованого податку, його ідентифікаційний номер;**
- **місце здійснення діяльності;**
- **вид діяльності;**
- **строк дії патенту;**

- **перелік та ідентифікаційні номери осіб, які перебувають у трудових відносинах з платником податку, або членів сім'ї, котрі беруть участь у здійсненні підприємницької діяльності;**
- **сума фіксованого податку, включаючи суму, сплачену за найманих осіб або членів сім'ї, фактично сплачена за термін дії патенту;**
- **назва податкового органу, що видав патент.**

У разі додаткового залучення до підприємницької діяльності в період дії патенту найманих осіб платник фіксованого податку самостійно доплачує 50 відсотків від суми встановленого фіксованого податку з розрахунку на кожну додаткову особу і повідомляє про це податковий орган, який зобов'язаний внести відповідні зміни до патенту платника фіксованого податку в строки, передбачені для його видачі.

Додатково залученим особам податковий орган видає фото - або ксерокопію патенту з дня їх залучення до кінця терміну дії патенту.

При цьому платнику фіксованого податку слід пам'ятати, що з доходів, які він виплачує найманим працівникам, повинен бути утриманий і внесений до бюджету податок з доходів фізичних осіб, а про виплачений дохід і утриманий податок необхідно подавати відповідний податковий розрахунок форми № 1-ДР.

Переваги у разі обрання способу оподаткування за фіксованим розміром податку

1. Платник фіксованого податку, особи, які перебувають з ним у трудових відносинах, а також члени його сім'ї, котрі беруть участь у підприємницькій діяльності, звільняються від:

- *збору до Фонду соціального захисту інвалідів України;*
- *придбання торгового патенту згідно із Законом України "Про патентування деяких видів підприємницької діяльності" № 98/96-ВР від 23.03.1996 р. (із змінами і доповненнями).*

2. У разі сплати суб'єктом підприємницької діяльності фіксованого податку він звільняється від ведення обов'язкового обліку доходів і витрат, у тому числі із застосуванням реєстраторів розрахункових операцій.

3. Доходи платника фіксованого податку, що оподатковуються за фіксованим розміром податку, не включаються до складу його сукупного оподаткованого доходу, а сплачена сума фіксованого податку є остаточною і не включається до перерахунку загальних податкових зобов'язань платника.

4. Якщо протягом строку дії патенту відповідною місцевою радою змінюється розмір фіксованого податку, зокрема в сторону збільшення, перерахунок сплаченої суми податку не проводиться.

Спрощена система оподаткування.

Спрощена система оподаткування – "наймолодший" вид оподаткування приватних підприємців – введена в дію з 1 січня 1999 року. З 19 вересня 1999 року *Указ від 28 червня 1998 року №746/99 "Про спрощену систему оподаткування, обліку і звітності малого підприємництва"* діє в новій

редакції, що значно розширило коло платників, які бажають працювати за спрощеною системою оподаткування. Існують такі обмеження при переході на сплату єдиного податку:

- **кількість осіб, що перебувають у трудових відносинах з підприємцем, включаючи членів його сім'ї, протягом року не повинна перевищувати 10 чоловік одночасно;**
- **обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за звітний рік не повинен перевищувати 500 тисяч гривень;**
- **приватний підприємець не повинен торгувати лікєро-горілочними, тютюновими виробами і паливно-мастильними матеріалами.**

Указом № 746 передбачено можливість переходу на сплату єдиного податку, починаючи з наступного звітного кварталу – новостворені фізичні особи – суб'єкти малого підприємництва мають право стати платниками єдиного податку з того кварталу, в якому було здійснено їх державну реєстрацію

Для переходу на спрощену систему оподаткування, обліку і звітності суб'єкт малого підприємництва повинен не пізніше ніж за 15 днів до початку наступного звітного кварталу подати до органів податкової служби за місцем своєї державної реєстрації письмову заяву про право застосування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності, форму якого затверджено наказом ДПАУ від 29.10.99 р. № 599. Обов'язковою умовою для подання заяви є сплата всіх установлених податків та обов'язкових платежів за звітний податковий період.

На підставі заяви, а також платіжного документа (квитанції, копії платіжного доручення з позначкою банку) про сплату (перерахування) єдиного податку за період, не менший ніж календарний місяць, приватному підприємцю видається *Свідоцтво про сплату єдиного податку*, форму якого також затверджено наказом № 599. Це Свідоцтво або письмова мотивована відмова видається органом державної податкової служби протягом 10 робочих днів після подання заяви. При цьому Указом № 746 встановлено, що суб'єкт підприємницької діяльності може прийняти рішення про перехід на сплату єдиного податку не більше одного разу за календарний рік. Воно є документом суворої звітності та не може бути передане іншим особам.

Якщо платник єдиного податку здійснює свою підприємницьку діяльність з використанням найманої праці, то на кожну особу, включаючи членів його сім'ї, видається Довідка про трудові відносини фізичної особи з платником єдиного податку, форму якої також затверджено наказом № 599.

У випадку збільшення чисельності працівників протягом терміну дії отриманого Свідоцтва платник єдиного податку повинен здійснити доплату за кожного додатково найманого працівника не менше ніж за повний місяць з початку діяльності таких працівників і отримати Довідки для них.

Якщо чисельність працівників протягом терміну дії Свідоцтва зменшилася, платник єдиного податку повинен повернути Довідки. Однак

якщо Довідку на працюючого за наймом у приватного підприємця загублено, то навіть якщо такий працівник у підприємця вже не працює, доплату на нього може бути припинено тільки починаючи з наступного кварталу.

При втраті Свідоцтва податкові органи на підставі письмової заяви платника єдиного податку видають його дублікат. При цьому видача дубліката здійснюється тільки за наявності Довідки органів внутрішніх справ України.

Після закінчення терміну дії Свідоцтва воно підлягає поверненню разом з усіма довідками в 5-денний термін до податкового органу, який їх видав.

У разі припинення діяльності (зняття з державної реєстрації як суб'єкта підприємницької діяльності) платник єдиного податку повинен у п'ятиденний термін подати про це заяву до податкових органів, здати свідоцтва і всі довідки.

Платники єдиного податку, які прийняли рішення відмовитися від застосування спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності та повернутися до загальної системи оподаткування, можуть це зробити з початку наступного кварталу. При цьому також необхідно подати заяву до податкових органів не пізніше ніж за 15 днів до закінчення попереднього звітного кварталу, здати свідоцтва і всі довідки, видані на найманих працівників.

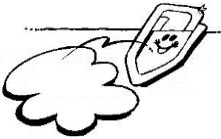
Ставки єдиного податку та порядок його сплати фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності

Для фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності *ставки єдиного податку встановлюється місцевими радами* за місцем їх державної реєстрації залежно від виду діяльності та місця її здійснення і не можуть становити менше 20 гривень і більше 200 гривень на місяць.

Якщо фізична особа – суб'єкт підприємництва здійснює декілька видів підприємницької діяльності, для яких установлені різні ставки єдиного податку, нею придбавається одне Свідоцтво і сплачується єдиний податок за більшою ставкою, встановленою на ці види діяльності місцевою радою за місцем державної реєстрації цієї фізичної особи як суб'єкта підприємницької діяльності.

Для платника єдиного податку, котрий займається підприємницькою діяльністю з використанням найманої праці або за участі в його діяльності членів його сім'ї, розмір єдиного податку збільшується на 50 відсотків за кожного працівника.

Єдиний податок приватними підприємцями може сплачуватися завчасно за весь рік або за місяць. У разі щомісячної сплати єдиного податку вона здійснюється не пізніше 20 числа місяця, наступного за тим, в якому здійснювалася попередня сплата єдиного податку. Якщо протягом терміну дії отриманого Свідоцтва місцевою радою змінюються ставки єдиного податку, то перерахунок сум платежів за період, за який проведено оплату, не здійснюється.



Які податки можна не сплачувати?

Ставши платником єдиного податку, приватний підприємець згідно з *Указом № 746* звільняється від сплати ряду обов'язкових податків і зборів, зокрема:

- податку на додану вартість;
- податку з доходів фізичних осіб
- плати (податку) за землю;
- збору на обов'язкове соціальне страхування;
- внесків до Державного фонду сприяння зайнятості населення;
- збору за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг;
- плати за патенти.

Податок на додану вартість

Згідно з *Указом № 746* приватні підприємці, котрі сплачують єдиний податок, не є платниками ПДВ. При цьому слід мати на увазі, що згідно з роз'ясненнями постанови КМУ "Про роз'яснення Указу Президента України від 3 липня 1998 р. N 727" № 507 від 16.03.2000 р. (із змінами і доповненнями) фізичні особи – платники єдиного податку мають право бути платниками ПДВ. Якщо приватний підприємець – платник єдиного податку приймає рішення бути платником податку на додану вартість, на нього поширюється дія Закону про ПДВ. Реєстрація суб'єкта підприємництва платником податку на додану вартість здійснюється відповідно до Положення про Реєстр платників ПДВ.

Плата за землю

Що стосується плати за землю, то Порядком видачі Свідоцтва про сплату єдиного податку, затвердженим *наказом ДПА України № 599 від 29.10.1999 р.* (із змінами і доповненнями) визначено, що плата (податок) за землю не сплачується платником єдиного податку тільки за земельні ділянки, які використовуються ним для здійснення підприємницької діяльності, зазначеної у Свідоцтві. При цьому слід мати на увазі таке. *Законом України „Про плату за землю” № 2535-ХІІ від 03.07.1992 р.* (із змінами і доповненнями) визначено, що плата за землю справляється у вигляді земельного податку або орендної плати. Власники землі та землекористувачі, крім орендарів, сплачують земельний податок.

Таким чином, фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які є власниками землі або землекористувачами і згідно із *Законом № 2535* є платниками земельного податку, при переході на сплату єдиного податку звільняються від сплати податку на землю, що використовується ними в підприємницькій діяльності.

За земельні ділянки, надані в оренду, справляється орендна плата. Розмір, умови і терміни внесення орендної плати за землю встановлюються за

згодою сторін у договорі оренди між орендодавцем (власником) і орендарем. Тому від сплати орендної плати за землю платники єдиного податку не звільнюються.

Однією з найбільших переваг спрощеної системи оподаткування є можливість для суб'єктів підприємницької діяльності-фізичних осіб при продажу товарів (крім підакцизних), наданні послуг при розрахунках із споживачами не застосовувати реєстратори розрахункових операцій.

Що ж до звільнення від податку на доходи фізичних осіб, то воно поширюється тільки на доходи самого підприємця. Платник єдиного податку не звільняється від обов'язку нарахування, утримання та перерахування до бюджету прибуткового податку з громадян з доходів, які виплачуються найманим працівникам.

Облік доходів і витрат платника єдиного податку.

Платник єдиного податку не звільняється від обов'язкового ведення обліку доходів та витрат, пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності. Книга обліку доходів і витрат у відповідності із Порядком ведення книги обліку доходів і витрат, затвердженим *постановою КМУ № 1269 від 26.09.2001 р.*, ведеться суб'єктами підприємницької діяльності - фізичними особами, оподаткування доходів яких здійснюється згідно із законодавством з питань оподаткування суб'єктів малого підприємництва (у тому числі шляхом отримання свідоцтва про сплату єдиного податку).

Прошнурована і пронумерована книга реєструється в органі державної податкової служби за місцем державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності (далі - орган реєстрації).

До органу реєстрації подається належним чином оформлений примірник книги разом із заявою про її реєстрацію, у якій зазначаються:

- *прізвище, ім'я, по батькові, паспортні дані, місце проживання, ідентифікаційний номер платника податків та інших обов'язкових платежів - для фізичної особи;*
- *номер та дата видачі суб'єкту підприємницької діяльності свідоцтва про сплату єдиного податку.*

Книга реєструється безоплатно протягом двох робочих днів з дати подання зазначених документів. На титульному аркуші книги зазначаються загальна кількість сторінок, відомості про орган реєстрації, дата реєстрації та номер запису в журналі обліку зареєстрованих книг. Ці відомості засвідчуються підписом посадової особи, яка провела реєстрацію, та скріплюються печаткою органу реєстрації.

Записи у книзі виконуються розбірливо кульковою або чорнильною ручкою. У разі внесення виправлень новий запис засвідчується підписом суб'єкта підприємницької діяльності - фізичної особи або підписом керівника суб'єкта підприємницької діяльності - юридичної особи.

Суб'єктом підприємницької діяльності до книги заносяться такі відомості:

- **порядковий номер запису;**
- **дата здійснення операції, пов'язаної з проведеними витратами і/або отриманим доходом;**
- **сума витрат за фактом їх здійснення, в тому числі заробітна плата найманого працівника;**
- **сума вартості товарів, отриманих для їх продажу (надання послуг);**
- **сума виручки від продажу товарів (надання послуг) - з підсумком за день.**

Книга зберігається у суб'єкта підприємницької діяльності протягом 3 років після виконання останнього запису.

Протягом року для платника єдиного податку встановлюються звітні періоди, що дорівнюють кварталу. Після закінчення звітного періоду протягом 5 днів платник єдиного податку подає звіт. Звіт подається особисто платником єдиного податку або надсилається поштою до органу державної податкової служби за місцем державної реєстрації його як суб'єкта підприємницької діяльності. При особистому поданні звіту датою подання вважається дата реєстрації його в органі державної податкової служби, а при надсиланні звіту поштою – дата відправки на штампі відділення зв'язку.



Вибір системи оподаткування (практичний приклад).

Найпростіший метод оцінки доцільності переходу на ту чи іншу систему оподаткування полягає у порівнянні суми сплачуваних податків при різних системах оподаткування.

Підприємство (підприємець) займається торгівлею і за минулий звітний квартал отримало такі результати від здійснення господарської діяльності:

- обсяг реалізації продукції - 120 000 грн.;
- закупівельна вартість товару - 72 000 грн.;
- валові витрати - 16 000 грн. (в т. ч. заробітна плата - 2 000 грн. та нарахування на заробітну плату - 780 грн.: до Пенсійного фонду – 32 %, до ФСС на випадок втрати працездатності – 2,9 %, до Фонду зайнятості – 1,9 %, до ФСС від нещасного випадку (умовно) – 1,2 % ; кількість працівників - 8);
- ставка єдиного податку для суб'єкта підприємницької діяльності-фізичної особи при оптовій торгівлі - 200 грн., при роздрібній торгівлі - 60 грн. на місяць.



Завдання:

Розрахувати величину податків, які повинно сплачувати підприємство (підприємець) та величину доходу, що залишається у розпорядженні суб'єкта підприємницької діяльності, за таких умов:

- підприємство на загальній системі оподаткування;
- підприємство зареєстроване як юридична особа і є платником єдиного податку за ставкою 6% і податку на додану вартість;
- підприємство зареєстроване як юридична особа і є платником єдиного податку за ставкою 10%;
- діяльність здійснюється фізичною особою, зареєстрованою як суб'єкт підприємницької діяльності (для оптової торгівлі та для роздрібної торгівлі окремо).

Розв'язок:

1. Юридична особа використовує загальну систему оподаткування.

- ПДВ до сплати – $(120\,000/6 - 72\,000/6) = 20\,000 - 12\,000 = 8\,000$ грн.;
- Нарахування на заробітну плату - 780 грн.;
- Податок на прибуток - $((100\,000 - 60\,000 - 16\,000) * 0,25) = 6\,000$ грн.

Загальна сума податків становить – $8\,000 + 6\,000 = 14\,000$ грн.

Чистий дохід $120\,000 - 72\,000 - 16\,000 - 14\,000 = 18\,000$ грн.

2. Юридична особа - платник єдиного податку за ставкою 6%.

- ПДВ до сплати - 8 000 грн.;
- Єдиний податок - $120\,000 * 6\% = 7\,200$ грн.;
- Нарахування внесків у Пенсійний фонд – $32\% * 2000 = 640$ грн.
- Нарахування внесків до Фонду страхування від нещасного випадку – $1,2\% * 2000 = 24$ грн.

Загальна сума податків становить – $8\,000 + 7\,200 + 640 + 24 = 15\,864$ грн.

Чистий дохід $120\,000 - 72\,000 - (16\,000 - 780) - 15\,864 = 16\,916$ грн.

3. Юридична особа - платник єдиного податку за ставкою 10%.

- Єдиний податок - $120\,000 * 10\% = 12\,000$ грн.
- Нарахування внесків у Пенсійний фонд – $32\% * 2000 = 640$ грн.
- Нарахування внесків до Фонду страхування від нещасного випадку – $1,2\% * 2000 = 24$ грн.
- Загальна сума податків становить – $12\,000 + 640 + 24 = 12\,664$ грн.

Чистий дохід $120\,000 - 72\,000 - (16\,000 - 780) - 12\,664 = 20\,116$ грн.

4. Фізична особа – платник податку з доходів фізичних осіб.

- ПДВ до сплати – $(120\,000/6 - 72\,000/6) = 20\,000 - 12\,000 = 8\,000$ грн.;
- Нарахування на заробітну плату - 780 грн.;
- Податок з доходів фізичних осіб - $((100\,000 - 60\,000 - 16\,000 - 8\,000) * 0,13) = 2080$ грн.

Загальна сума податків становить – $8\,000 + 2080 = 10\,080$ грн.

Чистий дохід $120\ 000 - 72\ 000 - 16\ 000 - 10080 = 21\ 920$ грн.

5. Фізична особа - платник єдиного податку (оптова торгівля).

- Єдиний податок за квартал – $200*3=600$ грн.;
- Єдиний податок за найманих працівників - $(8*0,5*200*3)=2400$ грн.
- Нарахування внесків у Пенсійний фонд – $32\%*2000=640$ грн.
- Нарахування внесків до Фонду страхування від нещасного випадку – $1,2\%*2000=24$ грн.
- Загальна сума податків становить $600 + 2400 + 640 + 24 = 3664$ грн.

Чистий дохід $120\ 000 - 72\ 000 - (16\ 000 - 780) - 3664 = 29\ 116$ грн.

6. Фізична особа - платник єдиного податку (роздрібна торгівля).

- Єдиний податок - $60*3=180$ грн.;
- Єдиний податок за найманих працівників - $(8*0,50*60*3)= 720$ грн.
- Нарахування внесків у Пенсійний фонд – $32\%*2000=640$ грн.
- Нарахування внесків до Фонду страхування від нещасного випадку – $1,2\%*2000=24$ грн.
- Загальна сума податків становить $180 + 720 + 640 + 24 = 1564$ грн.

Чистий дохід $120\ 000 - 72\ 000 - (16\ 000 - 780) - 1564 = 31\ 216$ грн.

Приклад розрахунку податків за різними системами (можна робити один і для фізичних і для юридичних осіб)

Вам слід проаналізувати всі “за” і “проти” і вибрати найбільш оптимальний для свого виду діяльності спосіб оподаткування, а для цього потрібно ґрунтовно ознайомитися з нормативними документами, що регулюють оподаткування приватного підприємця.



Перелік законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність

1. Закон України "Про систему оподаткування" №1251-ХІІ від 25.06.1991 р.(зі змінами і доповненнями).
2. Закон України "Про податок на додану вартість" №168/97-ВР від 03.04.1997 р. (зі змінами і доповненнями).
3. Декрет КМУ "Про акцизний збір" №18-92 від 26.12.1992 р. (зі змінами і доповненнями).
4. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств (в редакції Закону України від 22 травня 1997 року № 283/97-ВР)" №334/94-ВР від 28.12.1994 р. (із змінами і доповненнями).
5. Закон України „Про податок з доходів фізичних осіб" № 889-ІV від 22.05.2003 р. (із змінами і доповненнями).
6. Інструкція про оподаткування доходів фізичних осіб від зайняття підприємницькою діяльністю, затверджена наказом ГДПІУ № 12 від 21.04.1993 р. (із змінами і доповненнями).
7. Закон України "Про Єдиний митний тариф" №2097-ХІІ від 05.02.1992 р.(зі змінами і доповненнями).
8. Декрет КМУ "Про державне мито" №7-93 від 21.01.1993 р. (зі змінами і доповненнями).
9. Закон України "Про плату за землю" №2535-ХІІ від 03.07.1992 р. (зі змінами і доповненнями).
10. Закон України "Про податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів" №1963-ХІІ від 11.12.1991 р. (зі змінами і доповненнями).
11. Декрет КМУ "Про податок на промисел" №24-93 від 17.03.1993 р. (зі змінами і доповненнями).
12. Закон України "Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування" №400/97-ВР від 26.06.1997 р. (зі змінами і доповненнями).
13. Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, що спричинили втрату працездатності" № 1105-ХІV від 23.09.99 р. (зі змінами та доповненнями).
14. Закон України "Про страхові тарифи на загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, що спричинили втрату працездатності" № 2272-ІІІ від 22.02.2001 р. (зі змінами і доповненнями).
15. Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням і похованням" № 2240-ІІІ від 18.01.2001 р.
16. Закон України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття" № 1533-ІІІ від 02.03.2000 р.
17. Закон України "Про розмір внесків на деякі види загальнообов'язкового державного соціального страхування" №2213-ІІІ від 11.01.2001 р. (зі змінами і доповненнями).
18. Інструкція про порядок перерахування, обліку та витрачання страхових коштів Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, затверджена постановою правління Фонду

соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України №12 від 20.04.2001 р. (із змінами і доповненнями).

19. Інструкція про порядок обчислення і сплати внесків на загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття та обліку їх надходження до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, наказом Міністерства праці та соціальної політики України №339 від 18.12.2000 р. (із змінами і доповненнями).

20. Інструкція про порядок надходження, обліку та витрачання коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, затверджена постановою правління Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності № 16 від 26.06.2001 р. (зі змінами і доповненнями).

21. Закон України "Про патентування деяких видів підприємницької діяльності" №98/96-ВР від 23.03.1996 р. (зі змінами і доповненнями).

22. Закон України "Про фіксований сільськогосподарський податок" №320-XIV від 17.12.1998р. (зі змінами і доповненнями).

23. Закон України "Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства" №587-XIV від 09.04.1999 р. (зі змінами і доповненнями).

24. Постанова КМУ "Про затвердження Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства" №1170 від 29.06.1999 р. (зі змінами і доповненнями).

25. Закон України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" №2181-III від 21.12.2000 р. (зі змінами і доповненнями).

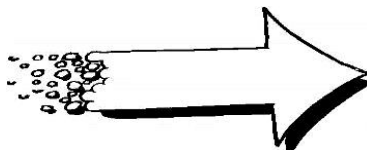
26. Декрет КМУ "Про місцеві податки і збори" №56-93 від 20.05.1993 р. (зі змінами і доповненнями).

27. Указ Президента України "Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва (в редакції Указу Президента № 746/99 від 28.06.1999 р.)" № 727/98 від 03.07.998 р. (із змінами і доповненнями).

28. Постанова КМУ "Про роз'яснення Указу Президента України від 3 липня 1998 р. № 727" № 507 від 16.03.2000 р. (із змінами і доповненнями).

29. Порядок видачі Свідоцтва про право сплати єдиного податку суб'єктом малого підприємництва - юридичною особою, затверджений наказом Державної податкової адміністрації України № 476 від 13.10.1998 р. (із змінами і доповненнями).

^{30.} Порядок видачі Свідоцтва про сплату єдиного податку, затверджений наказом Державної податкової адміністрації України № 599 від 29.10.1999 р. (із змінами і доповненнями).



Розділ 3. СТРАТЕГІЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС - ІДЕЇ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

*Перед тим, як будеш піднімати ішака на дах,
подумай, як ти будеш його зводити знімати
(Древня східна мудрість)*



3.1 Вибір бізнес ідеї та попередня оцінка її конкурентоспроможності

Практичний досвід підтверджує, що правильний вибір бізнес - ідеї є другою за важливістю складовою успішності функціонування бізнесу (першою складовою є підприємлива особистість, яка здатна займатись бізнесом, третьою – наявність ресурсів).

Безумовно, робити бізнес може рішуча активна цілеспрямована гнучка далекоглядна людина, яка мислить позитивно, готова постійно вчитись, вміє визначати пріоритети в роботі, примиритись із стресом, стежить за часом, намагається працювати за планом і вибрала відповідну до себе і до потреб ринку ідею бізнесу.

Наполеон Хілл у своїй книзі „Думай і багатій” наводить повчальний приклад. Багато років тому великий полководець постав перед вибором – прийняти рішення, яке б визначило перемогу. Перед боєм з ворожою армією, що переважала чисельністю, полководець наказав спалити кораблі, на яких його воїни висадились на ворожу землю. Полководець звернувся до них із словами: ”Чи бачите ви дим від наших кораблів? Це значить, що ми не зможемо повернутись живими на рідну землю, якщо не переможемо. Один у нас вибір – перемогти або загинути.” І вони перемогли.

Цей класичний приклад характерний для підприємця, який прийняв рішення про відкриття власного бізнесу. Він повинен зруйнувати всі шляхи відступу і сміливо йти до бажаних результатів. Шлях підприємця тернистий. І щоб його зробити переможним, потрібно досягнути мистецтво перетворення мрії в реальність, володіння яким опирається на вибір конкурентоспроможної бізнес ідеї і детальне її опрацювання (розробку).

Підприємці використовують різні прийоми та підходи для того, щоб розвинути нову бізнес-ідею або визначити бізнесові можливості. Тут найголовнішими є два моменти. По – перше, це визначення кон’юнктури ринку (зовнішнього середовища) і пропозиція такого товару, який би максимально задовольняв потреби споживача. По – друге, товар (послуга), яку хоче запропонувати на ринок підприємець повинна бути забезпечена можливостями його створення саме в такому виконанні, який хоче бачити потенційний покупець. Тільки за таких умов бізнес ідея буде конкурентоспроможною, а підприємець отримає відповідні фінансові результати.

Ось кілька прийомів (порад), які допомагають визначитися з бізнес-ідеєю.

Перетвори хобі на бізнес

Однією із складових частин успіху є відданість підприємця підприємству і бажання витратити на нього час. Це надзвичайно добре, якщо підприємець отримує насолоду від своєї роботи і знає про неї більше як хтось ще до початку власної справи. Хобі може бути чудовим входом в новий бізнес.

Шукай існуючі “білі плями” на ринку

Білою плямою ринку називають дефіцит певного товару або послуги, яких потребують люди. Важливо вміти дослідити ринок і знайти незайняту нішу на ринку.

Шукай інформацію про дефіцит постачання

Недопостачання виникає тоді, коли існуючий бізнес не в змозі робити поставки достатньої кількості певного виду сировини, матеріалів, послуг, які б відповідали потребам виробників і забезпечували їх виробничі потужності. Тут існує місце для вступу на ринок нового бізнесу.

Визнач потребу в нових товарах, послугах та їх модифікаціях

В даному випадку підприємець намагається задовольнити потребу суспільства в якості, надаючи помітно кращий продукт, аніж той, який був в наявності раніше. Існуючі товари можуть бути прийнятними або навіть бути добрими, але новий товар набагато кращий і йому надається перевага.

Визнач особливі, унікальні або рідкісні особисті навички та вміння, які мають ринкову цінність.

Це означає, що підприємець визначає ринкову вартість особистих навичок та вмінь, здобутих людьми за рахунок освіти, попереднього досвіду, хобі.

Розроби кращі способи постачання товарів та надання послуг

Якщо є очевидним, що існуючі бізнеси недостатньо задовольняють споживачів способами постачання товарів та надання послуг, а потенціал для вдосконалення існує.

Шукай бізнесові ідеї, які ще десь були успішними

Якщо ідея спрацювала ще десь, за обставин, які подібні до Ваших, подумайте, чи ця ідея може бути перенесена.

Забезпеч помітно якіснішим товаром або послугою

У цьому випадку підприємець задовольняє „потребу суспільства в якості” за рахунок надання кращого за ринковими стандартами продукту. Існуючі продукти можуть бути достатньо якісними та прийнятними, але новий продукт є набагато кращий та бажаний.

Шукай товари або послуги, які б полегшили життя людей

Інколи це називається задовольняти потребу людей в зручностях. Підприємець постачає товари або послуги, які заощаджують час і гроші людей, полегшують роботу і труднощі, дають більше вибору в житті, тощо.

Шукай нові або альтернативні форми застосування ноу-хау або технологій.

Розмірковуючи над бізнес-ідеєю необхідно:

- ✧ уникати недоцільних, занадто складних або зарозумілих ідей;
- ✧ бути обережними щодо надзвичайно нових ідей або таких, які радикально відрізняються від існуючої норми, оскільки такі ідеї випереджають час та приймаються поступово;
- ✧ уникати ідей, які передбачають залучення дуже великих початкових витрат або великий мінімум обігових коштів для функціонування виробничого процесу;
- ✧ в першу чергу приділяти увагу тій продукції, ринку, навичкам та технологіям, які Вам вже відомі;
- ✧ обирати для себе сферу бізнес-діяльності, робота в якій приносила би справжню насолоду.

Процес попередньої оцінки конкурентоспроможності бізнес-ідеї починається із збору та формування необхідної інформації щодо майбутнього бізнесу.

Основними джерелами такої інформації є:

- ✧ власний практичний досвід (якщо такий є), або досвід друзів, знайомих; власні спостереження за розвитком ринку, бажаннями покупців, діями існуючих бізнесів;
- ✧ безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками та іншими діючими та потенційними учасниками Вашого ринку;
- ✧ статистична інформація про стан та тенденції розвитку даної сфери;
- ✧ законодавчі акти, що мають відношення до Вашого бізнесу;
- ✧ рекламні матеріали, інформаційно-комерційні матеріали виставок, ярмарок, різні публікації з питань підприємництва;
- ✧ самостійний збір інформації за допомогою різноманітних засобів (опитування, анкетування, тощо).

Ця інформація дасть змогу зробити висновок про цінність вибраної бізнес-ідеї і буде початком для здійснення більш точної оцінки конкурентоспроможності потенційного бізнесу та роботи над бізнес планом.

Тому чим краще будуть виконані всі вимоги щодо інформації, тим більш обґрунтованішими будуть оцінки, рішення, та наступні розрахунки.

На цьому етапі пропонується:

- ✧ *з'ясувати сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу, які формуються в ринковому середовищі;*
- ✧ *оцінити сильні та слабкі сторони фірми чи підприємця. Сильні сторони фірми (підприємця) - це її особливі, унікальні або, принаймні, оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони - це те, в чому фірма (бізнес) відстає від конкурентів;*
- ✧ *визначити місію фірми (бізнесу), тобто головне призначення, специфічну роль, особливий шлях, що відрізнятимуть її від конкурентів;*
- ✧ *сформулювати конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначитися з тим, чого фірма (бізнес) хоче досягти за певний проміжок часу;*
- ✧ *проаналізувати стратегічні альтернативи та обрати стратегію діяльності фірми.*

Для того, щоб систематизувати процес дослідження впливу основних ринкових сил зручно буде звернутись до рисунку 3.1., який структурує всі основні зовнішні сили, які впливають на бізнес, з яким фірма чи підприємець планують вийти до покупця і які визначають кон'юнктуру ринку. Дослідження впливу зовнішніх (ринкових) сил дасть змогу визначитись з сильними та слабкими сторонами бізнесу фірми чи підприємця, загрозами щодо його існування та потенційними можливостями розвитку.

З рисунку видно, що оточення фірми визначають чотири основні сили: постачальники, покупці, інші фірми які існують на даному ринку як конкуренти, інші фірми які мають намір вийти на цей же ринок, нові продукти та послуги, які можуть появитись на ринку під впливом науково технічного прогресу. Науково технічний прогрес може привести до створення радикально нових товарів, які будуть чудовими заміниками вашого продукту чи послуги і зменшать їх конкурентноздатність.

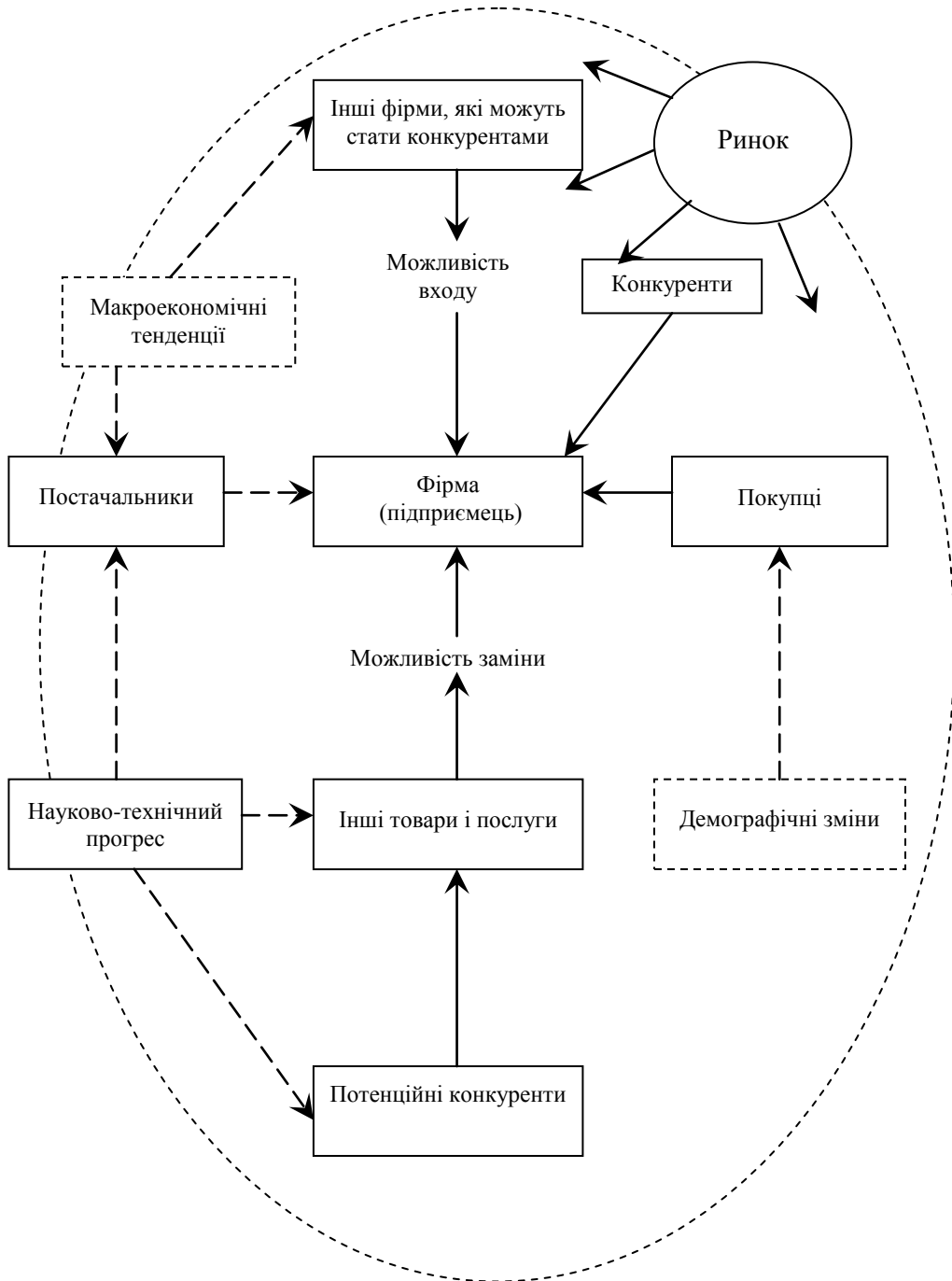


Рис. 3.1. Основні сили ринку

Макроекономічні тенденції, що впливають на постачальників, можуть змінити собівартість товарів чи послуг вашої фірми і тим самим також збільшити або зменшити конкурентоздатність вашої продукції. Ті ж самі макроекономічні тенденції можуть привести до появи на ринку нових

учасників, які також є загрозою для вашого товару. Демографічні зміни здатні змінити структуру споживання покупця цільового ринку і зменшити попит на продукцію.

Адекватно визначити вплив оточення фірми (зовнішніх факторів) і кон'юнктуру ринку допоможуть відповіді на наступні питання:

- 1. Хто є основними конкурентами вашої фірми чи бізнесу? Як гостро стоїть питання конкурентної боротьби у вашому бізнесі?*
- 2. Хто є ваш покупець? Як реагує він на зміну ціни та якості вашої продукції чи послуги? Які демографічні фактори можуть вплинути на поведінку вашого покупця?*
- 3. Хто є вашими постачальниками? Наскільки гнучкою може бути їхня політика в галузі ціноутворення, товарних кредитів, системи постачання, скидок, тощо.*
- 4. Як може змінитися кількість учасників ринку – конкурентів, і під впливом яких факторів?*
- 5. Як може змінитися попит на рівень попиту на ваш товар чи послугу?*
- 6. Наскільки діяльність вашого бізнесу підлягає чи може підлягати державному регулюванню (ліцензії, податки, акцизи, ціни)?*
- 7. Які подальші можливості розвитку вашої фірми, враховуючи всі можливі впливи та тенденції?*

Але це є лише частина справи. Необхідно переконатись, що ваша фірма і вся діяльність бізнесу буде такою, що забезпечить створення саме такого продукту чи послуги, які будуть відповідати задуму, тобто проаналізувати внутрішні фактори фірми чи підприємця стосовно даного бізнесу. У цьому випадку допоможуть питання:

- 1. Чи є достатньо ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, підприємницьких, людських, тощо) для реалізації задуманої справи?*
- 2. Чи визначились ви з вибором організаційно правової форми бізнесу (приватний підприємець чи фірма (приватна, колективна)?*
- 3. Як підбиратимете кваліфікований персонал? Як плануєте організувати роботу? Контролювати процес якості виконання робіт? Як стимулювати якісну і відповідальну роботу працівників?*
- 4. Як буде організовано процес роботи чи технологічний процес?*
- 5. Чи є приміщення, в якому воно стані, чи потребує ремонту, де розташоване, чи відповідає вимогам визначеної бізнес ідеї, тощо?*
- 6. Чи є обладнання, яке воно, вживане чи нове? Якщо ви хочете придбати нове, то чи не здорожить це бізнес, а якщо хочете придбати старе, то чи не вплине негативно на якість послуги чи товару?*
- 7. Чи є віддана і кваліфікована команда менеджерів та спеціалістів?*
- 8. Чи є можливості взяти кредит чи позику, під які відсотки? Яка стратегія фінансування вашого бізнесу?*
- 9. Чи достатньо ви оцінили свої сили і можливості вступити в ринкове середовище зі своїм бізнесом?*

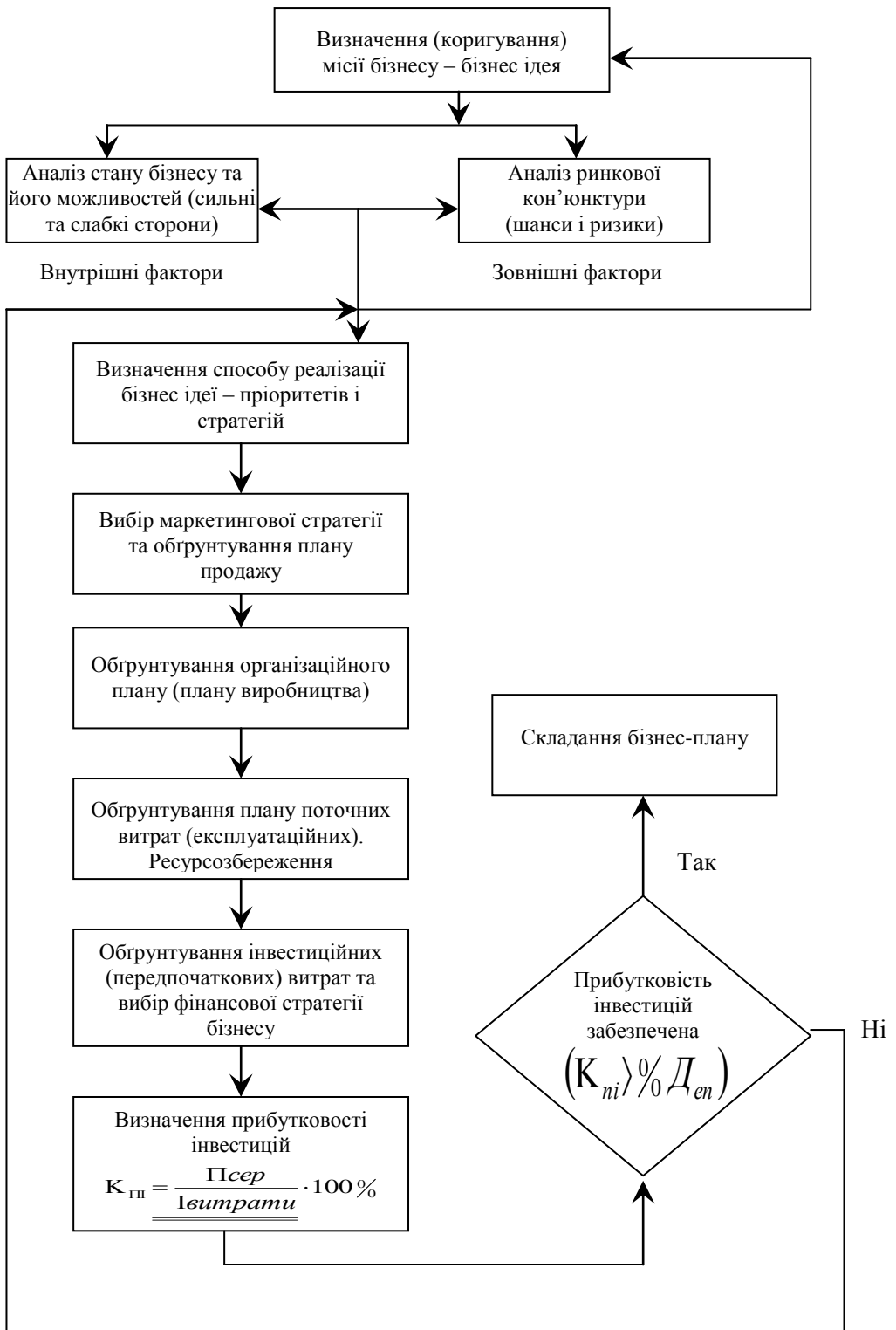


Рис.3.2. Логіка оцінки конкурентноздатності бізнес ідеї

Повні відповіді на поставлені питання дадуть змогу співставити зовнішні і внутрішні групи факторів, проаналізувати можливість ринку спожити запропонований продукт чи послугу. (Дивися рисунок 3.2). Переслідуючи мету - якомога раніше і з мінімальними витратами виявити потенціал "комерційної життєздатності" бізнес-ідеї ще до організації процесу бізнес планування та втілення його в життя необхідно виконати перші прогнози стосовно обсягів продажу товару чи послуги, забезпечення можливості виготовлення таких обсягів, необхідні сертифікати (якості, погодження, санітарний), потреба в ліцензії та дозволах, попередні розрахунки поточних (експлуатаційних) витрат, інвестиційних (перед початкових) витрат, спрогнозувати середній прибуток і визначити прибутковість інвестицій (середній прибуток за одиницю часу поділений на інвестиційні витрати і помножений на 100 %). Якщо відповідь позитивна (прибутковість забезпечена), то наступний крок – розробка бізнес-плану і більш детальні дослідження і розрахунки.

Інформація, зібрана для оцінки та проведені дослідження стануть в пригоді під час складання бізнес-плану, і тому час, зусилля, гроші не будуть витрачені марно. У випадку негативної відповіді (прибутковість не забезпечена), тоді необхідно переглянути наповнення бізнесу що до обсягів продажу, ціни, витрат на закупку сировини, матеріалів, комплектуючих, витрати на ремонт офісу чи придбання приміщення, купівля дешевшого обладнання тощо, тобто шукати шляхи зростання доходів та зменшення видатків. Якщо і за цих умов прибутковість бізнесу не забезпечується, або забезпечується недостатньо, краще дану бізнес-ідею відкинути або відкласти на майбутнє, а самому взятись за пошук та оцінку іншої бізнес ідеї. (Нижньою критичною відміткою рівня прибутковості інвестицій (K_{pi}) бізнесу є відсоткова ставка депозиту ($\% D$)).

Однак, в реальному житті до уваги слід приймати ті бізнес ідеї які забезпечують коефіцієнт прибутковості не просто вищий ніж $\% D$, а такий що перевищує аналогічні оцінки інших потенційних та вже існуючих бізнесів). Описана логіка такої оцінки має вигляд блок схеми, тому що подібні оцінки виконуються багато раз перш ніж підприємець, який претендує на успіх своєї справи прийме рішення щодо організації процесу підготовки бізнес плану та впровадження його ідеї в життя.

Зрештою, сам бізнес план складається за тим самим порядком і тією ж самою логікою. Він містить більш глибокі дослідження, фундаментальні розрахунки і детальні прогнози. І чим точніше будуть виконані розрахунки в процесі оцінки бізнес ідеї, тим точнішим буде бізнес план і тим простіше буде його складати.

3.2. Розробка бізнес плану –робота над планом реалізації бізнес-ідеї.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план іноді порівнюють з планом – картою, яка вказує на дорогу до скарбів у джунглях. Дійдеш до кінця – отримаєш винагороду. І дійсно це так. Бізнес-план – це план дій, це кроки, які слід зробити, щоб досягти успіху. Вдале планування, зрозуміло, саме по собі не може привести невдалу бізнес-ідею до комерційного успіху, але може наперед вказати на її недоліки. І, однозначно, хороша бізнес-ідея може зазнати комерційної невдачі через відсутність належного планування.

Оцінка конкурентоспроможності бізнес-ідеї, дослідження можливостей бізнесу через розробку бізнес-плану - гарантія проти втілення нежиттєздатних збиткових ідей.

Часто побутує думка, що підготовка бізнес-плану є нудною роботою, яку за будь-яких обставин треба виконати, якщо хочеш отримати фінансування. Дійсно, якщо писати бізнес-план без особливої на те причини і не маючи чіткого завдання, то цей процес справді буде не цікавим. Можливо, що бізнес-план пишеться тому, що хтось попросив. Можливо банк чи приватний інвестор вимагає бізнес-план перед тим як прийняти рішення про кредитування чи фінансування. Можливо власник фірми хоче бачити план, перш ніж створювати новий підрозділ. Причин для написання бізнес-плану може бути багато.

Однак підприємці – зацікавлені люди і самі встановлюють собі цілі і вибирають способи їх досягнення. Вони вирішують завдання не тільки, щоб догодити іншим, але й тому, що розуміють їх важливість в досягненні кінцевої мети. Працюючи над бізнес-планом, слід пам'ятати, що найбільшу користь він принесе не інвестору чи банкіру, а перш за все вам – підприємцю.

Бізнес-план це письмовий документ, який переконливо демонструє здатність підприємця чи фірми виготовити і, що саме головне, продати достатню кількість товарів чи послуг, щоб при цьому розміри прибутку і повернення вкладень задовольняли власника та потенційних інвесторів чи кредиторів.

Чітко сформульована мета дозволить написати логічно завершений документ, що матиме конкретне практичне застосування. Детальний і продуманий бізнес-план є найкращим інструментом, який допоможе досягнути довготермінових цілей. Ділова мудрість твердить „ Коли ми тратимо час на планування - часу стає більше”. Планування стимулює підприємця думати, перед тим як щось робити, веде до прийняття зважених рішень щодо проблем, які можуть виникнути під час повсякденного ведення бізнесу.

Незалежно від того, чи справа стосується малої фірми чи великої, початківця чи досвідченого підприємця, бізнес-план допоможе:

- ✧ приймати ділові важливі рішення;
- ✧ детально ознайомитися з фінансовою стороною бізнес-ідеї;
- ✧ отримати важливу нову інформацію про галузь, індустрію та сектор ринку;
- ✧ тримати контроль над бізнесом;
- ✧ розширюватись в нових перспективних галузях;
- ✧ збільшити конкурентоздатність та вийти в лідери;
- ✧ виразити свої завдання та очікування мовою чисел;
- ✧ зважити витрати на започаткування фірми;
- ✧ продати бізнес „самому собі”;
- ✧ спрогнозувати свої дії на кілька місяців наперед;
- ✧ знати, де в ході діяльності фірми можуть з’явитися потенційні проблеми, очікувати їх та застрахувати себе від ризику;
- ✧ розглянути всі аспекти започаткування бізнесу;
- ✧ реорганізувати існуючу справу та оптимізувати операції;
- ✧ бути більш переконливим в пошуку фінансування;
- ✧ завоювати довіру до фірми;
- ✧ виразити свої ділові ідеї зрозуміло для інших;
- ✧ отримати зовнішнє фінансування;
- ✧ запросити нових працівників;
- ✧ укласти великий договір .

Складові управління прибутком

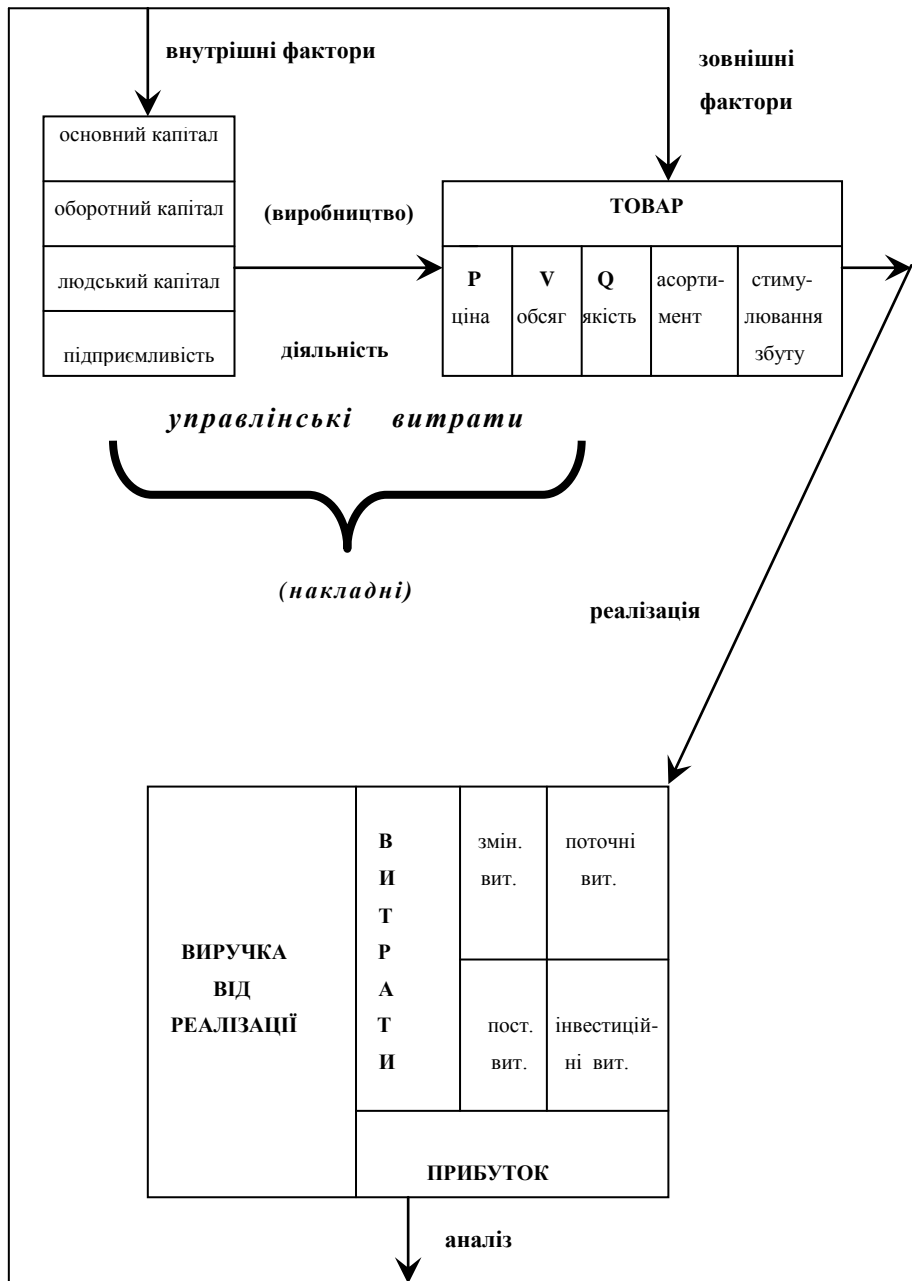


Рис. 3.3. Складові управління прибутком

Таким чином, бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує важливі функції, які можна об'єднати у дві групи – внутрішні функції та

зовнішні. Внутрішні – опрацювання системи управління реалізацією підприємницької ідеї. Це розробка стратегічних та оперативних напрямків і цілей діяльності, механізм для аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства. Зовнішні - ознайомлення різних представників ділових кіл з сутністю та основними аспектами реалізації підприємницької ідеї. Це інструмент залучення стороннього фінансування, який повинен переконати потенційних інвесторів в тому, що підприємницька ідея має чітко визначену стратегію до успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Практично немає однакових бізнес-планів, але всіх їх об'єднує послідовність розрахунків, логіка складання та врахування всіх економічних складових елементів бізнесу, які формують фінансові показники та впливають на прибуток. Щоб врахувати всі ці складові варто звернутися до табл. 3.3. Товар, обсяги його продажу, ціна, ресурси, які залучаються в процесі створення продукту – обладнання, працівники, кошти, матеріальні і нематеріальні цінності, виручка, собівартість, прибуток – все це вузлові точки бізнес-плану, які формують остаточний фінансовий результат і демонструють конкурентноздатність та доцільність вибраного бізнесу.

Порядок розробки бізнес-плану є наступним: вибір продукції/послуг для ринку; дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу, вибір місце розташування фірми, прогнозування обсягів продажу, опрацювання цінової та збутової політики, визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу, обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми, оцінка фінансових параметрів, опис потенційних ризиків та заходів щодо їх мінімізації, написання висновків щодо основних положень бізнес-плану. Все це формує структуру бізнес-плану.

Структура бізнес-плану представляє собою перелік основних розділів, які залишаються практично незмінними, з вимогами щодо інформації, яка повинна бути в них викладена. Типова структура бізнес плану виглядає наступним чином.

Табл. 3.3 – Типова структура бізнес-плану

Назва розділу	Зміст розділу
1. Резюме	<p>Це короткий огляд ділової пропозиції, її важливих аспектів, здатних привернути увагу інвестора та спонукати його до подальшого ознайомлення з бізнес-планом .</p> <p>Ключові моменти: опис концепції бізнесу, його можливості та унікальні характеристики, відомості про цільовий ринок, конкурентні переваги, професіоналізм керівника.</p> <p>1. Яка саме продукція буде вироблятися?</p>

	<p>2. Що передбачає даний проект: підтримку і розширення існуючого бізнесу чи започаткування нового?</p> <p>3. Яка загальна вартість проекту та за рахунок яких коштів передбачається його реалізація?</p> <p>4. Які обсяги збуту прогнозуються на кілька найближчих років?</p> <p>5. Який термін окупності даного проекту та термін його реалізації?</p> <p>6. Яка прибутковість інвестицій за даним проектом очікується?</p>
<p>2. Характеристика галузі та підприємства</p>	<p>1. Які тенденції та перспективи розвитку галузі?</p> <p>2. Загальна інформація про підприємство.</p> <p>3. Оцінка господарсько-фінансового стану та основних показників діяльності.</p> <p>4. Резюме власників.</p> <p>5. Кредитна історія.</p>
<p>3. Опис продукту чи послуги</p>	<p>1. Які потреби покликаний задовільнити даний продукт?</p> <p>2. Які його основні якісні характеристики?</p> <p>3. Які особливості та відмінні якості дозволять надати перевагу Вашій продукції порівняно з продукцією конкурентів? Завдяки чому покупець вибере саме цей товар?</p> <p>4. Опис продукту/послуг, патенти, товарні знаки, інші права власності.</p> <p>5. Як зовнішні фактори (зміни в технології, економічному та політичному житті країни, демографічні тенденції, соціальні) впливатимуть на споживання продукту?</p>
<p>4. Дослідження ринку та прогноз обсягів збуту</p>	<p>1. Хто є потенційними клієнтами даного бізнесу? Характеристика ринку з географічної та демографічної точок зору.</p> <p>2. Яким є цільовий ринок бізнесу? Які тенденції спостерігаються на тих сегментах ринку, які планується охопити (потенціал росту, купівельні тенденції клієнтів, тощо)?</p> <p>3. Місцезнаходження фірми та її позиціонування на ринку, оцінка впливу зовнішніх чинників.</p> <p>4. На чому базуються прогнози обсягів збуту? Які способи для оцінки прогнозів використовуються? Які первинні та вторинні маркетингові дослідження використовуються?</p> <p>5. Яким буде середньомісячний обсяг збуту, виходячи із конкретних ринкових умов (кон'юнктури ринку) і потенційних можливостей фірми?</p>

	<p>6. Чи враховані при розрахунках річного обсягу реалізації сезонні коливання збуту?</p> <p>7. Чи визначені майбутні споживачі товару чи послуги і чи є попередні домовленості про збут?</p>
5. Конкуренція	<p>1. Хто є основними виробниками аналогічного товару?</p> <p>2. Які основні характеристики продукції конкурентів?</p> <p>3. Який рівень сервісного обслуговування та ціни на продукцію у конкурентів?</p> <p>4. Які сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів? Можливості та загрози Вашому бізнесу та бізнесу конкурентів?</p> <p>5. Які дії конкурентів можуть вплинути на функціонування вашого бізнесу?</p>
6. План маркетингу	<p>1. Якими будуть канали збуту? Яка ринкова стратегія фірми? Яким чином планується здійснювати реалізацію продукції – безпосередньо споживачам, через роздрібні торгові точки, гуртові, тощо? Якою буде кредитна політика, які види оплати передбачається використовувати при розрахунках з клієнтами?</p> <p>2. Якою буде політика ціноутворення? Якою буде ціна? Як працюватиме система скидок? Яка вартість після продажного обслуговування?</p> <p>3. Якою буде система стимулювання збуту, просування товару, реклама, кампанії PR? Який тип реклами найбільш ефективний для даного бізнесу? Яким є план та бюджет рекламних заходів?</p> <p>4. Яким планується бути остаточний збут продукції протягом всього року? Якою буде динаміка прогнозованої виручки?</p>
7. План виробництва (організації бізнесу)	<p>1. Приміщення. Опишіть місце розташування бізнесу з точки зору його переваг та недоліків. Наскільки воно відповідає вимогам даного бізнесу?</p> <p>2. Вимоги до обладнання. Яке обладнання потрібне для реалізації проекту? Чому вибрали саме це обладнання? Де і за яку ціну плануєте його придбати?</p> <p>3. Вимоги до постачання. Хто є основним постачальником продукту, півфабрикату, комплектуючих чи сировини? Де розташовані постачальники і на яких умовах готові працювати (попередня оплата, оплата з відстрочкою платежу, тощо)?</p> <p>4. Вимоги до функціонування бізнесу. Які дозволи чи ліцензії необхідні?</p> <p>5. Налагодження технологічного процесу. Як організувати ефективний технологічний процес?</p>

	<p>Фотографія робочого часу. Маршрут операцій та їх спряженість за технологічним циклом. Як буде організовано контроль якості?</p> <p>6. Підбір працівників необхідної кваліфікації. Закріплення операцій.</p>
8. План витрат	<p>1. Якими будуть інвестиційні (передпочаткові чи капітальні) витрати?</p> <p>2. Якими будуть поточні (експлуатаційні чи операційні) витрати?</p> <p>3. Якими будуть постійні та змінні витрати?</p> <p>4. При яких обсягах буде досягнута точка беззбитковості?</p> <p>5. Яка собівартість одиниці продукції (послуги)?</p>
9. Організаційний план	<p>Для новостворених підприємств.</p> <p>1. Якими будуть форма власності, організаційно правовий статус запланованого бізнесу?</p> <p>2. Яка потреба в персоналі? Хто є власники бізнесу і якою є команда менеджерів?</p> <p>3. Організаційна схема управління, кадрова політика та стратегія, мотиваційна система управління персоналом?</p> <p>Для функціонуючих підприємств.</p> <p>1. Які організаційні зміни передбачаються в результаті реалізації проекту? Злиття підрозділів чи поява нових, зміна організаційної структури, створення додаткових робочих місць.</p>
10. Фінансовий план	<p>1. Прогноз прибутків чи збитків.</p> <p>2. План руху грошових коштів.</p> <p>3. Розрахунок точки беззбитковості.</p> <p>4. Розрахунок терміну окупності та прибутковості інвестицій</p> <p>5. Плановий баланс</p>
11. Стратегія фінансування	<p>1. Яка загальна вартість і структура інвестицій (капіталовкладень) даного проекту?</p> <p>2. Які джерела фінансових ресурсів використовуватимуться (власні кошти, комерційні кредити постачальників, кредити банків, лізинг, залучені кошти партнерів тощо), на які статті інвестиційних витрат вони потрачені і яка форма їх одержання?</p>
12. Оцінка ризиків та план дій на випадок непередбачених обставин	<p>1. Які ризикові ситуації можуть виникнути в даному бізнесі і які їх причини?</p> <p>2. Які фактори і несприятливі обставини можуть спричинити збитки та якими будуть наслідки від них? Якими будуть виручка, витрати, прибуток, точка</p>

	беззбитковості, термін окупності за таких змін? 3. Які проблеми можуть виникнути в процесі створення та реалізації продукції і які запобіжні заходи передбачаються на цей випадок?
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

При розробці конкретного бізнес-плану виникає необхідність врахування багатьох специфічних факторів, що стосуються даного підприємницького проекту - **мета складання бізнес-плану, аудиторія, для якої призначений бізнес-план, розміри бізнесу та його фінансові потреби, сфера бізнесу, статус бізнесу, характеристики продукту/послуг, тощо.** Тому на практиці існують певні відхилення від вказаного змісту та наповнення розділів, хоча порядок розробки бізнес плану та типові пункти залишаються тими ж.

Розглянемо особливості наповнення змісту окремих видів бізнес-планів.

Бізнес-план започаткування нової фірми. Такі бізнес-плани повинні звертати увагу на безпосереднє функціонування бізнесу і характеристику продукту. Вони містять в собі детальний аналіз ринку і аргументи щодо можливості фірми потрапити в цей ринок. Такі плани базуються на інформації, припущеннях та прогнозах. Для них характерним є великий ризик. Тому в них повинна приділятися велика увага процесу дослідження ринку та аналізу на чутливість кінцевих фінансових показників до зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини перед початкових та поточних витрат. Прогноз потоку грошових коштів та розрахунок точки беззбитковості мали би містити не менше як три варіанти – один з них - найбільш песимістичний. В такому бізнес-плані слід приділити велику увагу ризикам і розробити програму дій на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

Бізнес-план діяльності існуючої фірми. Фірми, які працюють на ринку вже деякий час володіють практичним досвідом, і тому складений ними бізнес-план має перевагу – менший ризик. З точки зору планування цей фактор важливий. В таких фірмах зовсім інша мета в процесі бізнес-планування. Це може бути вдосконалення діяльності, виправлення недоліків або помилок в поточному збуті. План може відображати процес модернізації, розширення чи диверсифікації бізнесу; зростання ефективності виробництва; нові потреби в кадрах та фінансах. Часто такі бізнес-плани мають завдання - отримання кредиту, позики, чи залучення інвестора. Якщо бізнес план подається в банк , то в ньому варто зробити наголос на фінансовий стан фірми, фінансові потоки показники та активи, а також стабільність роботи. Якщо для інвестора – то необхідно продемонструвати великий потенційний ринок збуту, перспективу стрімкого росту, команду менеджерів.

Стратегічний бізнес-план – це план досягнення довготермінових завдань. Він концентрує увагу в напрямках розвитку бізнесу і захопленні позицій на ринку. Якщо в попередніх бізнес-планах термін прогнозування до

трьох років, то в даному випадку часові рамки планування - до п'яти і більше. Специфічні стратегії в такому плані можуть стосуватися: змін або доповнень асортименту товарів, що виробляє підприємство; нових підходів до маркетингової політики; технологічної модернізації бізнесу; організаційних змін для покращення діяльності.

Бізнес-план роздрібно́ї торгівлі. Якщо бізнес пов'язаний з роздрібною торгівлею, то в бізнес-плані необхідно приділити увагу чотирьом ключовим аспектам – закупам, процесам організації продажу та обслуговуванню клієнтів, команді з продажу. Закупи повинні враховувати асортимент, якість, ціну та обсяги товару, можливість рекламацій та швидкість доставок, контроль товарного запасу та фінансові умови поставок. Необхідно приділити увагу візуальному стилю оформлення магазину, чистоті, створенню особливого стилю, місцю його розташування, техніці обслуговування покупців, формування системи скидок, можливості після продажного обслуговування. Ділова практика свідчить, що ймовірність здійснення покупки покупцем практично прямо пропорційна часу, проведеному цим покупцем в магазині.

Бізнес-план виробничої фірми. Якщо бізнес пов'язаний з виробництвом, то в ньому необхідно приділити увагу плану виробництва, контролю виробничого та товарного запасу, роботи з підрядниками, якщо такі є та ціновій політиці. Збільшити продуктивність, а тим самим і доходи можна з допомогою детального планування процесу виробництва. Він має містити інформацію про базові терміни закупки комплектуючих і сировини, мінімальні та максимальні кількості комплектуючих (сировини) і кінцевої продукції, потреби в робочій силі і графік її розміщення, планування закупок обладнання та його використання, розміщення обладнання та розробка маршруту технологічного процесу. Слід пам'ятати, що виробничий (товарний) запас – матеріальне відображення виведеного з обороту капіталу. Тому стоїть подвійне завдання: з одного боку – мінімізація рівня товарного запасу, з іншого – не допущення того, щоб його було надто мало і не привело до простоїв на робочому місці. Треба звернути увагу на розташування складів, рух сировини, підготовка продукції до відвантаження.

Бізнес-план фірми, яка надає послуги. Для того, щоб сервісний бізнес був успішним, необхідно сконцентрувати увагу на специфічних аспектах: пакетності послуг, індивідуального іміджу фірми та працівників, орієнтації на потреби клієнта та позиціювання на ринку. Надзвичайно важливим є контроль якості роботи персоналу та його навчання, а також створення системи мотивації та заохочення збереження навчених професіоналів та кваліфікованих працівників.

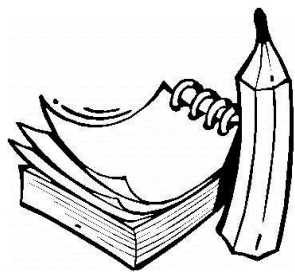
На завершення варто відмітити, що бізнес-план - це одночасно і рекламний продукт, який не тільки дає характеристику бізнесу та оцінює його

доцільність, але й характеризує самого підприємця. Тому стиль подачі, зміст, оформлення є важливими. Бізнес-план як документ повинен відповідати певним вимогам:

- ✧ *бути стислим і простим;*
- ✧ *розкривати сутність проекту;*
- ✧ *грунтуватись на реалістичних припущеннях, без зайвого оптимізму;*
- ✧ *бути функціональним, містити лише корисну інформацію і ту, яка призначена для конкретного користувача;*
- ✧ *повинен бути легким для сприйняття, логічним, чітким;*
- ✧ *повинен забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність (контролюючи сферу розповсюдження, роблячи відповідну помітку про конфіденційність або всю інформацію такого плану подавати в окремому додатку).*

3.3. Бізнес – це мистецтво?

Як досягнути успіху?



„Як досягнути успіху?“, „Як заробити перший мільйон?“, „Як стати успішним і багатим?“, „Шлях бізнесмена“ і т. д. Це лише побіжний огляд різноманітних посібників, poradників та іншої друкованої продукції, що заповнює останнім часом (і дедалі масштабніше) полиці українських книжкових крамниць. Чіткі схеми, деталізовані алгоритми, настійні рекомендації та безапеляційні постулати повинні забезпечити бажаний результат у бізнесі. І, нерідко, складається уява про те, що достатньо простудіювати кілька таких „посібників“ та „poradників користувача“ і успіх гарантовано.

Такий підхід звужує поняття „бізнес“ до процесу „приготування обіду за рецептами кулінарної книги“: результат визначається виключно рецептурними складниками і послідовністю та тривалістю їх активізації.

Абсурдність посібників „Як написати симфонію“ або „Як стати поетом“ є очевидною (навіть теоретично). Адже доскональне знання теорії композиції не зможе перетворити музиканта-виконавця в композитора, наявність рими в закінченнях не змінить парафраз на поезію.

Не заперечуючи необхідність економічних знань та важливість дотримання основних принципів ведення бізнесу все ж таки необхідно відповісти на принципове питання: *що саме робить „підприємця“ „підприємцем“, а його діяльність – „успішним бізнесом“?*

Елементи творчості, нововведення, новації – це невід’ємні складові будь-якого успішного стабільного бізнесу. Саме вони виступають „вектором руху“ який, часто, дуже важко піддається кількісним характеристикам, проте залишається чи не єдиним визначальним чинником розвитку фірми. Саме кількість нововведень, які здійснює або спроможна здійснити фірма за

визначений однаковий період, а також їх змістове навантаження (якісна характеристика) ідентифікує фазу життєвого циклу суб'єкта господарювання. Зміна цих показників неодмінно призводить до змін статусу фірми, водночас переводячи її з однієї фази життєвого циклу до іншої.

Що таке новація?

Більшість підприємців-початківців новації ототожнюють, як правило, з новим товаром, послугою або раптовими позитивними змінами у виробничому процесі. І вони безперечно праві. Проте, таке розуміння нововведень є дещо звуженим.

Новий продукт чи послуга які створюються малим бізнесом і, з'являючись на ринку як „новинка” мають „високий попит”, в більшості випадків не є новацією в прямому розумінні цього терміну. Малий бізнес, в переважній більшості, не має можливості використовувати новітні технології або інші результати фундаментальних наукових розробок, на яких неодмінно ґрунтується „виробництво принципово нових товарів”. В таких випадках „новизна продукту” – на що вказує підвищений попит на нього – фактично знаходиться „за межами” цього продукту. При цьому зв'язок „нововведення – новий продукт” є опосередкованим і забезпечується шляхом реалізації новацій в одній або кількох інших ланках: новації в технології, організації виробництва, структурі фірми, менеджменті та маркетинговій політиці. Очевидно, що створенню такого нового продукту, який відповідає категорії „нововведення”, передують запровадження новацій в інших ланках фірми, і вони – нововведення – обов'язково повинні бути узгодженими та ефективними.

Очевидно, що випуск принципово нової продукції, яка є „новацією” по своїй суті, неможливий без попередньо проведених прогресивних змін або перетворень в структурних підрозділах фірми: створення „нової та сучасної моделі” на „старому конвеєрі” видається дуже сумнівним. Отже, як і в попередньому випадку зв'язок „нововведення – новаційний продукт”, знову ж таки, не є безпосереднім і визначається тими нововведеннями які вдалось успішно та ефективно реалізувати керівництву фірми. Причому, такі зміни повинні бути значно глибшими, масштабнішими: не стільки кількісно скільки якісно.

Таким чином новація (нововведення) – це, насамперед, зміни не в „готовому продукті”, а в системі (або її складових) його утворення. Це є наслідок або результат тих змін які успішно відбулись у виробничій, господарській та (або) фінансовій сферах діяльності фірми. Без сумніву, такі нововведення повинні бути позитивними. Водночас вони є своєрідною констатацією того, що дана фірма прогресує (це особливо є важливим з позиції ідентифікації фази життєвого циклу фірми).

Як з'являються нововведення?

Малий бізнес в економічно розвинутих європейських державах (у відповідності до статистичних даних) продукує близько половини всіх

нововведень. Причому, це стосується не стільки продуктивних інновацій (нововведень пов'язаних з створенням принципово нових товарів або експериментальних зразків) скільки процесних інновацій (нововведень які стосуються організації діяльності всіх складових фірми). Звичайно, будь-які раціоналізаторські рішення, нововведення, новації завжди є результатом усестороннього дослідження керівництвом фірми попередніх періодів її функціонування, глибокого аналізу показників виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання, переосмислення усіх успішних та невдалих (з точки зору „очікування – результат”) рішень, які ним приймалися в різний час і в різних ситуаціях. Тільки за умови, коли підприємець постійно шукає шляхи та можливості покращення „всього, що стосується його справи, його бізнесу” фірма може мати достатньо сприятливі перспективи щодо свого майбутнього – в загальному, та стабільні позиції на ринку – зокрема.

Звичайно, не „сам по собі” пошук забезпечує успішне просування фірми на ринку (особливо, якщо врахувати варіативність терміну „творчий пошук”: від „ілюзорних фантазій” до теоретично розрахованих технологічних, фінансових або організаційних конструкцій). Але він завжди є необхідною складовою чи то реалізації короткотермінової економічної програми, чи то тривалої стабільності функціонування традиційного бізнесу. Будь-яка бізнес-ідея є результатом пошуку, результатом творчості.

Бізнес — це мистецтво?

Взаємозалежність та взаємовизначеність і послідовність етапів „творчість – мистецтво” є очевидною, зрозумілою та, в цілому, повною. Аналогічна схема, навіть з урахуванням важливості та необхідності творчого пошуку для успішної реалізації бізнесу, „творчість – бізнес” не є переконливою очевидною та достатньо повною (навіть в загальному). Великою мірою це пов'язано з тим, що процес творчості в бізнесу дуже важко окреслити і ще важче описати. Адже творчість в бізнесі – це і незрозумілість самого процесу „народження ідеї” (або „звідки приходять ідеї?”). Це і невизначеність (або складність визначення) результатів її реалізації. Це і необхідність управління ризиками та прогнозувати „не прогнозовані” наслідки. Напевне, саме тому визначальною особливістю творчого пошуку в бізнесі є „відповідальність за творчість”. Фактично, це є не що інше як поєднання двох антагоністичних категорій: поєднання творчості і прагматизму. І таке поєднання є, без всякого сумніву, справжнім мистецтвом.

Резюме.

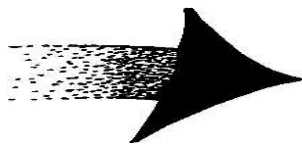
Вдалих вибір бізнес ідеї – це перший крок на шляху до започаткування успішного бізнесу. Але цього не достатньо. По-перше, підприємливою повинна бути особа, яка починає власну справу і по-друге, вибрана бізнес-ідея повинна пройти розрахунки „випробування на конкурентоспроможність”.

Детальну оцінку доцільності впровадження бізнес ідеї дає бізнес-план, якщо він розроблений добросовісно. Але, щоб спростити роботу над бізнес-планом необхідно зробити попередні підрахунки, оцінити конкурентоспроможність кількох ідей і вибрати не тільки найкращу бізнес-ідею, але й найкращу форму її реалізації. Такі розрахунки мають багатоваріантність і повторюваність, тому їх треба виконувати кілька разів за вказаною в розділі блок-схемою – логікою оцінки бізнес-ідеї. Використовуючи коефіцієнт прибутковості інвестицій, можна вибрати найбільш конкурентоспроможний спосіб бізнес-ідеї. Детальна робота над планом реалізації вибраної бізнес-ідеї та подальшою більш глибокою оцінкою доцільності заняття саме цим бізнесом продовжується в бізнес-плані. Такий бізнес-план простіше і цікавіше розробляти, так як, практично, очевидним є позитивний результат, необхідно тільки все добре вивчити, відкоригувати, внести деякі корективи і ще раз переконатись у правоті. Неможливо переробляти невдалий збанкрутілий бізнес - вкладені кошти втрачено, набагато простіше переробити та переписати бізнес-план, але ще простіше – зробити попередні розрахунки різних бізнес-ідей і опрацювати найперспективнішу.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
2. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Навч. посібник. - К.:КНЕУ.-352 с.
3. Поліщук В.І. Приватний підприємець. Навчальний посібник. - К. Видавничий дім „Фінансист”, 2000.-258 с.
4. Райан Д.Д., Хидьюк Г.П. Малый бизнес: бизнес-план предпринимателя / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Издательский дом „Нева”, 2003.- 608 с.
5. Блеквелл Е. Як скласти бізнес-план. Пер. з англ.- М.: ІНФРА, 1966.-160 с.
6. Васильченко Г.В. Формування інвестиційних ресурсів в Україні. Журнал „Економічний часопис”, Інститут трансформації суспільства, № 2, 1999, стор. 24-27.
7. Васильченко Г.В., Кулик Т.П. Технологія розробки бізнес-плану. Конспект лекцій. м. Івано-Франківськ, вид-во „Факел”, ІФНТУНГ, 2003 р., ст. 180.
8. Васильченко Г.В., Зварич І.Т. Деформації в розміщенні продуктивних сил та їх вплив на розвиток економіки. Наукові вісті 5/2004. Інститут менеджменту та економіки „Галицька Академія”, м. Івано-Франківськ, с. 28-35.



Розділ 4. ПЛАНУВАННЯ І РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ

*Ніхто не знає так багато, як всі ми разом.
(Напис на одній з міських ратуш в Данії)*

4.1. Дослідження ринку



Дослідження ринку є надзвичайно важливим і необхідним етапом в діяльності підприємця (фірми), тому що більша частка інформації для здійснення всіх аспектів діяльності суб'єктів господарювання отримується з аналізу ринку. Світова статистика свідчить, що 90 % нових товарів зазнають невдачі протягом перших шести місяців саме через недбале проведення аналізу ринку.

Дослідження ринку (маркетингове дослідження) - процес пошуку та отримання цільової інформації про ринок, аналіз факторів зовнішнього середовища та узагальнення цих даних у вигляді звіту про результати, який є основою для планування маркетингової діяльності фірми.

Досліджувати ринок означає ставити запитання

Основне запитання, на яке Ви хотіли би одержати відповідь шляхом маркетингового дослідження, це „Чи будуть купувати мою продукцію або послугу?” Щоб отримати відповідь на це запитання, Ви повинні поставити багато інших запитань людям Вашого ринку збуту.

Хто ...

- ? користується продукцією або послугою?
- ? приймає рішення щодо купівлі продукції чи послуги?
- ? безпосередньо робить покупки?
- ? купує продукцію або послугу в мене?
- ? купує продукцію або послугу в інших?

Де...

- ? використовуєтеся продукція чи послуга?
- ? клієнти одержують інформацію про продукцію чи послугу?
- ? приймають рішення купити товар чи послугу?
- ? клієнти купують продукцію?
- ? знаходяться потенційні і теперішні клієнти?

- ? Яку користь прагнуть отримати покупці від користування продукцією або послугою?
- ? Яка інтенсивність користування продукцією або послугою?
- ? Яка ціна є прийнятною для клієнтів?

- ? Яким є існуючий та потенційний ринок продукції ?
- ? Яку кількість клієнтів вміщує Ваш сегмент ринку ?
- ? Якою процентною часткою ринку Ви можете оволодіти ?
- ? Які канали розповсюдження і продажі Ви використовуєте?
- ? Що споживачі читають та не читають (газети, журнали)?
- ? Що споживачі слухають або дивляться (радіо, телебачення)?
- ? В яких громадських подіях вони приймають участь?

Чому...

- ? клієнти купують Ваш товар або продукцію?
- ? клієнти купують товари або послуги конкурентів?

Коли ...

- ? клієнти купують Ваш товар і послугу ?
- ? клієнти купують товар і послугу конкурентів ?

Як ...

- ? клієнти порівнюють Ваш товар чи послугу з іншими продавцями?
- ? вони вперше почули про мою компанію?
- ? вони реагують на телефонні дзвінки, листи, особисті візити?
- ? добре я ознайомлений з проблемами людей, що складають мій цільовий ринок?
- ? я можу зібрати інформацію про проблеми моїх потенційних клієнтів?

Скільки ...

- ? це буде коштувати для маркетингового дослідження?

Ви можете зібрати інформацію, яка дасть відповідь на ці запитання, двома шляхами:

- ↪ **Через ВТОРИННЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**
- ↪ **Через ПЕРВИННЕ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Вторинне дослідження

Ми вживаємо термін *вторинне дослідження*, коли говоримо про використання інформації про ринок, яка вже зібрана. Інформація про ринок такого типу є завжди статистичною за своєю природою. Вона включає демографію, середні промислові показники, ринкові тенденції і інші важливі дані. Ця інформація збирається як державними відділами, так і приватними дослідницькими фірмами. Ви можете отримати корисну інформацію із таких джерел:

- ✧ державні установи;
- ✧ фінансові установи;

- ✧ страхові компанії;
- ✧ фірми, які займаються маркетингом;
- ✧ приватні консультанти;
- ✧ бізнес-асоціації;
- ✧ приватні контакти та знайомства;
- ✧ періодичні видання;
- ✧ інтернет.

Ви можете отримати вторинну інформацію з таких джерел:

- ✧ управління статистики;
- ✧ відділ розвитку підприємництва при місцевих радах;
- ✧ агентства по зайнятості населення;
- ✧ архіви;
- ✧ бібліотеки (газети та журнали по бізнесу);
- ✧ інтернет;
- ✧ бізнес-центри.

Пам'ятайте, що інформація українських державних установ може бути децю застарілою; переконайтеся в її надійності.

Деяку вторинну інформацію Ви можете взяти з історії ведення власного бізнесу. Наприклад, Ви можете зробити аналіз скарг клієнтів, облік збуту, послуг і звіти Вашого персоналу, який займається продажем. Можна використати показники касового апарата. Ваші звітні документи і рахунки дають корисну інформацію, яка допоможе Вам у Вашому маркетинговому дослідженні. Головна перевага вторинного ринкового дослідження в тому, що воно не потребує значних коштів і є завжди доступним. Хтось інший вже провів роботу, одержав і опублікував результати.

Важливо пам'ятати, що ця вторинна інформація може бути застарілою, а брати за основу застарілі статистичні дані у маркетингових планах нерозумно.

Первинне дослідження

Первинне дослідження - це збір інформації Вами і для Вас. Інформація, яку збираєте саме Ви, проводячи дослідження, є більш точною і має безпосереднє відношення до Вашої ситуації. За допомогою методів первинного дослідження Ви можете безпосередньо спілкуватися з людьми Вашого цільового ринку збуту. Проте першочергове дослідження ринку найдорожче і найтриваліше. Ось чому підприємці проводять первинне дослідження лише тоді, коли потрібну інформацію неможливо знайти через вторинні джерела.

Способи первинного дослідження:

- ✧ опитування клієнтів

- ✧ опитування поштою
- ✧ опитування по телефону
- ✧ демонстрації
- ✧ спостереження

Опитування клієнтів

Первинне дослідження часто починається з інтерв'ю або опитування клієнтів. Це може бути особиста розмова через анкетування або по телефону. Той, хто бере інтерв'ю, може задавати запитання і записувати їх або вимагати письмових відповідей від особи. Важливо записувати відповіді. Основне правило - мала кількість запитань, на які можна швидко отримати відповідь.

Опитування поштою

Запитання можна послати поштою. Це вимагає менше коштів, ніж проведення усного опитування, але багато залежить від якості поштового зв'язку.

Анкети повинні простими, короткими і прямими. Ваші запитання повинні бути добре спланованими, тому що більшість респондентів зможуть виділити на Вашу анкету не більше, ніж 5 хвилин. В багатьох випадках в перші три тижні Ви можете розраховувати лише на 5-ти процентний відсоток відгуків на Вашу анкету. Багато з цих відповідей будуть неточними, містити мало або взагалі ніякої інформації. На відміну від інтерв'ю в опитуванні поштою Ви не можете попросити пояснити деякі відповіді.

Опитування по телефону

Проводячи опитування таким методом, по телефону задають підготовлені наперед запитання і записують. Як і в прямому інтерв'ю, запитання можуть бути зразу пояснені і на основі зібраної інформації можуть бути зроблені більш правильні висновки. Ті, хто бере інтерв'ю по телефону, повинні мати гарний голос і відповідну підготовку. Вісім хвилин на одну телефонну розмову - норма для ефективного інтерв'ю по телефону. Цей метод може бути непридатним через відсутність телефону або коштів, або через незацікавленість людей, яких прагнуть опитати.

Демонстрації

Ви можете збирати інформацію, відкривши демонстраційний центр у людному місті, такому як торговельний район. Крім демонстрації Вашої продукції, Ви можете запитувати потенційних клієнтів, що вони думають про продукцію. Цей метод - найзручніший спосіб демонструвати товари великого розміру і ті, які важко пересувати. Торговельні виставки є також ідеальною нагодою для демонстрацій і опитувань з метою збору даних, що стосуються ринку. Проте торговельні виставки завжди вимагають великих витрат. Даний метод дослідження краще підходить до бізнесу, який вже має досвід, ніж для нового.

Спостереження

Ви можете зібрати інформацію про клієнтів через спостереження, хоча з допомогою цього методу Ви не виявите ті специфічні причини, які спонукали покупця купити продукцію. Проте спостереження за клієнтами може допомогти Вам, наприклад, визначити якого типу крамницю доцільніше відкрити в даному місці, які товари користуються попитом серед покупців і т. ін.

Існують різні типи запитань, залежно від того, яку інформацію Ви сподіваєтесь отримати і якими способами Ви плануєте використовувати відповіді. Приклади різних типів запитань наведено в таблиці 4.1.1.

Табл. 4.1.1. Запитання, що найчастіше використовуються у маркетингових дослідженнях

Найменування	Суть прийому	Приклад
А. ЗАКРИТІ ЗАПИТАННЯ (респондент вибирає одну із запропонованих відповідей)		
Альтернативне запитання	Пропонуються дві можливі відповіді	Чи купуєте ви супи? Так Ні
Багато-варіантне запитання	Можливість вибору двох або більше варіантів відповіді	Які супи ви купуєте: Супи стандартні Супи швидкорозчинні Бульйонні кубики
Шкала Лайкерта	Запитання з пропозицією показати ступінь згоди із даною заявою	Пиво "Оболонь" - найкраще вітчизняне пиво Абсолютно не згодний Не впевнений Не можу оцінити У цілому згодний Цілком згодний
Семантичний диференціал	Дві протилежні оцінки розділяє шкала розрядів, на якій респондент ставить позначку	Автомобілі DAEWOO Комфортні не дуже комфортні 1 1 1 1 ! 1 1 Дизайн хороший невдалий 1 1 1 1 ! 1 1
Шкала важливості	Відповідь вказує на оцінку важливості показника для респондента	При купівлі автомобіля ціна для мене... Найважливіший показник Суттєвий показник Важливий показник
Бальна оцінка	Шкала з рангуванням ознак за допомогою оцінок від "незадовільно" до "відмінно"	Обслуговування клієнтів у банку "Аваль" відмінне - незадовільне 5_4_3_2_1

Зорові асоціації	Відповідь описує асоціацію після прочитаного тексту	Коли ви читаєте "Procter&Gamble", вашою першою асоціацією є: Рекламний ролик на телебаченні Зубна паста, якою користуюсь вдома
Б. ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ (запитання, на яке респондент може дати відповідь своїми словами)		
Цілком вільне запитання (без заданої структури)	Запитання, на яке респондент відповідає, як побажає	Якби сьогодні ви обирали оператора мобільного зв'язку, на якій фірмі ви б спинилися?
Асоціативні думки	Респондент має вказати думки, назви, які першими спадають на думку	Що відразу спадає на думку, коли ви читаєте Фірма "САМ" _____ ? фірма Гамалія" _____ ?
Закінчення речення	Незакінчене речення, яке респондент має завершити	Я обираю авіакомпанію насамперед за
Закінчення оповідання	Респонденту пропонують закінчити оповідання	Останнім часом на ринку з'явилося багато нових торгових марок
Доповнення до малюнку	На малюнку два персонажі. Один з них щось сказав. Респондент повинен увійти у роль іншого і написати замість нього відповідь	
Тематичне сприйняття	Респонденту показують малюнок і просять розповісти, що, на його думку, відбувається або може відбутися	

Табл. 4.1.2. Переваги й недоліки первинних даних

ПЕРВИННІ ДАНІ (щойно отримана інформація)	
ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
добираються відповідно до конкретних цілей даної дослідницької задачі	збирання даних може забрати багато часу
методологія збирання даних відома і контролюється компанією	можуть виникнути великі витрати
всі результати доступні для компанії та обмежені для конкурентів	деякі види інформації можна не отримати
відсутність суперечливих даних з різних джерел	підхід компанії може мати обмежений характер
можливе визначення надійності	компанія може виявитися неспроможною збирати первинні дані

Табл. 4.1.3. Переваги й недоліки вторинних даних

низька ціна	оперативність одержання
наявність кількох джерел інформації	дані, які самостійно отримати неможливо
вірогідність	ожливість одержання комплексного уявлення про дану проблему

ПЕРЕВАГИ

ВТОРИННА ІНФОРМАЦІЯ
(заздалегідь зібрані дані з іншою метою)

НЕДОЛІКИ

можливість відсутності ряду необхідних даних	можлива наявність застарілих даних
можлива відсутність необхідних даних через невизначеності методології проведеного дослідження	можуть публікуватися не всі результати дослідження
наявність суперечливих даних	не завжди відома надійність інформації

Тепер, коли ми вже встановили відмінності між первинним та вторинним дослідженням, давайте розглянемо процес здійснення ринкового дослідження.

КРОК 1 Встановіть цілі дослідження

Визначте, чому потрібне таке дослідження та якій цілі служитиме зібрана Вами інформація.



КРОК 2 Визначте завдання дослідження

Завдання дослідження описують, що корисного ви хочете дізнатися після завершення дослідження. Конкретні завдання допоможуть Вам досягти загальних цілей дослідження.



КРОК 3 Виберіть метод проведення ринкового дослідження

Ви можете вирішити збирати інформацію через первинне або вторинне дослідження. Якщо Ви проведете вторинне дослідження, перелічіть різні джерела інформації, які Ви могли використати. Якщо Ви хочете провести первинне дослідження, виберіть метод, який Ви використаєте для збору інформації. Вибрані Вами методи дослідження повинні відповідати цілям та завданням дослідження, а також часові і коштом, які Ви можете

затратити на нього.



КРОК 4

Розробіть
схему
проведення
дослідження

Розробіть питання для проведення опитування. Виберіть види запитань. Перевірте питання перед тим, як займетеся проведенням дослідження.



КРОК 5

Зберіть
інформацію

Проведіть дослідження та запишіть результати



КРОК 6

Проаналізуйте
зібрану
Вами
Інформацію

Впорядкуйте інформацію, а потім визначте, що Ви можете дізнатися з її допомогою про Ваших потенційних споживачів.



КРОК 7

Зробіть
підсумки про
Ваших
потенційних
споживачів.

Зробіть підсумки того, що ви дізналися про Вашу продукцію та ринок. Часто дана інформація представляється у вигляді звіту, який готують менеджери, працівники та інші сторони, які можуть прийняти участь в розробці майбутніх стратегій бізнесу.

А тепер давайте детальніше зупинимось на напрямках комплексного дослідження маркетингового середовища (рис. 4.1.4.). Маркетингове середовище – це сукупність активних суб’єктів, різноманітних чинників, що діють за межами фірми і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не піддаються безпосередньому контролю з боку фірми. Отже, виділяються три основних об’єкти маркетингових досліджень: макросередовище, мікро середовище, підприємство.

Макросередовище (рис. 4.1.5.) – сукупність чинників, що побічно, опосередковано впливають на маркетинг підприємства. Треба відзначити, що деякі чинники макросередовища безпосередньо „ближче” до маркетингу, прийняття підприємницьких рішень; інші більш „далекі” від них, впливають на бізнес дуже опосередковано. Адже навіть специфіку зовнішньої політики країни, її орієнтацію на союзницькі відносини з Європейським союзом і НАТО або, з іншого боку – з Росією, необхідно враховувати постійно: починаючи від прогнозування цін на газ, нафтопродукти і закінчуючи специфікою рекреативної поведінки населення чи аналізу перспективи розвитку туризму в регіоні.

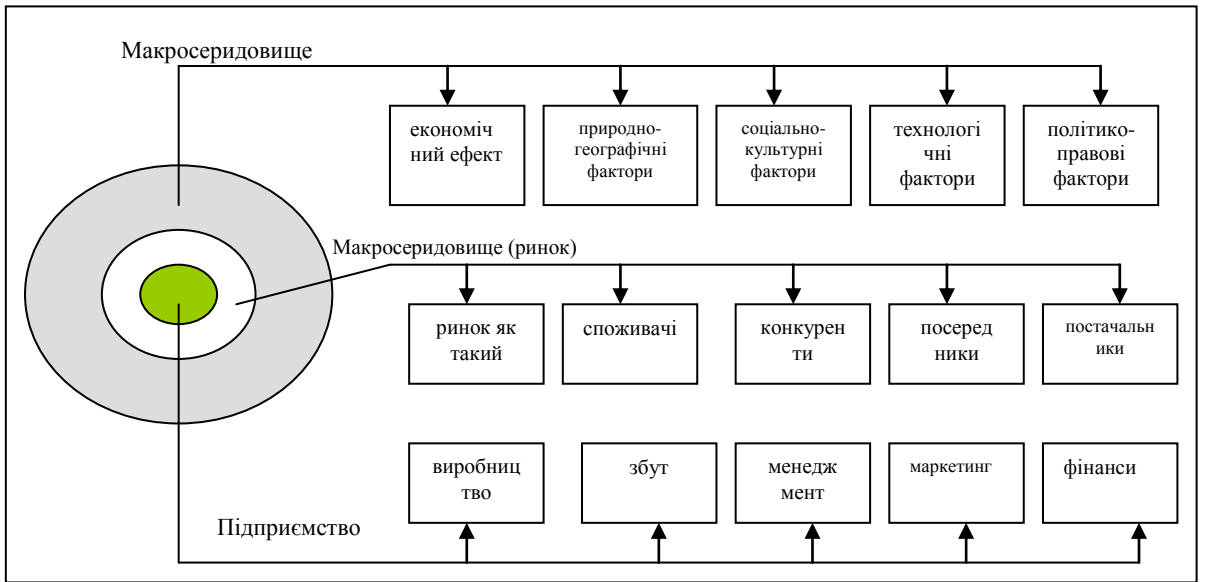


Рис. 4.1.4 - Напрями комплексного дослідження ринку

Рис. 4.1.5 Фактори макросередовища

Економічні	Соціально-культурні	Природно-географічні	Технологічні	Політико-правові
<p>Тенденції зміни валового національного продукту</p> <p>Рівень інфляції</p> <p>Рівень безробіття</p> <p>Банківський відсоток на кредити та депозити</p> <p>Регулювання грошової маси</p> <p>Система оподаткування</p> <p>Митні тарифи</p> <p>Вартість енергоресурсів</p> <p>Система доходів та витрат на сім'ю</p> <p>Структура вільного часу</p>	<p>Вікова структура населення</p> <p>Розподіл за статтю, національністю</p> <p>Народжуваність і смертність</p> <p>Регіональні міграції населення</p> <p>Територіальне розміщення, щільність населення</p> <p>Суспільні цінності (мовні і культурні традиції)</p> <p>Ментальність населення</p> <p>Прийняті норми поведінки, моралі.</p>	<p>Кліматичні умови</p> <p>Забезпеченість енерго-ресурсами, корисними копалинами</p> <p>Якість ґрунту, повітря, води</p> <p>Забруднення навколишнього середовища</p> <p>Розселення та особливості урбанізації</p>	<p>Рівень розвитку науки і техніки</p> <p>Темпи науковотехнічного прогресу</p> <p>Зв'язок науки з виробництвом</p> <p>Рівень затребуваності науки</p> <p>Технологічні нововведення</p> <p>Кваліфікація робочої сили</p>	<p>Політичний устрій, режим, його ставлення до бізнесу</p> <p>Законодавче регулювання підприємницької діяльності</p> <p>Законодавча база податкового регулювання</p> <p>Антимонопольне регулювання</p> <p>Трудове законодавство</p> <p>Ступінь корумпованості держорганів</p> <p>Прийняті форми лобізму</p> <p>Вплив суспільно-громадських організацій</p>

Мікросередовище маркетингу

Під мікросередовищем маркетингу розуміють „найближче оточення” фірми, з яким вона безпосередньо взаємодіє в процесі своєї діяльності і яке справляє на цю діяльність максимальний вплив. До основних чинників, активних суб’єктів мікро середовища зараховують:

- **постачальників;**
- **посередників;**
- **клієнтів;**
- **конкурентів**

Постачальники - фірми та окремі особи, що забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами для виробництва конкретних товарів та послуг. Необхідно уважно слідкувати за якістю та цінами на предмети постачання, оскільки їх зміни можуть істотно вплинути на готову продукцію і її становище на ринку.

Посередники - це фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті та розповсюдженні його товарів. До них відносяться:

- торгові посередники - фірми, що допомагають підприємцям знаходити споживачів або безпосередньо продають їм товари виробника;
- фірми з організації товарообігу допомагають підприємцям-виробникам створити запаси своїх товарів та просувати їх від місця виробництва до місця збуту;
- фірми з надання маркетингових послуг - маркетингові фірми, рекламні агентства, інші консультаційні фірми, що допомагають просувати товари на перспективні ринки;
- кредитно-фінансові установи - банки, кредитні спілки та інші організації фінансування або страхування операцій від ризику, пов’язаного з купівлею або продажем товару.

Підприємцям необхідно ретельно вивчати своїх споживачів і ринки, на яких їх споживачі здійснюють покупки.

Ринок складається з фактичних та потенційних покупців і всіх їх об’єднує потреба, яку можна задовольнити купівлею певного товару або послуги. Розмір будь-якого ринку залежить від кількості покупців. Покупці багато в чому розрізняються. Вони можуть мати різні бажання, фінансові можливості та купівельні звички.

Наприклад, світовий виробник мотоциклів японська фірма „Кавасакі” пропонує на ринку різні моделі мотоциклів для людей з різними доходами та різних вікових груп: для доросліших багатих клієнтіводні

моделі та інші моделі для молодих людей із середнім доходом. Вона сегментує свій ринок на основі віку й доходу та створює окремі маркетингові програми для кожного сегмента.

Сегментація ринку

Сегментація ринку - поділ ринку на відмінні між собою групи, що мають важливі спільні риси та потреби.

Сегментація надає підприємству можливість розробити маркетингову програму, що задовольнить потреби саме вибраного сегмента, а не всього ринку.

Існує багато шляхів сегментації ринку. Підприємства враховують різні змінні, обставини та їх комбінації для визначення найкращого шляху сегментації ринку. Однак існують чотири змінні, що обов'язково використовуються для сегментації споживчого ринку: географічна, демографічна, психографічна, поведінкова.

† Географічна

Географічна сегментація поділяє ринок на різні географічні регіони і залежить від масштабу продажів підприємства:

- Експортер сегментує ринок на континенти та країни – Латинська Америка, Західна Європа, Китай, Судан тощо.
- Підприємство, що продає на внутрішньому ринку, сегментує країну на північ, південь, центральну частину або окремі області та міста.
- Місцеве, або регіональне, підприємство сегментує свій ринок, поділяючи його на міську та сільську місцевості.

Підприємства, що вирішили діяти в декількох географічних районах, повинні враховувати регіональні особливості у потребах та смаках.

Деякі підприємства визначають клієнтів в певних географічних районах через природні або через культурні умови та особливості населення. Вони розширюють свою діяльність, шукаючи інші географічні регіони зі схожими природними та культурними умовами.

† Демографічна

Згідно з *демографічною сегментацією*, ринок поділяється на основі віку, статі, розмірів родини, життєвого стилю, доходу, спеціальності, релігії, національності споживачів. Демографічні змінні є найбільш популярною основою для визначення груп клієнтів. Однією з причин є те, що потреби споживачів часто відрізняються в залежності від демографічних змінних. Наприклад, клієнти хочуть різні речі у різні роки свого життя. Демографічна інформація є відносно простою для вимірювання. Зазвичай важливо знати демографічні характеристики для оцінки розміру ринку та його ефективного завоювання.

Однак вік, стать та дохід є трьома найважливішими критеріями для демографічної сегментації.

1. Вік. Бажання та можливості споживачів змінюються з їх віком та зміною сімейних обов'язків. Багато підприємств використовують різні товари для цільових груп – підлітків, дорослих та людей похилого віку. Підприємства повинні бути обережними зі стереотипами при використанні сегментації на основі віку та життєвого циклу. Можна робити в магазинах відділи для молоді, якими залюбки користуватимуться споживачі різного віку, але не варто мати спеціалізований відділ для людей похилого віку, оскільки людині психологічно буде важко віднести себе до цієї категорії.

2. Стать. Статевая сегментація використовується вже довгий час у багатьох галузях, таких як косметика, одяг, зачіски тощо. Відомо також, що чоловіки та жінки часто купують різні товари та роблять це у різних місцях і у різний час.

3. Дохід. Більшість підприємств зважають на дохід своїх цільових клієнтів. Деякі підприємства націлені на багатих клієнтів, пропонуючи предмети розкоші та послуги найвищої якості. Але дохід людини не завжди визначає кращих споживачів товару. Багаті люди можуть не бути рівно розподілені по всьому регіону, і часто існує різниця між їх смаками і звичками.

Наприклад, сезонні коливання температури є подібними практично в усіх регіонах України. Але взимку в Київській або Донецькій областях люди з високим доходом активно купують кашемірові пальта, в той час як західні регіони в цю пору року віддають перевагу дублянкам.

† Психографічна

Психографічна сегментація поділяє ринок на споживачів на основі соціальних груп, життєвого стилю або особистих характеристик. Люди з однаковими психографічними характеристиками часто мають різні демографічні характеристики.

Наприклад, ринкові лідери (споживачі, що першими купують нові товари) походять зі всіх соціальних або культурних груп.

1. Вподобання соціальних груп відображають цінності та преференції, що залишаються незмінними навіть зі збільшенням прибутку. Соціальні групи мають важливий вплив на вподобання людини.

Наприклад, люди, які працюють в офісах, на відміну від фермерів, вдягають на роботу сорочки, краватки та костюми. Але "Мерседес" в Україні є символом добробуту для представника будь-якої соціальної групи у будь-якому регіоні.

2. Стиль життя. Покупки людей знаходяться під впливом їх життєвого стилю. Підприємства використовують ці знання для продажу товарів людям, що турбуються, наприклад, про своє здоров'я.

В Україні серед ділових людей стало доброю модою грати в теніс і продаж відповідних аксесуарів росте у нас з року в рік. А щотижневик

“Бульвар” став стилем життя для багатьох соціальних груп незалежно від доходу – його читають усі.

3. Особистість має важливе значення для сегментації ринку. Підприємства надають своїм товарам вигляд, що відповідає особистості їх цільових клієнтів.

Наприклад, для моторолерів, що масово надходять до України з Китаю, цільовим клієнтом виступає молодь, і тому в рекламі моторолерів показують модних молодих людей, але вони подобаються і ринковим лідерам незалежно від віку.

† Поведінкова

Поведінкова сегментація поділяє ринок на групи людей на основі їх знання, ставлення до життя, використання товару або реакції на товар. Багато фахівців вважають, що поведінкові змінні є найкращими для початку побудови ринкових сегментів. В свою чергу, поведінкова сегментація базується на п'яти основних змінних, а саме:

- нагода – поєднує покупців у залежності від того, коли вони придбали товар;
- очікувана корисність – поєднує покупців відносно корисності, яку вони шукають в товарі;
- статус споживача – сегментує клієнтів на категорії на основі використання товару – ті, хто використовують вперше або постійні споживачі;
- рівень використання – сегментує клієнтів на категорії на основі того, як часто вони використовують товар – рідкісні, середні та часті споживачі;
- прихильність – сегментує клієнтів у залежності від ступеня їх прихильності до товару.

Аналіз конкуренції.

Чим більшим буде число фірм-конкурентів та чим ефективнішою буде їхня діяльність, тим меншою стане та частина ринку, яку зберігатиме за собою ваша компанія. Аналіз конкуренції передбачає виявлення та оцінку дій компаній, що пропонують ринку аналогічні чи схожі товари. Існує чотири основних типи ринкового середовища, в якому доводиться працювати компанії, а саме:

- чиста конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

Характеристика кожного з цих середовищ наведена в таблиці 4.1.6.

Параметри	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Монополія
Кількість фірм, що виробляють товар	Багато незалежних фірм; відсутній контроль по ринках	Багато фірм, що виробляють подібні товари та послуги	Декілька великих фірм, що виробляють товари та послуги	Один товар та одна фірма
Контроль над цінами	Відсутній; ціни визначаються ринком	Вплив обмежено можливістю заміни	Існує вплив "цінового лідера"	Практично повний контроль
Товарна диференціація	Відсутня; товари не розрізняються по якості та властивостям	Товари та послуги диференційовані для сегментів ринку	Суттєва для окремих товарів (авто). Мала для стандартизованих (бензин)	відсутня
Легкість входу	Відносно легкий вхід та вихід	Відносно легкий вхід та вихід	Важкий; часто вимагає великих інвестицій	Дуже важкий

Незалежно від типу ринку (за рідкісним винятком олігополії чи монополії) конкуренція існує практично завжди.

Конкуренція може бути прямою або непрямую.

Пряма конкуренція: Компанія, яка пропонує такий самий товар або послугу і спрямовує свою діяльність на той самий ринок, що і ваша.

Непряма конкуренція: Компанія, що пропонує такий самий товар, що і ви, але спрямовує свою діяльність на інший сегмент ринку або компанія, яка пропонує продукцію, що може замінити вашу на цільовому ринку збуту.

Прикладами прямої конкуренції можуть служити фірми "UMC" і "Київ-Стар". Непряму конкуренцію фірмі з виробництва мінеральної води можуть скласти, наприклад, виробники соків.

Всі підприємства стикаються з багатьма різновидами конкурентів. Це не просто інші виробники або продавці. Існує чотири типи конкуренції:

- бажання-конкуренти;
- види-конкуренти;

- форми-конкуренти;
- моделі-конкуренти.

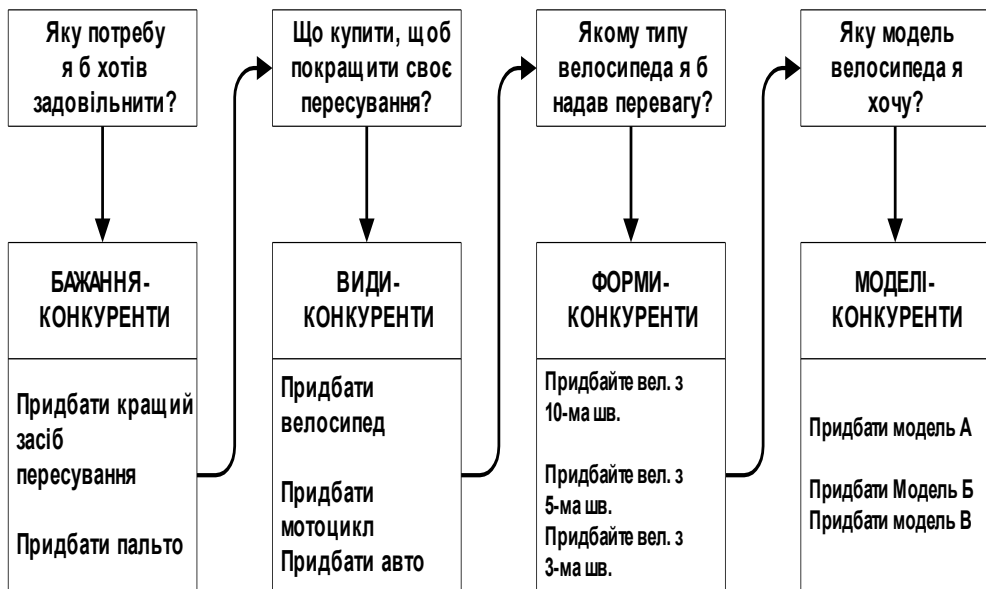
Давайте докладніше розглянемо ці чотири типи конкуренції на основі такої ситуації.

Ви продаєте велосипед з десятьма швидкостями, Модель В. Клієнт хоче витратити деяку суму грошей і придбати різноманітні предмети, щоб задовольнити деякі потреби. Ці потреби можуть включати кращий транспортний засіб, нове пальто і фотоапарат. Ці *бажання*, які споживач може хотіти задовольнити, називають бажаннями-конкурентами. Потенціальний покупець зважає всі ці бажання і вирішує, що в даний час найбільше значення для нього має новий транспортний засіб, тобто він є важливішим, ніж нове пальто або фотоапарат.

Кращим транспортним засобом може бути велосипед, мотоцикл чи машина. Велосипед, мотоцикл чи машину називають видами-конкурентами. Це основні засоби задоволення конкретного бажання покупця. Потенціальний споживач вирішує, що оптимальним для нього є новий велосипед, але він може вибрати велосипед з трьома швидкостями, п'ятьма або десятьма. Такі варіанти мають назву форм-конкурентів. Кожна форма продукції може задовольнити бажання покупця.

Можливо, що лише певні виробники виготовляють тип велосипеда, який може придбати споживач. Ці виробники виготовляють велосипеди різних моделей, включаючи Модель А, Модель Б і вашу Модель В. Це приклад моделей-конкурентів. (схема 4.1.7)

Схема 4.1.7



На щастя, після порівняння різних моделей клієнт купує велосипед вашої моделі В з десятьма швидкостями. Що спонукало його до цього рішення? Процес, який стоїть за рішенням споживача придбати товар, може впливати на вашу маркетингову стратегію. Вам потрібно знати все можливе про те, що спонукає потенціальних клієнтів купувати вашу продукцію. Спостереження за чотирма типами конкурентів допоможе вам отримати цю інформацію.

Джерела інформації про конкурентів:

- всебічне вивчення придбаного товару;
- відвідування „днів відчинених дверей”, спеціалізованих виставок;
- ознайомлення зі звітами фірм;
- бесіди зі службовцями фірми, їхніми торговельними агентами;
- присутність на зборах акціонерів;
- аналіз реклами;
- повідомлення в газетах, журналах;
- дані спеціалізованих фірм;
- інші доступні вам джерела інформації.

При аналізі конкуренції використовуються спеціальні підходи, такі, як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для своєї фірми, який допомагає оцінити місце фірми на ринку в порівнянні з конкурентами.

Прикладами сильних сторін фірми можуть бути: наявність досвіду діяльності на ринку, унікальні технології виробництва та розподілу товарів, що обмежують конкуренцію, імідж та репутація фірми, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки з постачальниками та дистриб'юторами, поінформованість про стан та зміни ринку.

Прикладами слабких сторін можуть бути: відсутність вищевказаних сильних факторів, тяжке фінансове становище, відсутність конкретної конкурентної переваги, неефективна діяльність по окремих напрямках фірми.

Прикладами можливостей можуть бути: наявність спеціальних ліцензій, патентів, що стримують появу конкурентів, наявність попиту на ринку, існування ринкової ніші, закони, що сприяють розвитку бізнесу фірми, нова технологія, якщо фірма має можливість її придбати, ексклюзивні договори.

Прикладами загроз можуть служити: несприятливе та нестабільне законодавче поле, поява нових конкурентів, поява нової технології, придбати яку фірма не може собі дозволити, зняття бар'єрів конкуренції, навмисні дії існуючих конкурентів (змова, зниження цін).

Ці дані узагальнюються в таблиці. Таблиця 4.1.8. допоможе вам зрозуміти, як потрібно робити таке узагальнення та проводити SWOT-аналіз.

Табл. 4.1.8. Методика проведення SWOT-аналізу

Фактори	Можливості	Загрози
Сильні сторони (перерахуйте)	Які можливості відкриваються перед фірмою при використанні кожної з сильних сторін ?	Чи дозволяють ці переваги уникнути можливих загроз?
Слабкі сторони (перерахуйте)	Як перешкоджають ці недоліки фірми, як їх можна усунути, щоб отримати певні переваги?	Які загрози постають перед фірмою з виникненням цих слабких сторін?

Такий аналіз є завжди специфічним, тому що складається для кожної конкретної фірми. Оцінити свою позицію по відношенню до конкурентів можна за допомогою таблиці 4.1.9.

Табл. 4.1.9. Аналіз позиції фірми по відношенню до конкурентів

Показники, які порівнюються	Ваша фірма	Конкурент А	Конкурент В
Імідж фірми, її популярність			
Ціни			
Якість			
Можливість знижувати ціни			
Ефективність реклами			
Канали реалізації			
Кваліфікація та мотивація персоналу			
Фінансові можливості			
Організаційна ефективність			
Наявність сучасного обладнання			
Ефективність заходів стимулювання збуту			

Аналізуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для фірми, підприємець виявляє для себе та для потенційного партнера основні фактори успіху своєї фірми на ринку та визначає основні конкурентні переваги, що дозволять вижити та успішно протистояти в конкурентній боротьбі.

Щоб зробити вашу продукцію більш конкурентоспроможною, треба звернути увагу на такі фактори:

- ❑ краще обслуговування;
- ❑ вища якість продукції;
- ❑ ширший асортимент;
- ❑ конкурентоздатні ціни;
- ❑ вигідне розташування;
- ❑ відмінний імідж;
- ❑ незвичайна упаковка;
- ❑ більш вигідне розповсюдження;
- ❑ відповідність специфічним потребам і нуждам;
- ❑ особливі вигоди для споживачів;
- ❑ захоплююча реклама.

Таким чином, дослідження і аналіз ринку дають базову інформацію для всіх відділень і всіх сфер діяльності підприємства. Без чіткого знання і розуміння ринку і його потреб неможлива успішна та ефективна діяльність підприємства.

4.2. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

Управління маркетингом – це аналіз, планування, впровадження та контроль проведення заходів, спрямованих на встановлення, утвердження та підтримання необхідного рівня збуту заради досягнення певних цілей фірми (наприклад: отримання прибутків, збільшення частки ринку).

Поняття маркетингу

Маркетинг – просте і в той же час складне поняття. Ми стикаємося з ним кожного дня при виборі товарів, які купуємо. Підприємства також кожного дня займаються маркетингом, намагаючись розрекламувати і продати товари, що виробляють. Однак маркетинг – це ширше поняття, ніж просто продаж чи рекламування.

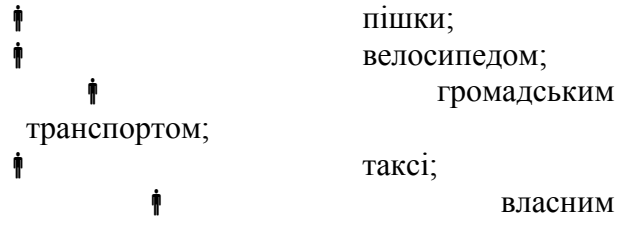
В перекладі з англійської слово “market” означає “ринок”. Звідси маркетинг – це, по суті, підготовка та діяльність підприємства на ринку.

Під маркетингом ми розуміємо комплексний процес задоволення потреб споживачів. Маркетинг – це те, як успішні фірми отримують прибутки. Маркетинг – це те, як товар потрапляє до покупця. Маркетинг – це те, яку ціну продавець має встановити на товар, щоб його купували і щоб це приносило фірмі прибуток.

Досить часто при створенні фірми менеджери чи власники забувають про маркетингову діяльність. І, з часом, це негативно впливає на ринкову стабільність фірми. Звичайно, не всі малі та середні фірми мають можливість наймати фахівця з маркетингу, тому велика частка маркетингових зусиль лягає на плечі власників та менеджерів.

Давайте згадаємо просту задачу з математики: двом чоловікам потрібно дістатись з пункту А в пункт Б. Кожен з них рухається з різною швидкістю і в умові питається хто швидше добереться до назначеного пункту. Поміняємо трішки умови задачі та припустимо, що нам щодня треба добиратись з дому до місця праці. Як ми можемо це зробити?

Маркетинг – це комплексний процес задоволення потреб споживачів.



Подивимось на переваги та недоліки кожного з цих видів транспорту. Пішки – це найдешевше, але повільно та некомфортно (дощ, сніг, і т. п.). Велосипедом – швидше, ніж іти пішки, відносно недорого, але також

некомфортно, бо треба думати, де залишити велосипед, потрібно спеціально вдягнутись. Громадським транспортом – це швидко, доступно, але не завжди комфортно (тиснява всередині автобуса, потрібно чекати на зупинці, маршрути не завжди збігаються з місцем куди потрібно дістатись). Таксі – це швидко, зручно, доставить в будь-яке місце призначення, але дорого. Власний автомобіль – це зручно, швидко, комфортно, але не всім доступно. Незважаючи на недоліки багатьох видів транспорту, всі вони успішно функціонують на вулицях наших міст.

Пам'ятаймо, що поняття вигідності та ідеального товару у різних людей є різними в залежності від індивідуальних потреб, цінностей та поглядів кожної людини. Споживач, вибираючи засіб пересування, повинен враховувати його вартість, зручність, можливість вибору, швидкість та безпечність. Який товар є для споживача ідеальним? Для одного ідеальним товаром є персональний автомобіль, для іншого оптимальним вибором є велосипед.

Проводячи маркетинг свого товару, треба пам'ятати, що ваші потенційні клієнти, як правило, мають широкий вибір. Вони виберуть товар чи послугу тільки тоді, коли вона відповідатиме їхньому ідеалу задоволення потреби та вигідності.

Мета маркетингу – це вивчення та глибоке розуміння потреб споживача з тим, щоб товар (продукція чи послуга) максимально задовольняла його потреби, щоб товар продавав себе сам. Це не означає, що не треба прикладати зусиль до збуту та стимулювання продажів. Але вони стають частиною більш масштабного комплексу – комплексу маркетингу.

Маркетинг (в практичному значенні) - це підприємницька діяльність, спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів на ринку.

Маркетингова діяльність підприємства охоплює:

- знання поведінки споживачів;
- дослідження та аналіз ринку;
- вміння максимально задовольнити потреби споживача товаром;
- здатність вміло та вчасно інформувати споживача про свій товар;
- вміння вигідно продавати.

Для того, щоб ефективно продавати на ринку, необхідно познайомитися з основними поняттями, що тісно пов'язані з маркетингом: потреби, бажання, попит, товар та ринок.

Потреби, бажання та попит

Першим кроком маркетингової діяльності є розуміння потреб. Яким потребам та перевагам відповідає товар з точки зору споживача?

Задоволення споживача базується на двох ключових складових:

- ❑ знання того, який товар споживач бажає придбати - споживач має потреби, бажання та попит, які аналізуються успішними фірмами для прийняття рішення, який товар виробляти;
- ❑ надання споживачеві найкращого товару серед усіх аналогічних - споживачі купують той товар, який, на їх погляд, має найбільшу споживчу цінність (переваги).

Потреби

Потреби - психологічний або фізіологічний дефіцит чого-небудь, відображений у сприйнятті людини.

Основні людські потреби включають фізичні потреби у їжі, одязі й безпеці. Коли людина задовольняє свої суспільні потреби вона піднімається ще вище в ієрархії потреб, і на перший план виходять індивідуальні потреби у знаннях та самореалізації.

Люди намагаються задовольнити потреби через ті чи інші товари (спрага – треба випити води, холод – треба вдягнутися). Фірми намагаються знайти чи розробити таку продукцію чи послуги, які задовольняли б основні людські потреби.

Умова успішності маркетингу - глибоке розуміння потреб ваших потенційних клієнтів

Бажання

Різні товари та послуги, що пропонуються ринком, накопичений досвід та культура людства дають можливість реалізуватися нашим потребам і перетворюють їх на бажання.

Бажання – це те, що, з погляду людини, має задовольнити її потреби у конкретний час у специфічному регіоні її проживання

Різні товари та послуги, що пропонуються ринком, накопичений досвід та культура людства дають можливість реалізуватися нашим потребам і перетворюють їх на бажання. *Зголодніла людина в Україні захоче задовольнити голод як потребу якоюсь їжею, наприклад, перекусити бутербродом, картоплею чи варениками. В Англії у такому випадку люди воліють з'їсти рибні чіпси. Китайці виберуть рис.*

Товари, що продаються на ринку, пропонуються як засоби задоволення специфічних потреб і бажань. Підприємець чи фахівець з маркетингу (маркетолог) не створює потребу, вона вже існує на ринку.

Продавці часто плутають потребу і бажання.

Наприклад, монітори. Виробники можуть вважати, що споживачеві потрібні монітори, та, насправді, споживачеві потрібен засіб для перегляду інформації з комп'ютера. Спочатку монітори були досить великими та об'ємними, але з плином часу монітори вдосконалювалися і зараз нам доступні плоскі монітори, надійні і компактні. Якщо через деякий час з'являться монітори нового покоління, які ще краще і якісніше задовольнятимуть потреби споживача, у нього з'явиться бажання придбати товар-новинку, при цьому потреба залишиться незмінною.

Попит

Однак люди не можуть придбати все, що бажають. Потреби людей необмежені, а ось ресурси для їх реалізації не завжди існують. Тому люди будуть вибирати ті товари, які найкращим чином задовольняють їх потреби в рамках їхніх фінансових можливостей. Коли хтось бажає придбати щось, при цьому у нього є достатньо грошей для цієї покупки, тоді виникає нове поняття – **попит**.

<p><i>Попит – це бажання, підкріплене “силою”</i></p>

Ви можете бажати купити нову модель BMW, але грошей вистачить лише на придбання велосипеда. Люди формують попит і вимагають від ринку найкращі товари, які доступні їм за їх гроші.

Споживачі вимагають товари, що дають їм певні вигоди у споживанні і задовольняють повністю потреби.

Таким чином, три елементи – потреба, бажання та попит – пов'язуються в одне ціле.

Формування платоспроможного попиту починається з виникнення потреби і пошуку шляхів її задоволення

Наприклад, якщо людина має потребу поїхати до своїх друзів у гості – це потреба. Для цього вона може скористатися якимось транспортним заходом – це бажання. Вона може вибрати їхати на таксі чи державним транспортом, і тут вибір вже залежить від того, чи вистачить їй грошей на таксі – таким чином вже формується попит.

Товар, ринок та маркетинг

Існування людських потреб, бажань та попиту передбачає існування товарів для їх задоволення.

Товар – це все, що може задовольняти потребу чи бажання споживача і пропонується на ринку з метою продажу та подальшого використання.

Для того, щоб товар користувався попитом на ринку, виробники мають спочатку відшукати споживачів, потреби яких вони сподіваються задовольнити, і тільки після цього створювати товар, який у максимальному ступені задовольняє існуючі потреби.

Товар (чи продукт) – це комплексне поняття і поділяється на дві категорії:

- продукція,
- послуга.

Часто плутають поняття товару і продукту.

Продукт – це результат процесу виробництва чи надання послуг.

Товаром продукт стає тільки на ринку. Під товаром у маркетингу розуміємо будь-які види продуктів, продукції чи послуг, що знаходяться на ринку і мають задовольняти потреби споживачів.

Споживачі купують вигоди

Товар – це все, що може задовольняти потребу чи бажання споживача і пропонується на ринку з метою продажу та подальшого використання.

Споживачі купують тому, що думають отримати певні переваги від покупки товару. Споживачі не купують товар, виходячи тільки з його характеристик, вони купують тому, що це допомагає їм задовольняти свої потреби. Характеристики товару мають трансформуватися у функціональні та

емоційні вигоди, тоді вони мають значення для споживача.

Цінність товару для споживача вимірюється цінністю вигоди, яку він сподівається отримати від його використання.

Наприклад, для більшості людей основна перевага придбання телевізора є отримання інформації та розваг.

Коли споживачі купують товар, вони обмінюють вартість (гроші) на отримання цінності (вигоди від споживання та володіння продуктом). Споживач вимірює цінність вигоди від товару, а фірми-виробники мають встановити таку ціну, яка відповідала б цій цінності. Ці вигоди можуть бути реальними або відчутними. Цінність товару для різних категорій споживачів і у різних ситуаціях буде різною.

Етапи процесу купівлі

Процес придбання споживачем – це більше, ніж просто придбання товару. Він починається набагато раніше самої купівлі і продовжується набагато довше. Підприємствам необхідно приділяти увагу всьому процесу придбання, а не лише рішенню про купівлю.

В цьому процесі виділяють п'ять стадій.

Ситуація → Збір інформації → Порівняння варіантів → Момент купівлі → Оцінка

□ Визначення проблеми

Процес придбання починається тоді, коли людина визначає для себе потребу. Ця потреба може бути викликана внутрішнім стимулом – спрага, холод, або зовнішнім стимулом – реклама, вітрина магазину тощо.

Підприємствам треба вивчати потреби та проблеми споживачів, які можна задовольнити або вирішити пропозицією своїх товарів або послуг, а також застосовувати рекламні засоби для інформування про свої товари та послуги якомога більшої кількості людей і якомога швидше.

□ Пошук інформації

Потенційний споживач, щоб задовольнити виниклу потребу в товарі, починає з пошуку відповідної інформації про товари: відвідання магазинів та ринків, бесіди з продавцями, друзями та знайомими, увага до реклами і в деяких випадках навіть пошук в інтернеті.



Наприклад, якщо ви шукаєте новий холодильник, то частіше будете відвідувати магазини та спілкуватися з продавцями, більше уваги приділите рекламі, для того щоб побачити, що вони пропонують, та запитаєте ваших знайомих, чи зможуть вони щось порадити.

Таким чином, підприємцям надзвичайно важливо знати, де шукають інформацію їх потенційні споживачі, щоб допомогти їм отримати більше корисної інформації про наявні товари та послуги.

□ Оцінка альтернатив

На основі зібраної інформації споживачі роблять оцінку альтернатив. Не завжди можна зрозуміти, як саме робиться ця оцінка, на основі якої люди придбають товар. Інколи оцінка робиться за допомогою розрахунків та логічного мислення, а інколи імпульсивно.



Наприклад, рішення про придбання холодильника ґрунтуватиметься на оцінці головних характеристик товару, таких як модель, ціна та розмір. Емоційні елементи, такі як приваблива вітрина або переконливий продавець, також можуть відіграти роль при прийнятті остаточного рішення про покупку.

□ Рішення про покупку

Інколи, однак, в останній момент несподівані події можуть змінити попередню оцінку альтернатив.

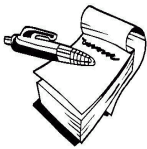


Наприклад, зустріч з сусідом та повідомлення ним, що в нього вже є такий може змусити споживача придбати дорожчу модель, ніж та, що він збирався придбати. Ставлення інших також може вплинути на кінцеве рішення.

Підприємства повинні активно допомагати покупцям зробити придбання до того, як втрутаються інші фактори. Заохочення збуту може бути використане для надання споживачам стимулу для придбання.

□ Оцінка після придбання

Після купівлі товару споживачі часто продовжують шукати інформацію для підтвердження того, що їх вибір був правильним.



Наприклад, після придбання нового холодильника ви ще досить довго будете розмірковувати, чи помічають вашу обнову та як на неї реагують інші люди.

Таким чином, підприємствам варто продовжувати надавати своїм споживачам інформацію і після купівлі, щоб нагадати, що вони зробили вдале придбання.

Звичайно, рішення про купівлю не обов'язково проходить по всіх п'яти стадіях, багато купівель не проходять всі стадії. Наприклад, коли ви купуєте продовольчі товари, ви, напевно, їдете у той самий магазин, де ви звичайно купуєте товари, і не проходите через дуже складний процес. Ви робите повторні придбання і маєте звичку купувати у того ж підприємства. При нових важливих або комплексних купівлях ви проходите всі п'ять стадій.

Споживач купуючи товар звертає увагу на такі основні характеристики, як:

- **ВЛАСТИВОСТІ:** фізичні риси товару – розмір, колір, ціна, матеріали, гарантія.
- **ПЕРЕВАГИ:** робочі характеристики
- **ВИГОДИ:** надання відповіді на питання – „Які вигоди це несе мені, покупцеві?“

Споживачі, маючи вибір, намагаються отримати максимальну вигоду від грошей, які вони витрачають:

Ситуації:

- 2 однакові товари за різною ціною (нижча ціна);
- 2 різні товари за однаковою ціною (кращий);
- 2 різні товари за різними цінами (що придбати?).

З останньої ситуації можна зробити висновок, що в споживача є вибір – що купити та в кого купити. Він може купити товар у вас, а може і у вашого конкурента, або інший товар, яким зможе замінити ваш. У сучасних ринкових умовах підприємство може досягти успіху на ринку лише тоді, коли воно може найбільш ефективним чином **задовольнити потреби своїх споживачів**. А для того, щоб знати ці потреби та відслідковувати зміни у перевагах та потребах споживачів, **підприємства мають проводити систематичні дослідження і аналіз ринку**. Дослідження та аналіз ринку є основою для розробки маркетингової стратегії, розробки та позиціонування товару на ринку, цінової політики і т.ін. Підприємство не працює у обмеженому середовищі. Крім нього на ринку існує багато інших фірм, що є його конкурентами. Для здійснення ефективної конкурентної боротьби фірмі необхідна інформація про ринок, яку можна отримати лише за допомогою маркетингових досліджень. Дослідження та аналіз ринку є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства на ринку, тому що вони

дозволяють отримувати найбільш повну та достовірну інформацію про споживачів та можливості задоволення їх потреб.

Ринок

В маркетингу сукупність продавців називається галуззю, а покупців – ринком. Ринок – це сукупність існуючих і потенційних споживачів, які мають спільні потреби і які готові і згодні на обмін з ціллю задоволення цих потреб. На ринку відбувається процес обміну – купівлі-продажу товару, тобто покупець і продавець укладають спільну угоду, що одна сторона віддає товар в обмін на гроші другій стороні. Якщо покупець запропонує досить високу ціну, а споживач вважає, що споживча цінність товару не зовсім відповідає його ціні, то обмін не відбудеться.

<p>Ринок – це сукупність існуючих і потенційних споживачів, які мають спільні потреби і які готові і згодні на обмін з ціллю</p>

У розвиненому економічному суспільстві ринок – це не тільки місце де зустрічаються продавці й покупці з метою збуту та придбання товарів. При поточному стані розвитку технічного прогресу продавець товару може розмістити рекламу в Інтернеті, зібрати замовлення споживачів і розіслати товари поштою замовникам, не вступаючи з ними у безпосередній контакт.

Маркетинг – це робота на ринку заради обміну, тобто купівлі-продажу товарів, мета якого полягає у задоволенні потреб і бажань споживачів.

І той, хто прагне успішно працювати на ринку, має шукати своїх споживачів, досліджувати їх потреби, розробляти відповідно до них товари, просувати ці товари на ринок, стимулювати їх продаж, вирішувати логістичні питання (транспортування, складування).

Покупці, так само як і продавці, здійснюють свої маркетингові дослідження, коли займаються пошуком потрібних їм товарів, порівнюючи споживчі характеристики товарів і ціни, місця під'їзду/розташування, віддіючи перевагу тій чи іншій торговій марці.

Існує ще одна класифікація ринку: в залежності від ролі, яку відіграють покупці і споживачі на ринку, він поділяється на два ринки:

- † **ринок продавців** – ринок, на якому продавці товару диктують свої умови покупцям;
- † **ринок покупців** – ринок, на якому покупці мають більше влади (продавців більше, ніж покупців товару)

Чотири елементи комплексу маркетингу

Успішний власник підприємства досягає максимальних прибутків шляхом надання:

потрібного **ТОВАРУ**
(фізичний предмет чи послуга нематеріального характеру)



за прийнятну **ЦІНУ**



в потрібному **МІСЦІ** (розповсюдження)



з доцільною інтенсивністю
СПРИЯННЯ ЗБУТОВІ

Рис.4.2.2. Маркетинг-мікс

Ці чотири елементи - ціна, місце, товар, сприяння - відомі як комплекс маркетингу. Всі рішення, які приймає компанія з питань маркетингу, обертаються навкруг цих чотирьох елементів. Неправильні рішення щодо будь-якого з них можуть призвести до невдачі цілого бізнес підприємства.

Маркетинг - це продаж того, що хоче купити ринок, а не того, що ви хочете продати!

В процесі вивчення маркетингу ми детально розглянемо кожен з цих чотирьох комплексів маркетингу.

Свій розгляд почнемо з товару, як одного з найважливіших елементів.

Товар

Терміном „товар” називають „що-небудь” (це може бути ідея, товар, послуга), яку можна пропонувати з метою задоволення якої-небудь потреби або бажання.

„Успішність” товару на ринку оцінюється тим, наскільки добре він „підходить” до потреби, яку задовольняє.

„РІВНІ” ТОВАРУ

Суть товару чи Ідея товару

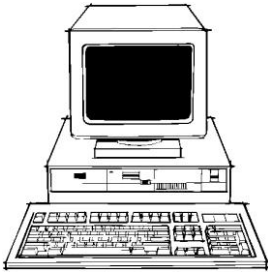
Базові переваги = задоволення потреби

1. „Реальний товар” – товар в реальному виконанні: фізичні характеристики, марка, дизайн, ціна, упаковка очікувані переваги = функціональність, відповідність очікуваній ціні, наявність по місцю та часу використання.

Товар з підкріпленням

додаткові переваги = кредит, гарантії, доставка, установка, обслуговування





„Потенційний товар”

потенційні вигоди = більша здатність задовольнити потреби споживача (*ноутбук це той самий комп'ютер, але його на відміну від звичайного можна вільно транспортувати та використовувати всюди де ви перебуваєте*)

Життєвий цикл товару

Для керівника чи власника фірми при прийнятті рішення про вихід на ринок з новим товаром дуже важливо пам'ятати, що як у людини, так і у товару, є свій життєвий цикл. Кожен товар має певний період ринкової стабільності, тобто існує на ринку обмежений час. Рано чи пізно його заступає інший, більш досконалий або більш дешевий товар. В бізнесі так само як і в природі не має нічого вічного, і, якщо товар сьогодні задовільняє потребу споживача, то це не означає, що і завтра він буде користуватись попитом. Життєвий цикл товару складається з декількох етапів, які характеризуються різними об'ємами продажів, а звідси різними засобами просування, та мають свої особливості ціноутворення.

Для Вас є важливим те, як змінюється обсяг реалізації на кожній фазі (скільки продано?) і який прибуток на кожній фазі (скільки зароблено ?)

Перший етап життєвого циклу характеризується повільним зростанням збуту і мінімальними прибутками доки товар не став відомим на ринку. Він відзначається новизною і ще змінюватиметься під впливом вимог споживачів, його зовнішній вигляд остаточно не сформувався. Потребує значних витрат на маркетингову кампанію. Собівартість товару висока, а виробничі можливості не використовуються на повну потужність.

Цифрова камера - приклад товару, що знаходиться на початковому етапі свого життєвого циклу на ринку України.

Для етапу росту характерне швидке зростання збуту та доходів. Товар удосконалюється. Велика увага приділяється якості товару. З'являються товари-конкуренти. Витрати на маркетингову діяльність ще досить високі. Зростає завантаження виробничих потужностей. Розширюються канали збуту та коло споживачів. Компанія намагається знизити ціну на товар.

Персональний побутовий комп'ютер - приклад товару на стадії росту

Етап зрілості характеризується уповільненням зростання збуту, доходи та попит стають стабільними. Технічні характеристики товару доскональні, подальших удосконалень не передбачається. Максимальне завантаження

виробничих потужностей. Канали збуту насичуються. Максимальний прибуток. Вже сформовано коло постійних споживачів. Зростає цінова конкуренція на ринку. Для поживлення збуту використовуються новаторські заходи: модифікація товару, зміна маркетингової політики фірми тощо. На цьому етапі вже треба замислитися про нові можливості розвитку.

Мобільний телефон - товар, що на даний час є на етапі зрілості.

Етап занепаду - фінальна стадія життя товару. З'являються нові товари, на які переносяться інтереси споживачів. Товар морально старіє. Конкуренція підвищується і покупці переходять до конкурентів. Витрати на маркетингову діяльність скорочуються і спрямовуються на розробку нового товару чи модифікацію існуючого. Продовження життя деяких товарів може базуватись на нових способах їх використання.

Мотоцикл - приклад товару, що знаходиться на етапі занепаду.

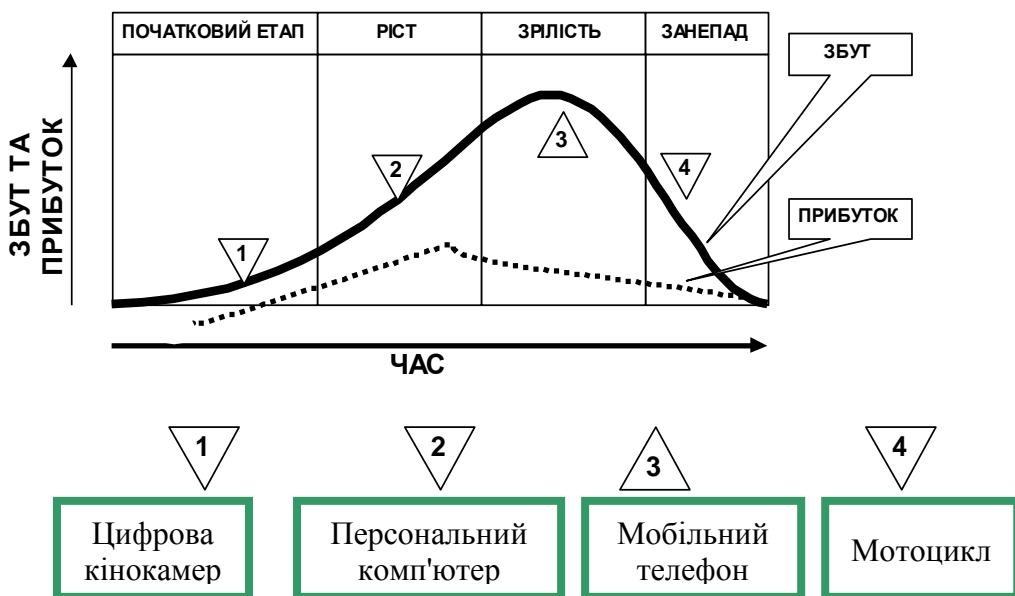


Рис.4.2.3. Життєвий цикл товару

Ціна

Ціна – один з найважливіших елементів комплексу маркетингу і найгнучкіший його елемент. Ціна є також найбільш гнучкою складовою маркетингової діяльності, оскільки може бути дуже швидко змінена, набагато швидше, ніж дизайн товару чи канали збуту.

Ціна (у вузькому розумінні) – це кількість грошей, яку продавець просить за товар чи послугу.

Ціна (у широкому розумінні) – це сума грошей, яку споживач віддає в обмін на цінність товару, за право володіння або користування його перевагами.

Ціноутворення – це процес формування ціни на товар, що виробляє підприємство.

Ціна одночасно виконує подвійну функцію:
подібно до реклами, вона є інструментом стимулювання попиту на товар;
є основою формування прибутку.

Важливість цінових рішень полягає в тому, що:

- † призначена ціна безпосередньо визначає рівень попиту і, як наслідок, обсяги реалізації;
- † ціна реалізації визначає прибутковість всієї діяльності, адже незначні коливання ціни можуть істотно вплинути на рентабельність;
- † ціна впливає на загальне сприйняття товару потенційними покупцями, безпосередньо пов'язана з поняттям якості і тому є однією із складових іміджу товару;
- † ціна є зручною мірою порівняння конкуруючих товарів або торгових марок;
- † цінова стратегія повинна бути сумісною з іншими складовими стратегії маркетингу.

Ціна і якість – це два нероздільних фактори конкурентоспроможності.

Методи ціноутворення.

У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у три базові моделі, відповідно до факторів:

1. модель ціноутворення, що базується на витратах виробництва;
2. модель ціноутворення, що базується на попиті;
3. модель ціноутворення, що базується на конкуренції.

Кожна модель містить конкретні методи ціноутворення. Розглянемо найбільш поширені з них.



Витрати

Витрати становлять основу для ціни, яку підприємство може призначати за свої товари. Ціна повинна покривати всі витрати на виробництво, розповсюдження та продаж товару, а також приносити справедливий прибуток, що має компенсувати зусилля та ризик. Витрати дають уявлення про мінімально можливий

рівень ціни, тобто скільки підприємство має отримати за продукцію, щоб покрити всі свої витрати. В основу розрахунку можуть бути покладені повні, постійні та змінні витрати.

Всі витрати підприємства, пов'язані з його діяльністю, можна умовно розділити на дві основні групи:

постійні витрати – це ті, що не змінюються зі зміною обсягів виробництва та реалізації продукції (орендна плата, амортизаційні, страхові та лізингові платежі, плата за комунальні послуги, витрати на рекламу і охорону, податки, погашення кредиту, заробітна плата адміністративному персоналу, вартість прибирання приміщення, резерви непередбачених витрат тощо). Підприємство несе такі видатки навіть в тому випадку, коли не буде нічого виробляти.

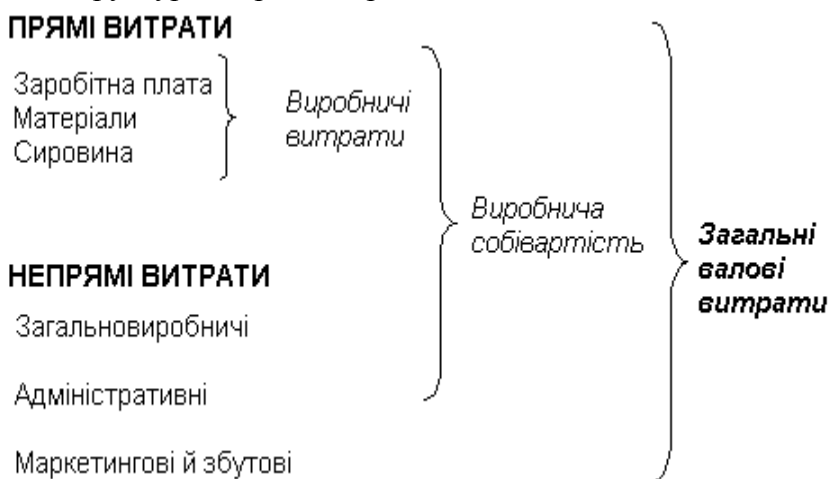
змінні витрати – це витрати, які змінюються пропорційно обсягам виробництва та реалізації продукції (вартість сировини і матеріалів, витрати на утримання обладнання, відрядна плата робітникам, транспортні видатки, комісійні винагороди і т. ін.).

Загальні валові витрати підприємства включають:

Прямі витрати – це такі, що безпосередньо пов'язані з певним товаром або послугою, яка надається (сировина та матеріали, заробітна плата виробничих робітників). Це - виробничі витрати.

Непрямі витрати – це такі, які неможливо безпосередньо пов'язати з певним товаром або послугою, але які необхідні для роботи підприємства (накладні та адміністративні витрати). До них відносяться загальновиробничі витрати, адміністративні витрати та витрати на збут товару (маркетингові витрати).

Структура витрат підприємства показано на мал. 4.2.4.



Мал. 4.2.4. Структура витрат підприємства

Загальна собівартість товару дорівнює загальним валовим витратам, які складаються з виробничої собівартості, собівартості реалізації товару та адміністративних витрат.

Найпростіший спосіб ціноутворення – це спосіб "витрати плюс" – додавання стандартної націнки до витрат на виробництво товару. Націнка 20 % на пару взуття, що коштує 100 грн., складатиме 20 грн. і ціна товару – 120 грн.

Націнка може бути розрахована на основі витрат на виробництво або на основі ціни продажу. Націнка на товар, ціна якого становить 150 грн., а витрати на виробництво 100 грн., вираховується на основі ціни продажу і становить 33%: $(150-100) / 150=33\%$

Ціноутворення за методом націнки ігнорує як попит на продукцію, так і ціни конкурентів, тобто мало ймовірно, що такий спосіб ціноутворення приведе до встановлення оптимальної ціни. Але він залишається популярним з декількох причин. Продавці більше інформовані про витрати, ніж про попит. Ціноутворення є простішим. Коли всі підприємства в галузі використовують однаковий метод ціноутворення, ціни будуть схожі і цінова конкуренція буде майже відсутня. Також багато людей вважають, що метод ціноутворення витрати плюс є найсправедливішим як для покупців, так і для продавців, бо дозволяє підприємству отримувати розумний прибуток без використання своїх переваг над покупцями.

Ринок та попит.

Витрати встановлюють нижню межу для ціни, а сума, яку згодні заплатити споживачі, становить верхню межу. Саме покупець є тим, хто в кінці вирішить, чи є ціна на продукцію прийнятною. Підприємствам може бути важко визначити вартість їх продукції для споживачів. Наприклад, споживачі у великих містах надають товарам більшу цінність ніж покупці у селі. Клієнти використовують свою систему цінностей для оцінки вартості товару. Вони не придбають товар, якщо ціна на нього вища за його цінність для них. Вони придбають товар лише тоді, коли цінність запропонованого товару як мінімум дорівнює ціні. *Наприклад*, жінка в місті придбає рідину для миття посуду зі спеціальним кремом для захисту рук, але ніхто в селі і не зверне увагу на цей товар, навіть якщо матиме достатньо коштів. Для людей в сільській місцевості цей товар немає такої великої цінності.

Ціни змінюються під впливом попиту та пропозиції.

В таблиці 4.2.5. подані дані, що характеризують різноманітні ситуації на ринку, для підприємства, яке займається продажем консервованої кукурудзи.

Табл. 4.2.5. Приклад розрахунку

Ціна одиниці товару (грн.)	Обсяг попиту (млн. банок на рік)	Обсяг пропозиції (млн. банок на рік)
3	70	95
4,5	60	70

6	50	50
8	40	25
10	30	0

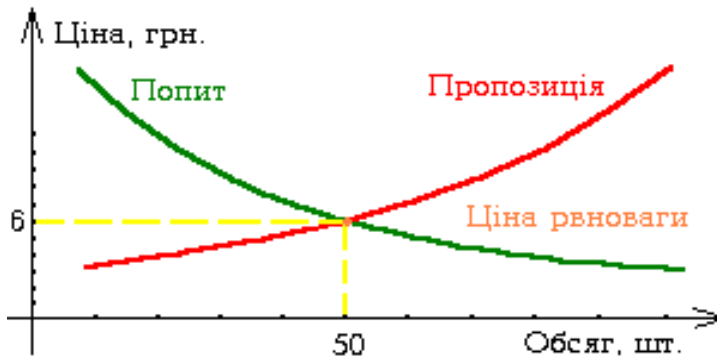


Рис. 4.2.6. Обсяг попиту та пропозиції

Таким чином, на графіку 4.2.6. видно, що ціна рівноваги дорівнює 6 грн., при цьому обсяг попиту і обсяг пропозиції дорівнюють 50 млн. банок на рік. Це й буде оптимальною ситуацією для фірми.

Ціноутворення, що базується на цінності, – ціноутворення, в залежності від сприйняття цінності товару покупцями, а не від витрат, як основи ціноутворення.

Ціна встановлюється на рівні сприйняття цінності товару споживачами. Це означає, що підприємства не можуть розробити дизайн продукції та спланувати маркетингові заходи до визначення ціни. Ціна береться до уваги разом з іншими елементами маркетингу (дизайн та характеристики продукції, методи розповсюдження та просування).

цінності товару для споживача (коли споживач іде до ресторану, то, зрозуміло, він готовий платити за послуги дорожче, ніж у кафе чи барі).

Конкуренція

Дуже важливо знати витрати та ціни своїх конкурентів. Також важливо знати, як ці конкуренти найімовірніше реагуватимуть на будь-які зміни цін. Клієнти, що купують меблі, порівнюють ціну та цінність одного товару з ціною та цінністю аналогічної продукції інших підприємств.

Можливості та проблеми цінової політики залежать від того ринку, на якому діє підприємство.

Підприємства використовують **ціноутворення, що базується на конкуренції**, коли їх ціна залежить переважно від рівня цін їх конкурентів, приділяючи менше уваги своїм витратам або попиту. Підприємства знають, що покупці часто роблять висновки про ціни, порівнюючи їх з цінами схожих

товарів конкурентів. Підприємства також здатні робити такі порівняння і встановлювати відповідні ціни. Фірма може встановити ціну, вищу, ніж у конкурентів, коли її товар наділений більшою кількістю характеристик або користою для споживача. Фірма встановить нижчу ціну, коли її товар не має такої ж корисності або характеристики, як у конкурентів, або якщо вона намагається збільшити свою частку на ринку.

Наприклад, ціна на миючий засіб Fairy вища ніж на звичайні відбілювачі, тому що він нешкідливий для рук, швидко та якісно очищає в холодній воді та має малий розхід.

Підприємства, що продають товари широкого вжитку або стандартизовану продукцію (папір, сіль, рис або бензин), знають, що різниця між товарами різних компаній є дуже малою, якщо взагалі існує, і всі вони зазвичай встановлюють однакову ціну.

Пристосування ціни.

Після того, як цінова стратегія починає втілюватися в життя, вона потребує постійного коригування для врахування змін у витратах, конкуренції, попиті, умовах придбання товарів тощо. Ціни можна пристосовувати, використовуючи поправки (знижки, надбавки), а також зарахування.

Важливо, щоб ціну використовували як адаптивний механізм. Розглянемо найпоширеніші види поправок до ціни.

Поправки на умови платежів (отримання авансу, надання кредиту, прискорення платежів, розрахунки готівкою):

- оскільки при авансі (часткова попередня оплата замовлення) покупець кредитує постачальника та вилучає із свого обороту часом значну суму коштів, продавець найчастіше встановлює йому знижку;
- у разі надання кредиту навпаки – продавець кредитує покупця, тому ціна має бути підвищена;
- під знижкою за прискорення платежів та розрахунки готівкою (“сконто”) розуміють зниження ціни для покупців, що оперативно оплачують рахунки. Типовим прикладом є умова “2/10, нетто 30”. Це означає, що платіж має бути здійснений протягом 30 днів, але покупець може відняти від суми платежу 2 %, якщо розрахується упродовж 10 днів. Такі знижки допомагають поліпшити стан ліквідності продавця.

Знижки за кількість товару, який купують.

Ці знижки стимулюють придбання товарів у великій кількості, що веде до економії витрат на зберігання, транспортування і реалізацію товарів, а також прискорює швидкість обороту капіталу фірми-виробника, що дає їй змогу отримувати додаткові прибутки.

Функціональні знижки.

Це знижки для сфери торгівлі. Виробники пропонують їх фірмам, які спеціалізуються на організації товарного руху і збуту товарів. Їх різновид – дилерські знижки, які дають можливість дилерам покрити витрати на реалізацію товарів і надання сервісу, а також забезпечують їм зумовлений прибуток.

Бонусні знижки

Надають їх постійним споживачам, якщо вони за певний період придбали зумовлену кількість товару. Найчастіше під кількісним бонусом розуміють знижку з річного обороту.

Сезонні знижки.

Надають їх споживачам, які здійснюють позасезонні покупки товарів чи послуг. Ці знижки дають можливість виробникові (продавцеві) підтримувати стабільний рівень виробництва і збуту впродовж року.

Наприклад, виробник лиж надає весняні та літні знижки роздрібним торговцям, щоб ті заздалегідь замовляли його продукцію. Дуже поширені знижки на всілякі послуги, попит на які має значні сезонні коливання: туристичні послуги, авіап перевезення тощо.

Крім знижок продавці можуть пропонувати покупцям і зарахування. Найчастіше це товарообмінне зарахування – зниження ціни нового товару за умови здачі аналогічного старого. Його застосовують у торгівлі автомобілями, телевізорами та іншими товарами довготермінового використання.

Пристосування ціни передбачає також урахування змін у мікро- та макросередовищі маркетингу, за якими керівництво повинне ретельно стежити і шукати відповіді на багато запитань:

- ‡ Чи змінюють ціни конкуренти?
- ‡ Чи може це суттєво вплинути на обсяги збуту продукції фірми?
- ‡ Як слід реагувати фірмі на ініціативні зміни цін конкурентами?
- ‡ Чому падає попит на товар?
- ‡ Чи зможе деяке зниження ціни виправити становище?
- ‡ Як урахувати в ціновій політиці вплив інфляційних процесів, особливо при укладанні довготермінових угод на поставки?
- ‡ Які зміни відбулися у державній політиці регулювання цін?
- ‡ Постійна адаптація ціни до змін ринкового середовища є важливим чинником комерційного успіху підприємства.

Стратегія просування товару.

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшої ваги набуває четверта складова комплексу маркетингу – методи просування товару, під якими розуміють сукупність маркетингових рішень, пов'язаних із комунікативністю. Система маркетингових комунікацій фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам

про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

Формування комунікаційної політики підприємства передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень, пов'язаних із визначенням цільової аудиторії, величини рекламного бюджету, вибором оптимальних засобів розповсюдження реклами, створенням ефективних текстів рекламних звернень, використанням засобів комерційної пропаганди, методів стимулювання збуту тощо.

Ця діяльність, що потребує творчого підходу і нетрадиційних рішень, завершує формування комплексу маркетингу фірми.

Жодна фірма не має необмежених коштів на просування та рекламу і тому треба вирішувати, які з інструментів просування будуть найбільш раціональними та ефективними у досягненні цілей просування. Добре спланована стратегія просування повинна будуватись на поєднанні чотирьох інструментів: реклами, діяльності торгових представників (персональний продаж), стимулювання збуту та зв'язків із громадськістю.

Фактори, що визначають структуру СМК

При формуванні системи маркетингових комунікацій фірми, крім характеристик складових цієї системи, необхідно враховувати багато інших факторів, які визначають її ефективність. Розглянемо основні з них.

Тип товару чи ринку

Ефективність засобів товаропросування на споживчих ринках і ринках товарів промислового призначення різна. Виробники товарів широкого вжитку, як звичайно, більше коштів витрачають на рекламу. Фірми, що виробляють інвестиційні товари, значні кошти найчастіше виділяють на організацію персонального продажу, особливо на ринках із невеликою кількістю потужних споживачів.

Етап життєвого циклу товару

На етапі виведення товару на ринок комунікаційні зусилля мають бути максимальні. Формування обізнаності з товаром і фірмою відбувається насамперед за допомогою реклами і „паблік релейшнз”. Методи стимулювання збуту корисні для „підштовхування” споживачів до апробації товару, а персональний продаж можна використовувати для спонукання роздрібних торговців узятися за продаж товару.

На етапі зростання реклама й „паблік релейшнз” продовжують зберігати свою значущість, а стимулювання збуту можна скоротити, бо на цьому етапі потрібно менше спонукань.

На етапі зрілості рекламну кампанію провадять менш інтенсивно, і вона має нагадувальний характер, оскільки споживачам уже добре відомі товарні марки.

На етапі занепаду активно застосовують лише стимулювання збуту, а інші складові СМК різко скорочуються

Стратегія просування товару

Склад комунікаційного комплексу фірми значною мірою залежить від вибору однієї з двох стратегій товаропросування, показаних на рис.4.3.

Стратегія „проштовхування” товару передбачає інтенсивне стимулювання сфери торгівлі для просування товару по каналу збуту. Виробник активно нав'язує товар оптовикам. Ті, своєю чергою, активно працюють із роздрібною торгівлею, останні активно стимулюють продаж товару споживачам.

Стратегія „притягування” споживачів до товару передбачає значні витрати на рекламу і стимулювання споживачів для формування у них попиту на товар. У разі успіху споживачі почнуть запитувати товар у магазинах, роздрібні торговці - в оптовиків, а ті, своєю чергою, - у виробників.

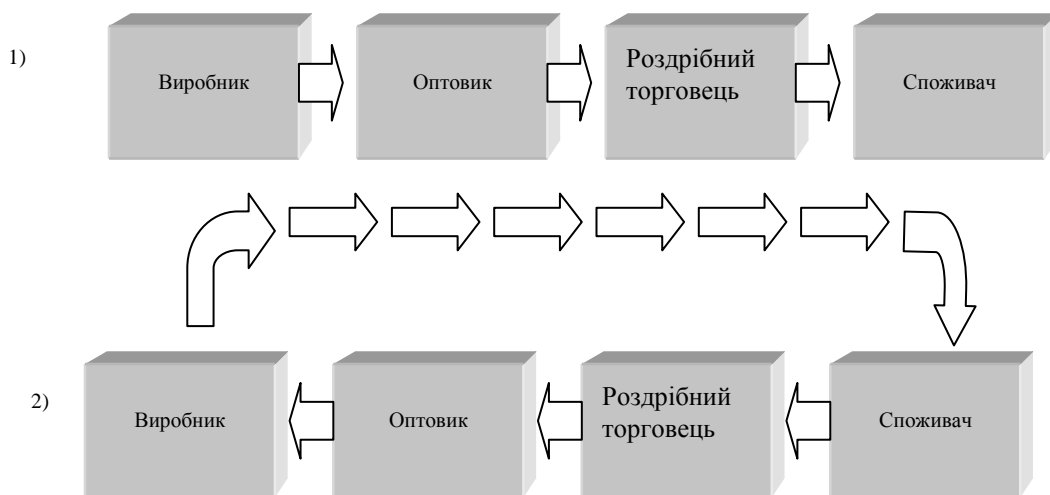


Рис. 4.3. Стратегії „проштовхування” (1) та „притягування” (2) у просуванні товарів



Реклама. Види та функції реклами.

Найпопулярнішою і широко використовуваною складовою системи маркетингових комунікацій є реклама. На сучасних насичених товарних ринках витрати на рекламу зростають, причому вони ні в якому разі не повинні бути компенсацією низької якості товарів.

Головні цілі реклами, як і комунікаційного комплексу загалом, - формування попиту на товар і стимулювання його збуту.

Основними завданнями реклами є:

- *інформування* споживачів (переважно на етапі виведення товару на ринок);
- створення *переконання* споживачів у перевагах властивостей товару фірми (найбільшої ваги набувають на етапі зростання);
- *нагадування* про товар (доцільне на етапі зрілості);
- формування *іміджу* (корпоративна реклама).

Витрати на рекламу суттєво коливаються залежно від специфіки рекламованого товару.

Найбільший відсоток рекламних видатків щодо обсягу продажів має фармацевтична промисловість (10 % і більше). За нею ідуть виробники парфумерно-косметичної продукції, мийних засобів, жувальних гумок, кондитерських виробів, фасованих продуктів харчування, тютюнових виробів (частка рекламних видатків становить у середньому від 3 до 6 %). Значно менше витрачають на рекламу виробники товарів промислового призначення.

Основні принципи реклами:

- ❑ Законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди.
- ❑ Реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції.
- ❑ Реклама не повинна містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності.
- ❑ Реклама повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди.

Функція реклами:

- ❑ Рекламу можна використати як для створення довгочасного стійкого образу товару, так і для стимулювання швидкого збуту. Вона є ефективним засобом широкого географічного охоплення населення, при цьому перевагою реклами є те, що в розрахунку на один рекламний контакт потрібні невеликі витрати.

Розроблення рекламної стратегії передбачає:

- визначення цільової аудиторії;
- розроблення концепції товару;
- вибір засобів розповсюдження реклами;
- створення рекламного звернення.

Цільова аудиторія - це адресат рекламної комунікації. Як звичайно, **вона** мало відрізняється від цільового ринку фірми. Водночас маркетологи не повинні обмежуватися лише потенційними споживачами товару. Необхідне врахування і тих, хто впливає на прийняття рішення про покупку. Приміром, лікарі можуть рекомендувати своїм пацієнтам ті чи інші ліки. Рекламуючи чоловічі сорочки, треба включити до цільової аудиторії реклами жінок, які часто купують ці сорочки своїм чоловікам і синам.

Формування рекламної стратегії передбачає розроблення чіткої концепції товару, від якої залежатиме і вибір засобів розповсюдження реклами, і мотиви та аргументи рекламного звернення. При тому треба відповісти на запитання:

- Як товар позиціонується на ринку?
- На якому етапі життєвого циклу він перебуває?
- Яка основна вигода від його використання?
- Яка його марка, упаковка?

Прикладом добре сформульованої концепції товару, яка сприяла успіху всієї рекламної кампанії, може бути: „Снікерс” - висококалорійний продукт проміжного харчування, зручний засіб для швидкого вгамування голоду”.

Реклама - це вид діяльності або вироблена в її результаті продукція, метою якої є реалізація збутових або інших задач промислових, сервісних підприємств і суспільних організацій шляхом розповсюдження оплаченої ними інформації, що сформувався таким чином, щоб виявляти посилений вплив на масову або індивідуальну свідомість, викликає задану реакцію вибраної споживчої аудиторії.

Існує реклама двох видів: внутрішня і зовнішня

- **внутрішня реклама** - реклама, що розміщується всередині будинків і споруд;

Розміщення внутрішньої реклами погоджується з власником місця її розташування або уповноваженою ним особою. При погодженні розміщення внутрішньої реклами втручання у форму та зміст реклами забороняється. Забороняється розміщення внутрішньої реклами у приміщеннях органів державної влади та органів місцевого самоврядування, дошкільних навчальних закладах, середніх загальноосвітніх школах та спеціалізованих загальноосвітніх закладах освіти.

- **зовнішня реклама** - реклама, що розміщується на спеціальних тимчасових і стаціонарних конструкціях, розташованих на відкритій місцевості, а також на зовнішніх поверхнях будинків, споруд, на елементах вуличного обладнання, над проїжджою частиною вулиць і доріг, на рекламних щитах вздовж доріг, на стінах і дахах будинків;

написи на транспорті, реклама на спортивних змаганнях, електричні табло типу „рухомий рядок" тощо.

Розміщення зовнішньої реклами у населених пунктах провадиться на підставі дозволів, що надаються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад, та в порядку, встановленому цими органами на підставі типових правил, що затверджуються Кабінетом Міністрів України. При видачі дозволів на розміщення зовнішньої реклами втручання у форму та зміст зовнішньої реклами забороняється. Зовнішня реклама може бути розміщена на територіях, будинках та спорудах розміщується за згодою їх власників або уповноважених ними органів (осіб). Розміщення зовнішньої реклами на територіях та об'єктах поза населеними пунктами провадиться лише за згодою їх власників або уповноважених ними органів (осіб).

Перевагами цієї реклами - гнучкість, висока частота повторних контактів, помірна вартість. До недоліків належить віднести відсутність вибіркової аудиторії; обмеження творчого характеру, зокрема лаконічність тексту, що робить її придатною здебільшого як нагадувальної реклами.

■ **недобросовісна реклама** - реклама, яка вводить або може ввести в оману споживачів реклами, завдати шкоди особам, державі чи суспільству внаслідок неточності, недостовірності, двозначності, перебільшення, замовчування, порушення вимог щодо часу, місця і способу розповсюдження;

Суспільний характер реклами.

Оскільки рекламне звернення одержує відразу безліч людей покупець знає, що мотив, яким він керується є законним і та узвичаєним.

Спроможність до оповіщення. Крупномасштабна реклама, що проводиться продавцем є свідомством його успіху і популярності і величини. Вона дасть можливість покупцю оцінювати і порівнювати звернення різних конкурентів.

Експресивність. За допомогою правильного використання кольору, звуку, типографського шрифту реклама дасть можливість помітного і яскравого подання про фірму і її товари. Хоча інколи, за броскістю, втрачається основна суть звернення.

Обезособленість. Реклама не є настільки же особистим актом як безпосереднє спілкування з продавцем. Аудиторія не зазнає відповідальності за необхідність реагувати або відповісти. Реклама - це монолог з аудиторією.

Мета реклами - поставлення безліч конкретних задач в області комунікації і збуту, в залежності від того для чого вона перевизначена: інформувати, оповіщувати або нагадувати.

Інформативна реклама - оповіщення ринку про новинку або про нові можливі застосування вже існуючого товару. Окрім цього інформація про зміну ціни, про нові послуги, що виявляються, розсіювання сумнівів і побоювань споживача, формування образу фірми.

Цей вид реклами, в основному має перевагу при демонстрації товару на ринку, коли потрібне створити його первинний образ.

Оповіщувальна реклама – реклама формує перевагу до марки, прагне переключити з марки конкурентів на свою. Змінює сприймання споживачем властивостей товару, прагне змусити його вчинити покупку не відкладаючи або прийняти комівояжера. Оповідальна реклама набуває особливої значимості на етапі зростання, коли постає задача формування виборчого попиту. Вона прагне затвердити переваги однієї марки за рахунок конкретного порівняння її з іншими марками даного товарного класу.

Що нагадує реклама - реклама нагадує споживачам про те, що товар може бути їм корисний в найближчому майбутньому, інформує про те, де його можна придбати, утримує товари в пам'яті в періоди міжсезоння. Цей різновид реклами надзвичайний важливий на етапі зрілості для того щоб споживач не забув про товар.

Вибір правильного поєднання засобів просування і реклами вимагає наявності професійних навиків. Для проведення цієї роботи краще всього скористуватися послугами рекламного агентства.

Вибір засобів розповсюдження реклами

Рішення щодо засобів розповсюдження рекламної інформації приймають з урахуванням характеристик кожного з цих засобів. Розглянемо основні з них.

Система засобів реклами - це сукупність прийомів і методів, конкретних інструментів, які використовуються фірмою для досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань. До неї належать прийоми та методи планування продукції, визначення цін, використання товарних знаків, виробничих марок, фірмової упаковки, розподілу, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу рекламної діяльності та ін.

Реклама у пресі.

а) Газетна реклама

Найпоширеніший в Україні вид реклами товарів вітчизняних виробників. До найпопулярніших видань належать газети „Бізнес”, „Посередник”, „Галицькі контракти”, „Експрес-об'ява”, „Ділова Україна”,

тощо. Цей вид реклами характеризується гнучкістю, оперативністю, численною аудиторією, хорошим охопленням місцевої аудиторії, доволі низькою вартістю одного контакту тощо. До недоліків можна віднести короткотривалість існування, низьку якість відтворення рекламного матеріалу, незначну аудиторію “вторинних читачів”, розміщення рекламної інформації поряд із рекламою інших виробників.

б) Журнальна реклама

Її використовують переважно для рекламування продукції промислового призначення і послуг у професійних галузевих журналах. Для реклами споживчих товарів використовують журнали „за інтересами”: „Здоров'я”, „Сигнал”, „Наталі”, тощо. Загалом журнальна реклама поширена значно менше, ніж газетна. До її позитивних властивостей відносять високу якість відтворення рекламного матеріалу, довготривалість існування і значну кількість „вторинних читачів”, престижність, достовірність, високу демографічну і професійну вибірковість. Недоліками є висока вартість і тривалий часовий розрив між покупкою місця у журналі і появою рекламного звернення.

Реклама на телебаченні

Рекламна інформація, що її передають по телеканалах, за своїм обсягом займає друге місце після реклами у пресі. Цю рекламу використовують більше для споживчих товарів, причому в умовах сьогодення на телебаченні рекламують переважно товари іноземних виробників або спільних підприємств. Реклама на телебаченні має експресивний характер і здійснює сильний емоційний вплив на адресатів унаслідок поєднання зображення, звуку і руху; дає змогу охопити широку аудиторію. Недоліками можна вважати перевантаженість рекламою, швидкоплинність рекламного контакту, доволі невисоку вибірковість аудиторії, високу абсолютну вартість (водночас вартість одного рекламного контакту досить невисока внаслідок дуже великої аудиторії).

Реклама на радіо

У даний час скоро набуває популярності в Україні внаслідок появи нових FM – радіостанцій, що конкурують між собою, і збільшення кількості особистих автомобілів, котрі, як звичайно, мають радіоприймачі в салонах. До позитивних властивостей цієї **реклами треба віднести масовість** аудиторії, оперативність, низьку вартість. Але водночас відзначимо обмеженість лише звукового подання інформації, невисокий ступінь привертання уваги, швидкоплинність рекламного контакту.

Пряма поштова реклама („Дірект мейл”)

Це поштові листівки, буклети, каталоги, фірмові видання, що їх надсилають за спеціально складеним списком. Більше поширена на ринку

товарів промислового призначення, стає дедалі популярнішою в Україні. Основними перевагами є найвища вибірковість аудиторії, гнучкість, особистісний характер звернення, відсутність у поштовому відправленні реклами конкурентів. Недоліки: відносно висока вартість; труднощі, пов'язані зі складанням точних списків адресатів; певний образ „макулатурності”, притаманний цій рекламі.

Реклама на місці продажу

Це вивіски, вітрини, рекламні планшети, реклама на упаковці товару тощо. Основне завдання такої реклами - стимулювати „імпульсну” покупку. Вона потребує спеціальних знань і навичок у справі оформлення вітрин, внутрішньомагазинних викладок.

Сувенірна реклама

Це календарі (настінні й кишенькові) і різні вироби з наддруком (ручки, блокноти, папки, запальнички, брилки тощо), які нагадують потенційним споживачам про фірму. Окрему групу сувенірної реклами становлять ділові подарунки (кейси, телефонні апарати тощо), призначені для керівництва фірм-споживачів; їх вручають особисто.

Реклама в Інтернет

Зв'язки з громадськістю (PR).

Ця діяльність, спрямована на створення позитивного образу фірми в очах громадськості, доповнює рекламу і може бути дуже ефективною. Вона складається з двох відносно самостійних напрямів: пабліситі (пропаганди) і спонсорства.

Пабліситі - це розмаїті неоплачувані, некомерційні форми розповсюдження позитивної інформації про підприємство та його продукцію через засоби масової інформації чи безпосередньо зі сцени. Розглянемо основні засоби пабліситі.

Встановлення і підтримання зв'язків із пресою може мати різні форми, зокрема:

проведення фірмою прес-конференцій та брифінгів, на яких обговорюють її досягнення, проблеми та перспективи;

розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень);

написання статей про фірму, її товари, діяльність у справі охорони довкілля тощо;

організація інтерв'ю з керівництвом фірми в ЗМІ;

публікація щорічних офіційних звітів про діяльність фірми тощо.

Участь представників фірми в роботі з'їздів, конференцій і семінарів професійних чи громадських організацій. Фірма і сама може виступити ініціатором проведення наукового симпозіуму чи семінару з проблем,

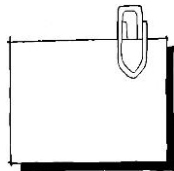
пов'язаних зі сферою її діяльності. Це дуже престижно, зміцнює імідж фірми, але й відповідально.

Організація фірмою різноманітних заходів, що мають характер події. Якщо у фірми не вистачає цікавої інформації, яку можна подати в ЗМІ, доцільно організувати спеціальні заходи, пов'язані з ювілеєм самої фірми або з певною знаменною подією у житті країни, святом (День Конституції, День матері тощо). Це може бути і „День відчинених дверей" для представників громадськості чи екскурсії для журналістів.

Товарна пропаганда - діяльність, спрямована на популяризацію певного виду товару, який ринок з різних причин недостатньо визнає, незважаючи на позитивні властивості товару (без вказівок на конкретні товарні марки). Так, свого часу хороший ефект у США мали пропагандистські кампанії популяризації маргарину, сухого молока тощо.

Лобіювання - цілеспрямована діяльність фірми у справі впливу на органи державної влади для прийняття ними потрібних нормативних актів та створення сприятливих для фірми умов функціонування.

Іншим напрямом діяльності „Паблік Рілейшнз" є **спонсорство**, котре можна розглядати як систему взаємовигідних договірних відносин між спонсором і субсидованою стороною.



Наприклад, підприємства можуть робити добровільні пожертви товарів, послуг, або грошей у некомерційні організації або фінансувати громадські заходи, щоб створити сприятливе громадське сприйняття. Доволі популярним є спонсорство у сфері *культури*, де найбільше коштів виділяють на естраду, що має особливо сильний вплив на молодь.

Контроль за дотриманням законодавства про рекламу

Згідно із законом України “Про рекламу” контроль за дотриманням законодавства України про рекламу здійснюють у межах своїх повноважень:

- ‡ спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері захисту прав споживачів - щодо захисту прав споживачів;
- ‡ антимонопольний комітет України - щодо дотримання законодавства про захист економічної конкуренції;
- ‡ національна рада України з питань телебачення і радіомовлення - щодо телерадіоорганізацій усіх форм власності.

Персональний продаж.

Ця складова СМК одночасно виконує **дві функції**:

з одного боку - це засіб комунікації, інформування споживачів про товар і фірму;

з іншого боку - це безпосереднє здійснення збутових операцій (якщо спілкування із споживачем завершується продажем товару).

В організаційному плані персональний продаж можна здійснювати в таких формах:

торговельний агент контактує з одним покупцем;

торговельний агент проводить презентації для групи покупців;

група збуту контактує з групою покупців (комерційні переговори);

проведення торговельних семінарів для співробітників фірми-покупця з інформуванням їх про товари-новинки і демонструванням можливостей цих товарів та прогресивних прийомів їх експлуатації.

Персональний продаж вважають найефективнішим засобом комунікації при реалізації *товарів промислового призначення*.

Діяльність торгових представників має декілька переваг, особливо, якщо порівнювати їх з рекламою:

це безпосередня взаємодія між особами, отже кожна людина може спостерігати потреби та характерні риси іншої і швидко вносити корективи,

вона дозволяє створити широку різноманітність стосунків, так що клієнт отримує більш персоніфіковані послуги,

ефективні торгові агенти будують довгострокові стосунки зі своїми клієнтами.

Найбільший недолік діяльності торгових представників – це її висока вартість. Утримування торгових агентів вимагає тривалих зобов'язань на відміну від реклами, яка може бути швидко розпочата або припинена. Компанії витрачають в середньому в 3 рази більше на діяльність торгових представників, ніж на рекламу.

Стимулювання збуту

Стимулювання збуту - це складова системи маркетингових комунікацій фірми, що спрямована на *прискорення і посилення зворотного реагування ринку*. **Стимулювання збуту** має зазвичай короткотривалий ефект. Тому заходи стимулювання збуту найчастіше поєднують з рекламою та „паблік рілейшнз”, доповнюючи їх.

Стимулювання збуту (СЗ) можна використовувати на будь-якому рівні каналу розподілу, тобто воно може бути *спрямоване* на:

- споживачів;
- торговельних посередників;
- власний збутовий персонал фірми.

Вибір адресата заходів зі стимулювання збуту залежить від обраної стратегії просування товару. Якщо використовують стратегію „притягування” - стимулюють споживачів; якщо обрано стратегію „прощтовхування” - найактивніше стимулюють торговельних посередників.

1. Заходи стимулювання збуту, спрямовані на споживачів

Вони найчастіше ставлять перед собою такі цілі:

познайомити споживачів із новинкою;

“підштовхнути” покупців до імпульсної купівлі;

збільшити кількість товару, придбаного одним покупцем;

заохотити постійних покупців;

знизити часові коливання збуту тощо.

Розглянемо найпоширеніші заходи СЗ, спрямовані на споживачів.

• *Різні знижки цін* - найпопулярніший засіб стимулювання збуту.

Серед них:

• знижки за більшу кількість купленого товару (великі упаковки коштують дешевше);

• знижки сезонних розпродажів;

• знижки з нагоди різних знаменних подій, свят;

• знижки на застарілі моделі товарів (які перебувають на етапі занепаду) тощо.

• *Розповсюдження купонів*, яке провадять комплексно з наданням знижок. Купони - своєрідні сертифікати, які надають покупцям при купівлі даних товарів право на певну знижку, їх вкладають в упаковки товарів, розміщують у газетах поряд з рекламними оголошеннями тощо.

• *Безкоштовні зразки товарів* особливо популярні при виведенні на ринок новинок. Найчастіше зразки розповсюджують у маленьких упаковках (парфуми, креми, пральні порошки тощо).

• *Підтримка постійних покупців*. Має різні форми, зокрема можна надавати знижку по чеках даного магазину, якщо їх набралось на певну суму. Для постійних клієнтів авіакомпаній ціна квитка може бути зменшена залежно від кількості попередніх перельотів тощо.

• *Премії у вигляді сувенірів* (гаманців, келишків тощо) за умови купівлі певної кількості товару.

• *Лотереї, конкурси, вікторини*, інші форми гри. Мають сильний стимулювальний ефект, заохочують передусім молодь.

• *Презентації нових товарів*.

• *Виставки, ярмарки*. Їх ширше використовують для стимулювання збуту товарів промислового призначення, але вони можуть бути ефективними і на споживчому ринку.

• *Надання кредиту, гарантій* сервісного обслуговування, повернення товару тощо.

2. Заходи стимулювання збуту, спрямовані на торговельних посередників

Основні цілі:

заохотити до активної реалізації товару, зокрема до вигідного розміщення його в торговій залі;

стимулювати замовлення великих партій товару для реалізації;

заохотити до обміну передовим досвідом у реалізації конкретного товару тощо.

До найпоширеніших заходів стимулювання посередників належать:

- знижки оптових цін при великих партіях товару;
- премії за прискорений збут;
- спільне проведення реклами (кооперована реклама);
- забезпечення роздрібною торгівлі безоплатними фірмовими рекламоносіями (плакатами, планшетами, вимпелами тощо);
- збільшення комісійних виплат при довготривалих ефективних контактах;
- організація з'їздів дистриб'юторів і дилерів;
- безоплатне підвищення кваліфікації персоналу посередників;
- допомога в організації пересувних сервісних пунктів і майстерень дилерів;
- допомога в оформленні торгових площ тощо.

3. Заходи стимулювання власного торговельного персоналу

Основні цілі:

мотивування праці збутового персоналу;

заохочення кращих працівників;

створення атмосфери змагання;

сприяння обміну досвідом.

Найпоширеніші засоби стимулювання:

- преміювання кращих збутових працівників;
- нагородження їх цінними подарунками;
- надання кращим продавцям додаткових днів відпустки;
- виділення путівок для відпочинку, організація туристичних подорожей за рахунок фірми;
- організування конкурсів продавців із нагородженням переможців;
- розширення участі передовиків у прибутках фірми;
- використання широкого арсеналу моральних стимулів (почесні звання, поздоровлення і подяки керівництва тощо).

Уміле поєднання різноманітних заходів стимулювання збуту з іншими складовими системи маркетингових комунікацій дає змогу створити потужний механізм товаропросування.

Варто додати, що маркетингові прийоми в малому бізнесі мають свої особливості – вони недорогі, але достатньої ефективні. В таблиці (див. додаток 3) подаємо приклади елементів малого бізнесу.

Резюме

Маркетинг присутній у житті кожної людини і у діяльності будь-якого підприємця чи фірми. Він складається з багатьох видів діяльності, що включають маркетингові дослідження, розробку товару, розповсюдження та стимулювання збуту, рекламування, ціноутворення тощо.

Маркетинг – комплекс заходів, спрямованих на виявлення, обслуговування та задоволення потреб споживачів з метою досягнення цілей поставлених перед фірмою. Маркетингова діяльність починається задовго до фактичного моменту продажу товару і закінчується через довгий час після нього.

Товар є першим і найважливішим елементом комплексу маркетингу. Фірма має розробляти товарну політику, якою вона має керуватися по відношенню до своїх товарів. До питань товарної політики входять: характеристики товару, використання торгових марок, упаковка, супутні послуги.

Фірми повинні постійно займатися розробкою нових продуктів та послуг, щоб відповідати смакам та потребам покупців, що часто змінюються. Термін життя нових товарів поступово скорочується і їх необхідно замінити новинками. Взагалі, від того, на скільки грамотно був розроблений товар, продумані його характеристики, що мають задовольняти конкретні потреби споживачів, підібрані необхідні маркетингові заходи, буде залежати успіх товару на ринку і прибутковість бізнесу.

Залучення якомога більшої кількості споживачів є запорукою комерційного успіху підприємства, тому споживачі займають центральне місце у підприємницькій діяльності. Знання цільових споживачів, їхніх потреб, є основою для забезпечення їх необхідною продукцією та послугами, що зробить їх багаторазовими покупцями та забезпечить прибуток підприємству.

Маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз є досить складним процесом, що вимагає глибокого знання та аналізу ринку, від чіткості та точності яких багато в чому залежить успішне функціонування підприємства на ринку.

Будь-яка стратегія просування передбачає наявність двох основних засобів впливу на споживача: рекламу та засоби стимулювання збуту. Це інструменти масового маркетингу на відміну від методів персональних продажів, спрямованих на конкретних споживачів. Прийняття рішення щодо реклами – це багатоетапний процес, що включає встановлення цілей рекламної кампанії, прийняття рішень щодо бюджету реклами, складання

тексту повідомлення, вибір засобу масової інформації, а також подальшу оцінку ефективності рекламної кампанії.

Стимулювання збуту – це різноманітні засоби короткострокового походження – купони, бонуси, конкурси, знижки, – що спрямовані на стимулювання попиту споживачів, торговельних посередників та власних торгових агентів. Використання у різних варіаціях цих засобів просування товару і формує стратегію просування на ринку окремої фірми.

Ціна в ринковому господарстві проходить перевірку на ринку, де під впливом факторів визначається її кінцевий рівень. Від рівня ціни значною мірою залежать фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта. Для прийняття цінових та інших фінансових рішень підприємцю необхідно, в першу чергу, мати інформацію про рівень попиту на товар. Переконавшись в ефективності отриманої інформації можна, порівнюючи різні варіанти можливого виторгу від збільшення обсягів виробництва та продажу з додатковими витратами на маркетинг. Тому власник та директор повинні бути добре обізнаними з маркетинговою діяльністю підприємства, адже мудрість цінових рішень, вірна орієнтація на ті чи інші сегменти ринку, інтенсивні зусилля по просуванню товарів, контроль за реалізацією та своєчасна корекція маркетингової політики є найважливішими складовими успіху фірми.

Всі витрати підприємця (фірми), пов'язані з маркетинговою діяльністю повинні співставлятися з результатами (доходами) від неї.

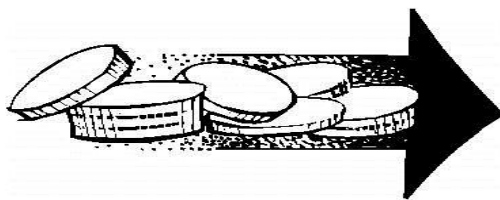


Список літератури:

1. Закон України „Про рекламу”
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990
3. *Котлер Ф.* Маркетинг Менеджмен: 11-е издание – С,П.: Питер, 2003
4. *Полторак В.* Маркетингові дослідження: 2-е видання – К., 2003
5. *Крамаренко В.* Маркетинг. – К.: ЦУЛ, 2003
6. *Королько В.* Паблік Рілейшнз. – К.: Скарби, 2001
7. *Клейтон Г., Уілкі М.* Маркетинг малого бізнесу. – Тандер-Бей.: СС, 1997
8. *Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1992
9. *Вандич В.* Настільний словник маркетолога. – Коломия, 2001
10. *Маркетинг та техніка ефективного продажу:* Тренінговий курс: Інститут міжнародного ділового співробітництва, 2003

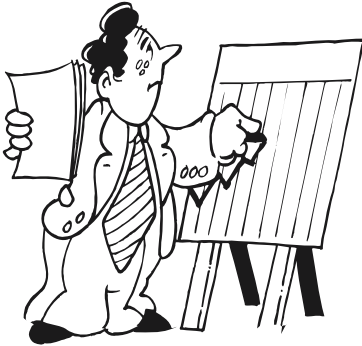
Інтернет-ресурси

1. „4р маркетинг” - <http://www.4p.ru>
2. „I. Marketing” - <http://www.marketing.spb.ru>
3. „Все о рекламе” - <http://www.rwr.ru>
4. Теорія та практика маркетингу - <http://www.marketolog.ru>
5. „Маркетингові дослідження” –
6. [www.dongu.donetsk.ua/EKONOM/Facul/ Ua/Zagal/Dopovn/Inf_EF_Sp.html](http://www.dongu.donetsk.ua/EKONOM/Facul/Ua/Zagal/Dopovn/Inf_EF_Sp.html)
7. [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)



Розділ 5. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

*Не можна двічі увійти у ту саму річку.
Геракліт з Ефеса (530-470 до н.е.)*



5.1 Планування витрат та аналіз економічної доцільності реалізації проекту

Прогнозування передпочаткових витрат, визначення потреби в капіталі

Перед тим як розпочати власну справу кожен майбутній підприємець обов'язково повинний відповісти для себе на два важливих питання, які стосуються витрат майбутнього

бізнесу:

1. *Які витрати необхідно зробити для того, щоб розпочати власний бізнес?*
2. *Яких поточних (щоденних, щомісячних) витрат буде вимагати діючий бізнес?*

Саме такий поділ витрат існує в бізнес-плануванні:

1) *Передпочаткові або інвестиційні витрати* – витрати (авансований капітал), які необхідно здійснити для того, щоб бізнес почав функціонувати.

2) *Поточні (операційні чи експлуатаційні) витрати* – витрати, які виникають в процесі функціонування бізнесу і супроводжують процес виробництва товарів чи надання послуг.

Щоб точно оцінити інвестиційні витрати майбутнього бізнесу слід бути достатньо обізнаним зі специфікою Вашого бізнесу (технологією виробництва чи продажу; законодавчою базою, яка регулює саме вашу сферу підприємницької діяльності; та ін.).

Передпочаткові або інвестиційні витрати – витрати, які необхідні для того, щоб розпочати власну справу.

Якщо Ваш майбутній бізнес – це виробництво товарів, обміркуйте які будуть потрібні машини, обладнання, інструменти. Якщо у Вас немає власних засобів виробництва, то що доцільніше: купити, взяти в оренду або в лізинг (для цього потрібні кошти), або знайти партнера, в якого вони є?

Підрахуйте також початковий запас сировини, матеріалів, запасних частин тощо. Ну і звичайно - приміщення для бізнесу. Його також можна купити або орендувати. Якщо необхідно, провести ремонт, встановити опалення, або покращити інтер'єр. Вам знадобиться вивіска з назвою та інформацією про компанію. Деякими видами бізнесу можна займатись, якщо є автомобіль або інший засіб пересування.

Можливо потрібно встановити засоби зв'язку, під'єднатись до мережі необхідних комунальних послуг, придбати канцелярське приладдя, офісну техніку. Вам може знадобитись встановлення і іншого обладнання.

Крім того, Ви повинні зареєструвати підприємницьку діяльність в органах державної реєстрації – це вимагатиме певних витрат. Якщо Ваш вид підприємницької діяльності вимагає ліцензування, то слід отримати таку ліцензію, а це також додаткові витрати. Немало коштів буде вимагати отримання дозволів та погодження з різними державними установами (санепідемстанція, управління архітектури, енергонагляд, пожежна служба, міськводоканал, міськгаз та інші) в залежності від особливостей бізнесу. Визначте також всі потреби, пов'язані з транспортом, зв'язком, перевезеннями та маркетингом, відкриттям рахунку в банку, встановленням охоронної сигналізації та оцініть їх вартість - тобто *ОЦІНІТЬ ПЕРЕДПОЧАТКОВІ ЗАТРАТИ!*

Для того, щоб розв'язати поставлені завдання, потрібні час, гроші і чималі власні зусилля. Надзвичайно важливо, особливо для малого бізнесу, протягом передпочаткового періоду дотримуватись мінімального рівня витрат. Поміркуйте, чи доцільно робити дорогий ремонт приміщення, чи потрібна саме дорога офісна техніка, чи можна обійтись без офісної іномарки? Як правило, якщо Ви не маєте зайвих грошей, слід обрати варіант найменших інвестиційних витрат. По суті, деякі підприємці завдяки творчому підходу до бізнесу обходяться без значних початкових грошових витрат. Гроші, заощаджені протягом цього періоду, можуть мати вирішальне значення для успішного початку справи.

На багатьох нових підприємствах необхідна наймана робоча сила: робітники або службовці. Потрібно визначити їх професійний склад, кваліфікацію та кількість зайнятих. Якщо персоналу необхідно пройти підготовку, заплануйте і такі витрати. Крім того, сам підприємець також може потребувати навчання. Якщо службовці працюють на підприємстві ще до його відкриття, їх праця повинна бути оплачена.

Новий бізнес може отримати велику користь від реклами, яка здійснюється на передпочатковому етапі. Майбутні споживачі та клієнти дізнаються про „новинку ринку” ще до початку вашої роботи, а це позбавить Вас від „періоду розкачки” та прискорить реалізацію вже з перших днів функціонування бізнесу.

Як бачимо, на передпочатковому етапі бізнесу будуть вимагатись досить значні витрати. Звичайно, багато з них здійснюються тільки один раз і виступають як одноразові витрати. Інші заходи можуть бути постійними або регулярними, але саме на початку бізнесу витрати на них можуть перевищувати звичайні.

Складаючи бізнес-план нового бізнесу, підприємці, як правило, об'єднують передпочаткові витрати в окрему статтю витрат. В кожному виді бізнесу виникають потреби у своїх, характерних тільки для цього бізнесу,

передпочаткових витратах. Приклад письмового оформлення можливих передпочаткових витрат приведений в таблиці:

Табл.4.1.1 Передпочаткові витрати

	Статті витрат	Вартісне вираження витрат
1	Приміщення (сума придбання, або початкова виплата за покупку або початкова орендна плата)	
2	Ремонт або оформлення інтер'єру	
3	Транспорт та пов'язані з ним витрати (сума придбання, або початкова виплата за покупку, або початкова орендна плата)	
4	Машини, обладнання та інструменти (повна вартість покупки, початкова виплата за покупку, або початкова орендна плата)	
5	Передпочаткові витрати на закупку сировини, матеріалів, запасних частин тощо	
6	Канцтовари та обладнання для офісу (перша закупка)	
7	Під'єднання до мережі комунальних послуг, встановлення телефону тощо	
8	Реєстрація бізнесу, отримання ліцензії, дозволів, патентів тощо, включаючи одноразові витрати	
9	Реклама на попередньому етапі	
10	Найом та підготовка робітників, їхня зарплата до відкриття фірми	
11	Готівкові кошти на інші непередбачені витрати	
12	ЗАГАЛЬНА СУМА ПЕРЕДПОЧАТКОВИХ ВИТРАТ	

Порада.

Готуючись до відкриття власного бізнесу, слід зробити список того, що потрібно зробити перед відкриттям

Поміркуйте ще раз:

Які власні засоби можна використати?

Що потрібно придбати?

Які технічні характеристики та потужності необхідні для бізнесу?

Їх краще придбати чи орендувати?

Краще використовувати нове, вживане чи адаптоване?

Хто постачальники?

Яку ціну, умови та технічну допомогу пропонує кожен з постачальників?

Плануючи свій бізнес, розгляньте якомога більше можливих варіантів щодо перед початкових витрат! Визначте “плюси” і “мінуси” кожного з них. Погляньте на кожний можливий шлях з точки зору суми витрат, боргів та їх обслуговування, плати за послуги, тощо.

Загальна сума передпочаткових витрат буде визначати загальну потребу в капіталі. Порівнюючи ці витрати з вартістю факторів виробництва та грошовою сумою, яка є у Вашому розпорядженні, можна оцінити, яку суму грошових коштів необхідно позичити.

Таким чином виникає ще одна складова частина бізнес плану - це **визначення оптимальних джерел фінансування**, необхідного для реалізації бізнес-ідеї. Значну частину капіталу надають засновники або вкладають власники - це внутрішні джерела фінансування. Але на практиці виникає потреба в більшості випадків і у використанні зовнішнього фінансування. *Зовнішнє фінансування* може здійснюватись в таких формах:

- *позики банків, інвестиційних компаній;*
- *позики різних інвестиційних фондів та фондів розвитку;*
- *кошти спонсорів та зацікавлених осіб;*
- *кошти партнерів, друзів, родичів;*
- *товарні кредити, кредитування у формі лізингу.*

Через те, що існує багато джерел фінансування, кожне з яких має свої переваги та недоліки. Можливі різні варіанти поєднання позичкового та пайового інвестування.

Таким чином стоїть завдання - вибрати таке поєднання, яке б забезпечувало досягнення мети. Критерієм вибору в цьому випадку будуть: найнижча ціна за кредит (ставка кредиту) та умови кредитування (термін, сума, графік сплати відсотків та кредиту).

Розрахунок собівартості продукції та планування поточних витрат.

Нагадаємо, що другим важливим питанням щодо планування витрат бізнесу є таке: *яких поточних (щоденних, щомісячних) витрат буде вимагати діючий бізнес?*

<p><i>Поточні виробничі витрати</i> – витрати, які необхідні для виробництва товарів та послуг.</p>

Першочерговою складовою поточних витрат - є витрати на виробництво продукції (товарів чи послуг). Складовим елементом таких витрат виступає собівартість продукції. Для того, щоб

зрозуміти зміст собівартості, почнемо з самої вартості (ціни) товару.

Вартість продукції складається з:

1. вартості спожитих в процесі виробництва товарів чи послуг предметів праці – матеріальні витрати (**М.В.**): сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, електроенергії та ін.
2. частини вартості основних виробничих фондів, яка перенесена на вироблену продукцію шляхом амортизаційних відрахувань (**А**).
3. витрат на оплату праці працівників з урахуванням нарахувань на ФЗП. (**З.П.**)
4. частини доданої вартості, яка виступає у формі прибутку (**Пр.**)

Вартість товару = М.В. + А + З.П. + Пр.

Перші три частини вартості продукції, виражені в грошовій формі, - є собівартістю продукції (товарів чи послуг). Іншими словами, *собівартість продукції – це кошти, витрачені на виготовлення товарної продукції чи надання послуг*. Розрізняють собівартість одиниці продукції та собівартість всього обсягу виробництва. Це взаємопов'язані показники, які можна розрахувати за формулами:

$C1 = \text{Сумарні поточні витрати} / \text{обсяг виробництва продукції за певний термін}$

$C2 = C1 \times \text{обсяг виробництва продукції за певний термін,}$

де:

$C1$ – собівартість одиниці продукції

$C2$ – собівартість всього обсягу виробництва

Усім видам бізнесу притаманний затратно-результатний характер. Виробництво товарів та послуг вимагає придбання і використання різних факторів виробництва та інших витрат. Такі витрати можуть включати витрати на :

- *різноманітну сировину;*
- *матеріали та комплектуючі;*
- *запчастини та інше виробниче постачання;*
- *пальне та комунальні послуги;*
- *енерговитрати;*
- *робочу силу;*
- *отримання послуг зі сторони.*

Планування виробництва товарів чи послуг повинно дати детальну інформацію стосовно різноманітних виробничих затрат, необхідних для виробництва певної кількості продукції. Для деяких виробничих затрат можна чітко визначити, скільки їх буде потрібно для того, щоб виготовити певну кількість продукції, яка користується попитом. Для інших виробничих затрат це неможливо в зв'язку з їхньою природою або природою продукції. Для таких виробничих затрат слід визначити та спланувати оптимальний (або мінімальний) рівень.

Всі витрати за зв'язком з виготовленням продукції, що включаються до собівартості, поділяються на такі групи:

Постійні витрати (накладні або непрямі) – не перебувають в залежності від зміни обсягу виробництва.

Змінні витрати (прямі) - мають пропорційну залежність від зміни обсягів виробництва.

Змішані витрати - складаються з двох частин: одна не залежить від обсягу виробництва, а інша перебуває в прямо пропорційній залежності.

Величини деяких витрат може не змінюватися від місяця до місяця, а головне - вони не залежать від обсягів виробництва. Це так звані **постійні витрати**, або **накладні витрати**. Прикладами витрат, які підприємець зазнає кожного місяця і на величину яких не впливає зміна обсягу виробництва, можуть бути:

- *орендна плата за виробничі приміщення;*
- *страхування;*
- *щомісячна заробітна плата власника або менеджера підприємства;*
- *погодинна заробітна плата працівників, яка теж не залежить від обсягів;*
- *витрати на утримання приміщень, обладнання, механізмів та їх ремонт;*
- *оплата комунальних послуг.*

До постійних витрат можна також віднести *нарахування на заробітну плату*, якщо вони мають місце, *сплата єдиного або фіксованого податків* (в випадку спрощеної системи оподаткування), *інші види податків*, що відносять на витрати (комунальний, транспортний та інші), *виплати відсотків по кредитах*.

Другою складовою поточних витрат - є **змінні витрати**. Як правило, такі витрати, змінюються залежно від випуску продукції. Деякі змінні витрати змінюються впродовж короткого періоду часу і не залежать від обсягу виробництва. Вони пов'язані більше з рекламною діяльністю фірми та діяльністю по збуту товару. Такі змінні витрати називаються *витратами на ведення бізнесу*. До цієї категорії, крім *витрат на рекламу*, відносяться *судові витрати та витрати на контрактні послуги*. Приклади таких змінних витрат, як *затрати на сировину, різноманітні запасні частини або матеріали промислового виробництва, електричну енергію та пальне, відрядну заробітну плату* (розмір її залежить від обсягу виготовленої продукції або суми наданих послуг) свідчать про характер залежності їх від виробничої потужності - чим більший обсяг виробленої продукції, тим більший обсяг змінних факторів, і навпаки.

Інші змінні витрати, на які варто звернути увагу, можуть змінюватися із зміною обсягу запасів, матеріалів та товарів, які фірма створює, щоб забезпечити безперебійність діяльності, та від обсягів запасів власної виготовленої продукції. Деякі змінні витрати можуть не бути прямо пов'язаними з виробництвом (*плата за місце на складі, витрати на те, щоб зробити замовлення та витрати на утримання товарно-матеріальних запасів, тощо*).

Остання група - це **змішані витрати**.

Такі витрати, як, наприклад, *оплата послуг зв'язку, комунальні послуги* та деякі інші, містять постійну складову, хоча здійснюються у зв'язку з виробничим процесом. До таких витрат відноситься *абонентська плата за телефон або споживання електроенергії* в офісних приміщеннях. Оплата переговорів або споживання електроенергії в технологічному процесі (енерговитрати) відносяться до змінних витрат.

Поточні виробничі витрати формуються в залежності від природи бізнесу. Тому необхідно як можна точніше визначити перелік витрат, характерний тільки для Вашого бізнесу.

На величину витрат впливатиме не тільки характер бізнесу, але й його розміри. Поточні витрати будуть залежати також від того розвивається (розширюється) існуючий бізнес, чи запроваджуються інновації. Підприємець повинний щоденно та щомісяця прогнозувати різноманітні витрати на виробництво та реалізацію. Для цього потрібно добре знати технологічний процес, які ідуть витрати сировини та матеріалів на виготовлення одиниці продукції чи надання послуги, як організований процес виробництва та збуту.

Зразок переліку місячних виробничих витрат подається в таблиці 4.2.2:

Табл. 4.2.2. Поточні витрати виробництва (грн./міс.)

Тип витрат	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць
1. Купівля матеріалів, запасних частин чи товарів 2. Купівля сировини 3. Заробітна плата власника 4. Заробітна плата та преміальні іншим працівникам 5. Витрати на оренду та утримання приміщення фірми 6. Витрати на утримання обладнання та механізмів 7. Оплата за телефон та інші засоби зв'язку 8. Плата за комунальні послуги (газ, вода, електрична енергія, тощо) 9. Витрати на транспортні засоби та споріднені витрати 10. Інші витрати на перевезення 11. Витрати на поточне обладнання та ремонт 12. Витрати на страхування 13. Судові, реєстраційні та професійні витрати 14. Реклама 15. Витрати на сплату відсотків за кредитом 16. Податки 17. Інше			
Загальні місячні витрати			

Враховуючи різні види бізнесу та їх специфіку, перелік виробничих витрат може значно відрізнятись від наведеного прикладу. Але в будь-якому випадку дуже важливо, щоб похибки прогнозу виробничих витрат були зведені до мінімуму. Завищення або заниження витрат може призвести до невірних фінансових прогнозів та невірної оцінки ефективності і доцільності бізнесу. Зважаючи на те, що уникнути похибок при прогнозуванні будь-яких майбутніх показників важко, буде краще, якщо така похибка буде дещо завищувати витрати. Це створить певний запас надійності в плануванні бізнесу.

Аналіз економічної доцільності реалізації проекту.

Прогноз доходів, інвестиційних і поточних витрат, зроблений в попередніх розділах бізнес-плану, дають можливість провести кількісний аналіз економічної доцільності підприємницького проекту. Це важливо, оскільки при негативних результатах аналізу немає змісту продовжувати розробку даного бізнес-плану, а необхідно провести негайний перегляд очікуваних доходів, поточних та капітальних витрат.

Кожний окремо взятий показник прогнозів доходів та витрат дає лише загальну характеристику Вашої діяльності. Але якщо ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, то можна отримати детальнішу картину ефективності та стійкості майбутнього бізнесу.

Знаходячи співвідношення між окремими статтями прогнозів доходів, інвестиційних та поточних витрат, можна отримати певні фінансові коефіцієнти. Далі необхідно провести аналіз цих коефіцієнтів, для чого необхідно:

- значення цих коефіцієнтів для створюваного бізнесу порівняти з нормативними, можливо допустимими або із значеннями цих коефіцієнтів для інших аналогічних підприємств, що досить добре почувають себе на ринку;
- простежити тенденцію змін деяких показників;
- проаналізувати, за рахунок яких факторів і як змінюються ці фінансові коефіцієнти.

Таких фінансових показників є дуже багато, тому виникає потреба визначити, які з них і в якому випадку доцільніше розраховувати та використовувати для аналізу. З цією метою слід визначити - хто і з якою метою вивчатиме бізнес-план та його фінансові документи. Ними можуть бути:

Кредитори - їх цікавитимуть питання, чи зможе Ваша фірма повернути боргові зобов'язання і на протязі якого часу, який доцільний або оптимальний графік повернення боргів, прийняття рішення щодо виділення кредиту, його суми та умов надання;

Інвестори - їх цікавитимуть питання швидкої та ефективної реалізації бізнес-ідеї, поточна та майбутня прибутковість бізнесу, можливість його розширення, якнайдовшого існування на ринку, прийняття рішення щодо участі в цьому бізнесі, вкладання в нього свого капіталу;

Сам підприємець - зможе оцінити, як буде розвиватись його власний бізнес, сильні та слабкі сторони, ризики. Бізнес-план для нього - це план, у відповідності до якого слід реалізовувати та розвивати бізнес, здійснювати контроль отриманих результатів та здійснювати корективи на майбутнє.

У відповідності до цього всі фінансові коефіцієнти згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників бізнесу.

Кредиторів цікавить коефіцієнт ліквідності. Ліквідність - це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів

фірми перетворюватись в готівку, яка є абсолютно ліквідною та дозволяє покривати борги. Недостатня ліквідність робить неможливими сплату рахунків та збільшує потребу в додатковому фінансуванні. Кредиторів цікавлять коефіцієнти абсолютної, проміжної та загальної ліквідності.

Інвестори зацікавлені у показниках платоспроможності. Платоспроможність - це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання. Основними з них є коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення між позиченим та власним капіталом.

Підприємця цікавлять показники рентабельності. Вони характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. До них відносять рентабельність підприємства, активів, власного капіталу, продукції, а також прибутковість інвестицій.

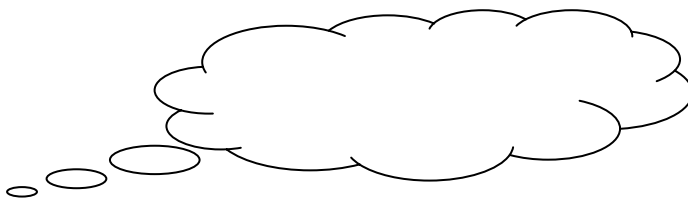
В таблиці показаний розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, згрупованих за сферами інтересів кредиторів, інвесторів та власників:

Хто вивчає фінансові документи	Фінансовий коефіцієнт	Формула розрахунку
Кредитори	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення) / Зобов'язання
	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Зобов'язання
	Коефіцієнт загальної ліквідності	(Грошові кошти в будь-якій формі + Дебіторська заборгованість + Товарно-матеріальні запаси) / Зобов'язання
Інвестори	Коефіцієнт заборгованості	Зобов'язання / Активи <i>(бажано, щоб не перевищував 50%)</i>
	Коефіцієнт співвідношення між позиченим і власним капіталом	Позичений капітал / Власний капітал <i>(бажано, щоб був на рівні 25%)</i>
Власники	Рентабельність підприємства	Валовий прибуток / Обсяг продаж
	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи
	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал
	Рентабельність продукції	Чистий прибуток / Собівартість продукції

	Коефіцієнт прибутковості інвестицій	Чистий прибуток / Інвестиційні витрати x 100%
	Термін окупності	Інвестиційні витрати / Чистий прибуток

Якщо Ви розрахували всі прогностні показники середньомісячної виручки від реалізації та середньомісячні поточні виробничі витрати бізнесу, а також отримали основні фінансові коефіцієнти, то слід проаналізувати отримані показники.

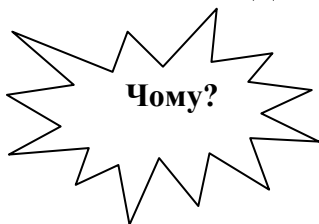
Ситуативна вправа: „Протестуємо Ваш майбутній бізнес”.
“Чи сподобається мені такий БІЗНЕС?”



*Очікуваний чистий прибуток бізнес-проекту складає 100 тис. грн./рік.
Розрахункові виробничі витрати складають 600 тис. грн./рік.*

Чи варто здійснювати такий проект за умови, що номінальна ставка за банківськими депозитами складає 28 % річних і очікувана інфляція - 8 % на рік.

ЧИ СПОДОБАЄТЬСЯ ТАКИЙ БІЗНЕС бухгалтеру фірми ?
ЧИ СПОДОБАЄТЬСЯ ТАКИЙ БІЗНЕС підприємцю?



Бухгалтер фірми обчислить рентабельність виробництва:

$$\text{Рентабельність} = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати виробництва} \times 100\%$$

$$\text{Рентабельність} = 100 \text{ тис. грн.} / 600 \text{ тис. грн.} \times 100\% = 17\%$$

Бухгалтер буде задоволений прогнозом прибутковості фірми.

Підприємець, взявши це до уваги, повинний обчислити також норму доходності іншого варіанту розміщення коштів (наприклад, на депозитному рахунку в банку), а потім співставити отримані результати:

Реальна відсоткова ставка = номінальна відсоткова ставка – очікувана інфляція

$$\text{Реальна відсоткова ставка (R)} = 28\% - 8\% = 20\%$$

ВИСНОВОК:

В даному випадку прибутковість бізнесу менша ніж доходність від розміщення коштів в банку.

Слід переглянути достовірність прогнозних показників виручки і витрат. У випадку, якщо всі прогнозні показники реальні, то розпочинати підприємцю такий бізнес економічно недоцільно: доходи за депозитним рахунком банку будуть вищими ніж доходи бізнесу.

5.2 Фінансовий план

Значення та структура фінансового плану.



Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі і довести фінансову доцільність реалізації даного підприємницького проекту.

У фінансовому плані:

- *узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;*
- *визначається потреба бізнесу в інвестиціях;*
- *обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.*

Розрахунки, які містить фінансовий план, мають дати чіткі та ясні відповіді на такі запитання самого підприємця, потенційних інвесторів і кредиторів:

- **Звідки фірма отримуватиме кошти і на що конкретно останні будуть витрачені?**
- **Як співвідносяться поточні потреби фірми у грошах з рухом готівки?**
- **Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?**
- **Чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов'язання?**
- **Чи здатний підприємець належно розпорядитись отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?**

Чимало підприємців роблять застереження, складаючи прогноз місячних витрат і доходів їхніх підприємств, що ніхто не здатний передбачити майбутнє. На прогнози витрат і доходів слід дивитися як на припущення, що базуються на оптимально доступній інформації.

Мета та особливості розробки фінансового плану визначають його зміст, послідовність і рівень деталізації, опрацювання. Фінансовий план містить такі основні розділи:

- ✓ *План доходів і видатків (план прибутків і збитків);*
- ✓ *План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);*
- ✓ *Плановий баланс*
- ✓ *Визначення точки беззбитковості.*

Поряд з основними показниками цих підрозділів, мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховано. Чітко і стисло викласти ці припущення і передбачення необхідно в текстовій частині

фінансового плану. Без цього всі наведені розрахунки фінансового плану не матимуть належного практичного значення.

Відповідно обґрунтований фінансовий план може бути використаний не тільки для залучення інвестицій, а і для оцінки результатів діяльності фірми після фактичного започаткування бізнесу. Крім того фінансовий план часто є основою для опрацювання детального робочого бюджету фірми.

Таким чином фінансовий план має стати керівним документом, який буде визначати звідки, коли та як залучатиметься та витратиметься необхідний капітал.

Прогноз доходів і витрат та прогноз руху грошових коштів.

Фінансовий план складається по чітко визначеній методиці та включає в себе відповідний перелік документів, що повинні мати стандартну форму.

Першим таким документом фінансового плану є "**Прогноз прибутків та збитків**" або "**Прогноз доходів і витрат**". Він дозволить оцінити Ваше підприємство з точки зору прибутковості, визначити, які майбутні результати отримаєте в кінці кожного місяця господарювання - прибутки чи збитки, який шанс на виживання. Прогноз прибутків та збитків складається не тільки помісячно на 1-й рік, але на 2-й, 3-й, а можливо і на наступні роки діяльності.

В Прогнозі доходів і витрат відображаються обсяги реалізації товарів/послуг, виготовлених/наданих Вашою фірмою та дохід від інших видів діяльності або з інших джерел, що матимуть місце протягом кожного місяця, незважаючи на те, чи будуть ці гроші фактично отримані на протязі поточного місяця, коли реалізується продукція/послуги, чи в майбутньому. Наприклад - Ви продаєте товар/надаєте послугу в цьому місяці, а оплата відбудеться в наступному.

Аналогічно в такому прогнозі відображаються різноманітні виробничі витрати, яких підприємство зазнаватиме протягом цих періодів, незважаючи на те, підприємство фактично їх в цьому місяці повинно понести, чи понесе їх в майбутньому. Наприклад - комунальні послуги отримаємо в поточному місяці, а оплата за них відбуватиметься в наступному; роботу персонал виконує в цьому місяці, оплата праці за неї і виплата нарахованих податків на неї - в наступному; сировину отримали в кредит і використовуємо, а оплата за неї буде відбуватись в майбутньому.

Прогноз доходів і витрат може створити невірне враження про Ваше поточне фінансове становище. Наприклад, якщо підприємство може дозволити собі відтермінувати розрахунки за реалізовані ним товари/послуги для своїх клієнтів, то воно отримає кошти (частково або в повному обсязі) пізніше. Щодо інших джерел доходу, то інколи також потрібен час, щоб вони "досягли" фірми. З цих причин прогноз доходів і витрат, як правило, *спотворює* фактичний місячний дохід, який отримує фірма.

Правдою є також те, що іноді бізнес повинен зробити певні авансові затрати, перш ніж він отримає відповідні товари/послуги. Часові рамки затрат

відрізняються від часових рамок отримання товарів або послуг. Це також може призвести до неправильного розуміння фінансового становища фірми.

Існує також і зворотній варіант. Саме підприємство може отримати право на кредит за певні товари/послуги. В такому випадку в прогнозі доходів і витрат обсяг планових затрат може *перебільшити* фактично понесені.

Перед складанням прогнозів необхідно подати текстову частину фінансового плану, в якій повинні бути наведені припущення, на підставі яких розраховуються показники. Необхідно пояснити з якою ймовірністю прогнозуються доходи і витрати, які припущення щодо цін та знижок і які можливі зміни в обсягах реалізації, як враховуються сезонні коливання тощо.

Прогноз доходів і витрат здійснюється в певній послідовності:

I. На основі прогнозу, розрахованого на базі проведених маркетингових досліджень, визначається загальний обсяг продажу товарів/послуг (обсяг реалізації) у вартісному вираженні. Ці обсяги бажано прогнозувати по асортименту і по кожному виду послуг, що надається. Крім цього показують інші можливі джерела валових доходів;

II. Розраховуються прямі та операційні витрати на виробництво та реалізацію продукції/послуг, що будуть понесені в даний період, незалежно від того, продукція продана, чи знаходиться на складі:

III. Розраховується прибуток, з якого планується виплата відсотків за кредит (якщо такий взят), як різниця між загальним обсягом реалізації та загальною сумою виробничих затрат;

IV. Визначають суму податків, яку необхідно сплатити у відповідності до законодавства.

V. Визначається чистий прибуток фірми, як різниця між валовим прибутком та сумою податків.

Форма "Прогнозу доходів та витрат" може виглядати так (табл. 5.2.1.):

(для прикладу взяті статті доходів і витрат фірми з виробництва столярних виробів, яка працює за загальною системою оподаткування)

Необхідно звернути увагу на те, що для кожного конкретного виду бізнесу статті доходів та витрат будуть різні. Зміст статей „Прогнозу доходів і витрат” також залежить від того, яку систему оподаткування вибирає суб’єкт підприємницької діяльності (СПД). За умови, якщо СПД обрав спрощену систему оподаткування, то зникають статті „Податок на прибуток”, „Різні податки і збори”, „Нарахування на Фонд заробітної плати”. Якщо, крім того, СПД не є платником податку на додану вартість (ПДВ), зникає стаття „Сплата ПДВ”, а всі статті доходів і витрат формуються з врахуванням ПДВ. У випадку, якщо СПД – фізична особа, підприємець, який працює на умовах сплати єдиного податку то в таблиці зникають також статті „Прибуток”, „Чистий прибуток”, Натомість виникає нові статті „Прогнозу доходів і витрат” – „Чистий дохід підприємця” та „Сплата єдиного податку”, яка не входить в розділ „Витрати”, а записується останнім рядком таблиці. Стаття

„Сплата єдиного податку” виникає також і в СПД – платників єдиного податку - юридичних осіб.

„Прогноз доходів і витрат” підприємця – торговця, платника єдиного податку, може виглядати наступним чином (табл. 5.2.2.):

Наступним документом фінансового плану є **"Прогноз руху грошових коштів" або "План грошових надходжень і виплат"**. Цей документ відображає суму готівкових надходжень, які Ваш бізнес буде отримувати щомісячно, та необхідні фактичні витрати грошей, що будуть відбуватись на підприємстві. Цей прогноз використовують для ведення щомісячного обліку грошових потоків. План грошового потоку показує реальну кількість коштів, що буде на підприємстві на початок кожного наступного місяця. Всі доходи і витрати формуються фактично, тобто з врахуванням ПДВ.

Послідовність розробки "Плану грошових надходжень та виплат" наступна:

- ✓ Визначають готівкові кошти, які будуть в розпорядженні фірми на початок місяця розрахункового періоду (для подальших місяців ця сума являтиме собою готівкові кошти на кінець попереднього місяця);
- ✓ Розраховують загальну суму всіх запланованих грошових надходжень на фірму в поточному місяці;
- ✓ Розраховують загальну суму всіх обов'язкових платежів фірми протягом поточного місяця;
- ✓ Визначають чистий потік готівки за кожний місяць, як різницю між загальною сумою надходжень і загальною сумою всіх платежів (може бути плюсовий потік готівки або від'ємний);
- ✓ Розраховують суму залишку готівкових коштів на кінець кожного місяця (до готівкових коштів на початок кожного місяця додають додатній потік готівки або відраховують від'ємний потік готівки за відповідний місяць);
- ✓ Залишок грошових коштів на кінець даного місяця є сумою грошових коштів на початок наступного.

Форма "Плану грошових надходжень та виплат" для СПД, який працює за загальною системою оподаткування може бути такою, як на табл. 5.2.3.

„План грошових надходжень і виплат” для СПД - фізичних осіб, які працюють на умовах сплати єдиного податку, може мати такий вигляд, як в табл.5.2.4.

Необхідно зауважити, що при прогнозуванні прибутків бізнесу та грошових потоків, планові цифри доходів та витрат бажано максимально наближати до реальності. Слід намагатись не переоцінювати можливості

даного бізнесу, особливо для випадків, коли бізнес-план складається з метою одержання кредиту.

Плановий баланс

Баланс – це фінансовий документ, в якому все майно і кошти фірми у грошовому вимірі згруповані за своїм складом та розміщенням, а також за джерелами надходжень. Баланс будується на принципах основного бухгалтерського рівняння :

$$\text{АКТИВИ} = \text{ПАСИВИ} + \text{ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ}$$

Майно та ресурси, якими володіє фірма і використовує для своєї господарської діяльності називають *активами*. Сума зобов'язань фірми перед постачальниками чи кредиторами складає *пасиви*. *Власний капітал* - це капітал засновників та нерозподілений прибуток.

Активи поділяються на *поточні та постійні*.

Поточні активи – це такі матеріальні, нематеріальні чи грошові ресурси, які можуть бути швидко (впродовж року) перетворені на готівку. Наприклад:

- готівка –(гроші в касі);
- гроші на банківському рахунку;
- цінні папери (акції, облігації та ін.);
- дебіторська заборгованість (сума, яку заборгували покупці продукції фірми);
- товарно-матеріальні запаси (вартість сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, а також готової нереалізованої продукції тощо);
- попередньо оплачені витрати (рентні платежі, страхові внески, авансові платежі та ін.).

Постійні активи – це такі ресурси фірми, які не можуть швидко перетворюватись на готівку і час використання яких перевищує 1 рік. Наприклад:

- земля;
- будинки та споруди (за залишковою вартістю);
- обладнання (за залишковою вартістю);
- нематеріальні активи.

Пасиви - це сума зобов'язань підприємства перед іншими підприємствами, організаціями, банками.

Пасиви поділяються на поточні та довгострокові.

Поточні пасиви - це зобов'язання підприємства, які необхідно сплатити впродовж одного фінансового року.

Довгострокові пасиви – це зобов'язання підприємства, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік.

Таким чином, баланс дає можливість отримати різноманітну інформацію про фінансовий стан фірми на певний момент : як передбачається залучати кошти, що має фірма в своєму розпорядженні, яка структура її активів; які борги перед постачальниками, кредиторами; яке співвідношення власних і позичених коштів та ін

Форма планового балансу виглядає так:

Плановий баланс підприємства „_____” (на 31 грудня 200_ року)

АКТИВИ	
<i>Поточні активи</i>	
Готівка	
Ринкові цінні папери	
Дебіторська заборгованість	
Матеріальні запаси	
Попередньо оплачені витрати	
Інші поточні активи	
<u>Загальні поточні активи</u>	
<i>Постійні активи</i>	
Земля	
Будівлі та споруди (залишкова вартість)	
Обладнання (залишкова вартість)	
Нематеріальні активи	
<u>Загальні постійні активи</u>	
Загальні активи	
ПАСИВИ	
<i>Поточні пасиви</i>	
Кредиторська заборгованість	
Заборгованість податковим органам	
Видатки, що нараховані до виплати	
Інші поточні пасиви	
<u>Загальні поточні пасиви</u>	
<i>Довгострокові пасиви</i>	
Векселі до оплати	
Кредити під заставу майна	
Інші довгострокові пасиви	
<u>Загальні довгострокові пасиви</u>	
Загальні пасиви	
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ (власний капітал)	
Грошові кошти засновника	
Акції	
Прибуток	
<u>Загальні зобов'язання перед власниками (власний капітал)</u>	
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (власний	

капітал)	
----------	--

Ситуативна вправа „Складаємо баланс”.

Для того, щоб краще зрозуміти логіку та принципи складання балансу, розглянемо приклад спрощеного балансу, послідовно складеного на різних стадіях бізнесу.

- 1 січня 2004 р. п. І. Копійка вирішив відкрити магазин верхнього одягу. Він заощадив трохи грошей, що дало йому можливість вкласти в свій бізнес 25000 грн.

БАЛАНС станом на 01.01.2004 р.

АКТИВИ	
Готівка	25000
Загальні активи:	25000
ПАСИВИ	
Загальні пасиви :	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Загальний власний капітал:	25000
Загальні пасиви та власний капітал	25000

- 3 січня 2004 р. п. І.Копійка купив магазин за 18000 грн.

БАЛАНС станом на 03.01.2000 р.

АКТИВИ	
Готівка	7000
Магазин	18000
Загальні активи:	25000
ПАСИВИ	
Загальні пасиви :	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Загальний власний капітал:	25000
Загальні пасиви та власний капітал	25000

- 4 січня п. І. Копійка купив одяг на суму 5000 грн.

БАЛАНС станом на 04.01.2004 р.

АКТИВИ	
Готівка	2000

Одяг	5000
Магазин	18000
Загальні активи:	25000
ПАСИВИ	
Загальні пасиви :	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Загальний власний капітал:	25000
Загальні пасиви та власний капітал	25000

- 30 січня весь одяг було продано. Загальна сума виторгу становила 7500 грн.

БАЛАНС станом на 30.01.2004 р.

АКТИВИ	
Готівка	9500
Магазин	18000
Загальні активи:	27500
ПАСИВИ	
Загальні пасиви :	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Прибуток до оподаткування	2500
Загальний власний капітал:	27500
Загальні пасиви та власний капітал	27500

31 січня п. І. Копійка нарахував податок на прибуток (25% від суми прибутку).

БАЛАНС станом на 31.01.2004 р.

АКТИВИ	
Готівка	9500
Магазин	18000
Загальні активи:	27500
ПАСИВИ	
Податок на прибуток	625
Загальні пасиви :	625
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Прибуток	1875
Загальний власний капітал:	26875
Загальні пасиви та власний капітал	27500

- 1 лютого нарахований податок на прибуток було сплачено до бюджету.

БАЛАНС станом на 1.02.2004 р.

АКТИВИ	
Готівка	8875
Магазин	18000
Загальні активи:	26875
ПАСИВИ	
Загальні пасиви :	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	
Власні кошти засновника	25000
Чистий прибуток	1875
Загальний власний капітал:	26875
Загальні пасиви та власний капітал	26875



Для чого потрібний баланс?

Дані балансу активів і пасивів використовуються для :

- оцінки фінансового стану підприємства,
- виявлення власних обігових коштів,
- перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових стосунків і використанням ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз рівня безбитковості

Основою метою бізнесу є одержання прибутку. Одночасно, ситуативна вправа цього розділу дає зрозуміти, що сама величина прибутку ще не дає відповіді на питання: „Чи достатньо ефективно працює бізнес?”. Навіть розрахувавши норму прибутковості (рентабельність) бізнесу, все одно залишається не зрозумілим наскільки є стійким Ваш бізнес до коливань ринкової кон'юнктури, чи інших чинників, які можуть вплинути на обсяг виробництва та виручки від реалізації. Це важливо, оскільки, враховуючи незмінність сталих витрат, зменшення обсягів виробництва або зниження цін реалізації може призвести до банкрутства. Тут перед підприємцем постає важливе питання: „ Який обсяг реалізації є мінімально можливим?”. Тобто який мінімальний обсяг реалізації може дозволити собі підприємець (фірма) аби бізнес залишався безбитковим. Такий обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) називається „критичним”. Якщо фірма (підприємець) виробляє такий обсяг продукції, то фірма лише компенсує свої витрати і не отримує прибутку., тобто знаходиться в „точці безбитковості”. Зменшення обсягів виробництва нижче „критичного” рівня означатиме збитки, а збільшення - прибутки.

Точка безбитковості (критична точка або поріг рентабельності) – це такий обсяг продажу продукції, при якому виторг від продажу повністю покриває усі видатки на виробництво продукції чи надання послуги.

Звичайно, сам факт збитковості не завжди служить причиною неодмінного закриття бізнесу. У короткостроковому періоді фірма (підприємець) може дозволити собі працювати збитково (в результаті,

наприклад, свідомого зниження цін), що пов'язано зі стратегією конкурентної боротьби.

Методика розрахунку точки безбитковості для виробництва і сфери послуг дещо відрізняються. Розглянемо **методику розрахунку точки безбитковості для виробничої фірми.**

Як було відмічено раніше, всі витрати підприємства поділяються на постійні і змінні. Сумарно ці два види витрат потрібно підраховувати щомісяця. Знання точних сум цих витрат допоможе з'ясувати, який обсяг виробництва необхідний для того, щоб заробити достатньо коштів для покриття місячних виробничих витрат. Такий обсяг виробленої продукції або збуту відомий під назвою "обсяг безбитковості".

З допомогою такого графіка визначають обсяг виробництва, при якому грошові надходження в повному обсязі використовуються для покриття всіх витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства, тобто прибуток в цій точці рівний нулю. На графіку чітко видно, що існує точка, в якій загальна сума повних витрат дорівнює загальній сумі виручки від реалізації продукції. Це і є точка безбитковості – величина об'єму продаж, при якому підприємство буде в стані покрити всі свої витрати (постійні та змінні), не одержуючи прибутку.

Цей обсяг виробництва (зверніть увагу - тільки в натуральних одиницях) можна розрахувати також з допомогою формули:

$$\text{ТОЧКА БЕЗБИТКОВОСТІ} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна одиниці продукції}} - \text{Змінні витрати (на од. продукції)}$$

де:

$$\text{Змінні витрати на одиницю продукції} = \frac{\text{Сукупні змінні витрати}}{\text{Фізичний обсяг кінцевого продукту}}$$

Цей показник дає можливість не тільки визначити за якого обсягу і за якої фіксованої ціни фірма буде безбиткова, але й швидко реагувати на зміну цінової політики, розрахувати, яким повинен бути об'єм реалізації чи виробництва в натуральних одиницях, щоб залишитися "на плаву", бути безбитковим. Крім цього, продаж кожної додаткової одиниці товару вище за рівень (точки) безбитковості буде приносити фірмі прибуток. Цей момент можна використати при прийнятті рішень щодо об'ємів виробництва, а також при плануванні грошових надходжень та прибутків.

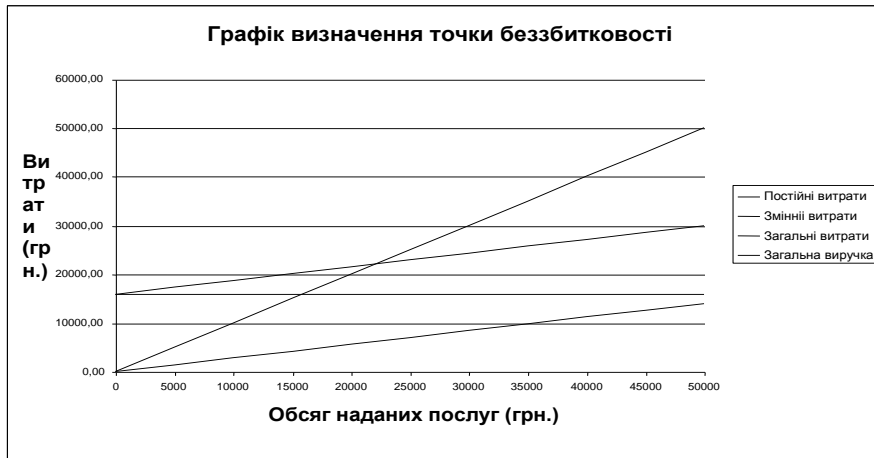
Наприклад:

Постійні витрати	15841,00
Змінні витрати на од. продукції	0,28
Ціна за од. продукції	1,00
Точка безбитковості	22001,39

	0	1	2	3	4	5
Обсяг наданих послуг	0	5000	10000	15000	20000	25000
Постійні витрати	1584 1,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,0 0
Змінні витрати	0,0	1400,0	2800,0	4200,0	5600,0	7000,0
Загальні витрати	1584 1,0	17241,0	18641,0	20041,0	21441,0	22841,0
Загальна виручка	0,00	5000,0	10000,0	15000,0	20000,0	25000,0

6	7	8	9	10
30000	35000	40000	45000	50000
15841,00	15841,00	15841,00	15841,00	15841,00
8400,0	9800,0	11200,0	12600,0	14000,0
24241,0	25641,0	27041,0	28441,0	29841,0
30000,0	35000,0	40000,0	45000,0	50000,0

або в графічному вигляді:



У випадку, коли підприємство або фірма надає широкий асортимент послуг, або реалізує різноманітну продукцію, розрахунок рівня беззбитковості набуває зовсім іншого змісту. Він полягає в тому, щоб визначити, який **обсяг реалізації** повинно забезпечити собі підприємство, щоб бути беззбитковим. В цьому випадку рівень беззбитковості визначається у вартісних одиницях і розраховується з допомогою формули:

$$\text{ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - \text{Змінні витрати (на од. прод)} / \text{Виручка}}$$

Знаючи темп росту прибутку по відношенню до росту об'ємів, можна спрогнозувати доцільний об'єм реалізації, прибутки, які можна одержувати

при збільшенні обсягів, порівнювати і аналізувати свої можливості щодо розширення бізнесу.

Чимало нових підприємств спочатку працюють зі збитками. Однією з переваг підрахунків передпочаткових витрат та прогнозування показників грошового потоку на один, два або три роки діяльності нового підприємства є те, що підприємець має змогу визначити фінансові потреби початкової стадії бізнесу. На період, необхідний для досягнення бізнесом межі беззбитковості, підприємець повинен мати достатній запас грошей, щоб покрити всі передпочаткові витрати, а також ту частину місячних виробничих витрат, які неможливо покрити, виходячи лише з місячного доходу.

Ситуативна вправа. „Визначення рівня беззбитковості”

Ваш майбутній бізнес характеризується такими економічними показниками:

Обсяг виробництва = 16 тис. шт. / рік

Ціна = 5 грн./шт.

Витрати змінні (на од. прод.) = 2,5 грн. /шт.

Витрати постійні = 20 тис. грн. /рік

*Чи буде мій бізнес прибутковий, якщо обсяг реалізації скоротиться до **8 000 шт.** виробів на рік?*

Чому?

1. Обчислимо прибуток фірми при обсягах реалізації 16000 шт. / рік :

Виручка = 16000 x 5 грн. = 80000 грн.

Витрати = Загальні змінні + загальні постійні = (2,5 грн. x 16000) + 20000 = 60000 грн.

Прибуток = Виручка – Витрати = 80000 грн. - 60000 грн. = 20000 грн.

2. Обчислимо прибуток фірми при обсягах реалізації 8000 шт. / рік:

Виручка = 8000 шт. x 5 грн. = 40000 грн.

Витрати = (2,5 грн. x 8000 шт.)+ 20000 грн. = 40000 грн.

Прибуток = 40000 грн. – 40000 грн. = 0 грн.

ВИСНОВОК: Точка беззбитковості дорівнює **8000 шт.** виробів на рік.

За даними ситуативної вправи перевірте правильність висновку про точку беззбитковості, використовуючи наведену формулу.

ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ =

Постійні витрати / Ціна – Змінні витрати (на од. прод)

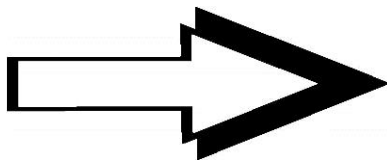
РЕЗЮМЕ

Планування витрат – це надзвичайно важлива складова бізнес-плану. Коректний прогноз витрат дозволить об'єктивно оцінити всі наступні показники бізнес-плану: прибуток і рентабельність, термін окупності і точку беззбитковості. Не менш важливим є також проведення аналізу, отриманих фінансових показників. Підприємець повинний оцінити альтернативні можливості вкладання капіталу і зробити висновки про економічну доцільність здійснення бізнес-проекту. Для цього необхідно співставити отримані прогнозні фінансові показники з аналогічними показниками в інших сферах бізнесу, або можливості іншого розміщення коштів.



Список літератури

1. Райан Д.Д., Хидьок Г.П. *Малый бизнес: бизнес-план предпринимателя* / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.- 608 с.
2. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. *Бізнес –план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник*. – К.: КНЕУ, 1998. – 208 с.
3. Шумейко А.К., Амерова О.В. *Формування затрат бізнесу та оцінка їх ефективності*. Серія „Вчимося бізнесу” – К.: АСДИ/VOCA, 2001. – 83с.
4. А.П. Киселев. *Теория и практика современного бизнеса (как создать бизнес и работать на себя)*. – К.: Издательство ЛИБРА, 1995. – 248с.
5. Васильченко Г.В. *Механізм інвестиційного сприяння розвитку малого підприємництва*. Збірник наукових праць. Соціально-економічні дослідження в перехідний період – „Проблеми управління інноваційною діяльністю”. Вип. 4 (XXXV) НАНУ Ін-т регіональних досліджень, м. Львів, 2002, ст. 182-188.
6. Васильченко Г.В., Летюк В.М. *Вплив фінансово кредитного механізму на розвиток малого бізнесу - шляхи удосконалення*. Наукові вісті 2/2002 інституту менеджменту та економіки. м. Івано-Франківськ, ст. 35-44.
7. Васильченко Г.В., Летюк В.М. *Фінансово кредитні механізми та малий бізнес*. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного інституту: зб. наук. праць. Вип. 4 Економічні науки. – МФУ Чернівці, 2003 р. ст. 174-175.



Розділ 6. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Праця короля в тому, щоби знаходити людей
Хань Фей-цзи II ст. до н.е.*



Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. Людина завжди являла собою ключовий і найкоштовніший ресурс, а в останні десятиліття, особливо в розвинутих у ринковому відношенні країнах намітилася чітка тенденція підвищення цієї цінності. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні можливості фірми і її стратегічні переваги. Конкурентноздатне підприємство прагне максимально ефективно використовувати можливості працівників, створюючи всі умови для повнішої віддачі й інтенсивного розвитку їхнього потенціалу. Домогтися оптимальної взаємодії людини й організації у зовнішньому середовищі – основна мета стратегічного управління персоналом фірми.

Виходячи з цього, управління персоналом фірми, або “людськими ресурсами”, повинне бути першочерговою задачею будь-якого малого бізнесу. Доход від бізнесу - навіть виживання фірми - залежать від того, як працівники реагують на проблеми, з якими вони стикаються. Підприємство з кваліфікованим персоналом має безліч переваг перед конкурентами з ненавченими і невмотивованими працівниками. Тверда конкуренція як з боку місцевих підприємств із більш освіченими та досвідченими керуючими, так і з боку міжнародних фірм, які приходять в Україну, і які мають нижчі витрати, робить підвищення продуктивності праці кожного працівника все важливішим.

Щоб керувати людськими ресурсами, менеджери малих фірм повинні володіти сучасними навичками, освітою та досвідом. Дослідниками була запропонована низка характеристик компетентності менеджера. 11 областей компетентності були визнані ключовими, оскільки вони фігурували в експертних оцінках усіх шести згаданих ролей менеджера по персоналу. Ці 11 ключових областей компетентності об'єднані в три групи.

Особиста порядність

1. Етичність – повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість.
2. Сумлінність – високі вимоги до результатів своєї роботи.
3. Розважливість – здатність приймати розумні, реалістичні та обгрунтовані рішення.

Цілеспрямованість і продуктивність

Результативність – орієнтація на кінцевий результат.

Наполегливість – здатність переборювати обмеження, що накладаються сформованою ситуацією.

Відданість організації і ділова орієнтація – готовність відповідати нормам організації, захоплення роботою і відповідальність за якість своєї роботи.

Впевненість у собі – готовність і вміння вирішувати неординарні задачі.

Навички командної роботи

1. Командна орієнтація – розуміння необхідності спільної діяльності та вміння працювати у взаємодії з іншими.

2. Контактність – вміння встановлювати ділові і творчі відносини з партнерами.

3. Комунікабельність – вміння використовувати усну і письмову мову, стилістичні та інші засоби впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння.

4. Уміння слухати – здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, що витягається з усної комунікації.

Що очікують працівники від своєї роботи?

Працівники шукають роботу з багатьох причин. Список, приведений нижче, виділяє основні фактори, які необхідно розглядати при розробці плану управління персоналом фірми.

1. *Справедлива зарплата.* Зарплата повинна бути досить високою, щоб дати працівникам можливість володіти всім необхідним для життя, і повинна відображати внесок кожного працівника у роботу фірми. Працівники очікують, що реальна зарплата після інфляції буде зростати з року в рік, так що вони зможуть підтримати, а то й підвищити свій рівень життя.

2. *Тривалий найом.* Багато працівників хочуть залишатися в одній компанії протягом усієї своєї кар'єри; інші цього не хочуть. Проте, нікому не сподобалося б, коли б його періодично відстороняли від роботи чи звільняли. В результаті, працівники часто наймаються на роботу за більш низьку плату, якщо вони почувають, що там є можливість постійної зайнятості.

3. *Гнучкий та розумний робочий час.* Навіть ті, хто готовий працювати понаднормово, хочуть, щоб завдання були розумними. Малі фірми мають перевагу в тому, що вони можуть пристосовувати робочі години легше, ніж великі фірми. Приклади такого пристосування включають “розбиті зміни”, коли більш ніж один працівник робить денну норму, “гнучкі графіки”, що дозволяють працівникам починати раніше чи пізніше, ніж звичайно.

4. *“Здорові” і безпечні умови праці.* Працівники хочуть, щоб ризик від промислових аварій, професійних захворювань і факторів, які викликають втому, таких як шум і вібрація, був мінімальним. Робітники, оптові і роздрібні продавці, обслуговуючий персонал - всі хочуть безпечних для здоров'я умов роботи у безпечному середовищі.

5. *Підвищення статусу.* Працівники очікують підвищення свого статусу за час роботи на фірмі. Статус може підвищуватися за рахунок зростаючої відповідальності, просування, підвищення чи отримання нових звань.

6. *Почуття внеску.* Почуття долучення свого внеску є важливим джерелом мотивації для працівників. Процвітаючі підприємці дають працівникам можливість вдосконалити свої таланти. Гарних працівників нічого більш не розхолоджує, ніж незнання того, наскільки їхня робота вписується в загальну діяльність, незнання цінності роботи, яку вони виконують і відсутність на фірмі осіб, що виявляють інтерес до того, що вони роблять. Тут малі фірми знову мають перевагу перед великими фірмами завдяки своєму розміру.

7. *Повага до менеджменту.* Працівники отримують більше задоволення від роботи, коли вони поважають управлінців своєї фірми і вважають, що вони компетентні, справедливі і цінують їхні внески. Працівники хочуть також знати, що відбувається. Гарний зв'язок між керівництвом і персоналом є плюсом.

Командна робота

Багато керівників мають слабе уявлення про потенційну цінність колективного підходу. Водночас колективна робота може відкрити величезні можливості. Колектив якось назвали „найпотужнішим знаряддям, відомим людині”. Він потенційно є неймовірним стимулом, чинником підтримки і насаги. Люди можуть одержувати задоволення від членства у колективі, присвячувати себе йому, ставити високі цілі, створювати стимулююче і творче середовище. Групова робота дає довготривалі вигоди, і це ті переваги, які не дає одноосібне керівництво без участі колективу:

- колективний підхід - це ознака сильного і рішучого стилю управління;
- якщо братися за вирішення проблеми спільно, то кількість та інтенсивність стресових ситуацій зменшується;
- виробляється більше ідей, інноваційна спроможність зростає;
- колектив краще вирішує складні або міждисциплінарні проблеми.

Колектив в цілому потенційно може домогтися набагато більшого, ніж окремі його члени. Незважаючи на це, колективам часто не вдається задіяти навіть малу частину свого потенціалу. Часом можна спостерігати, що взаємодія в колективі спрямована на захист, не приносить задоволення,

заплутана і неефективна. Ця хиба дорого обходиться будь-якій організації, тому що ускладнює ефективне управління і знижує насагу мотивацію.

Ефективна побудова команди призводить до позитивних результатів через поліпшене співробітництво, зв'язок, повагу і довіру.

Зусилля по побудові команди повинні бути спрямовані на збільшення продуктивності і використання талантів усіх членів команди. Щоб сприяти побудові команди, заняття і навчання повинні давати їй членам можливість підтримати один до одного і висунути вимоги один одному, якщо виникають помилки чи неприйнятна поведінка є багато засобів для згуртуванні людей. Деякі організації розвивають символіку команди - прізвиська, майки чи уніформи зі спеціальними написами, прапори і логотипи. Інші для створення командного духу використовують формальні навчальні сесії.

Побудова команди підсилює взаємодопомогу, зменшує тертя і забезпечує підтримку її членам.

Цілі організації

Оскільки тільки плідна спільна діяльність колективу гарантує успіх фірми, кінцевою метою роботи з персоналом є максимальне зближення очікувань підприємства та інтересів працівників.

Взагалі, система цілей для управління персоналом може розглядатися подвійно. З одного боку, вона повинна відповідати на запитання: якими є конкретні потреби працівників, задоволення яких вони можуть очікувати від роботи в даній організації. З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на таке питання: які цілі з використання персоналу ставить перед собою організація і які умови будуть для цього створені.

Очевидно, ефективність управління персоналом залежить від того, у якому ступені зазначені дві групи цілей будуть погоджуватися між собою.

Перший крок до успіху - це зрозуміти, до чого прагне працівник у взаємостосунку „колектив – працівник”. Зріла команда людей зазвичай спроможна досягти цілей, якщо кожний ясно уявляє собі бажані результати. Члени колективу швидше присвятять себе якійсь цілі, якщо вони розділяють її і вважають її певною мірою власною ціллю. Домогтися такої згоди буває нелегко, але, судячи з досвіду, це істотна передумова успішної колективної роботи. Якщо немає ясного бачення цілі, то, як наслідок, окремі члени колективу не можуть внести свій внесок у загальний успіх. Навіть коли цілі зрозумілі всім, важливо знайти оптимальне співвідношення між особистими і колективними інтересами. Ефективний колектив дає можливість кожному співробітнику задовольнити свої особисті інтереси і внести вклад у реалізацію колективних.

З погляду працівника підприємства блок соціальних цілей можна представити в такий спосіб (рис. 6.1.):



Рис. 6.1. Система цілей з погляду персоналу

Гігієнічні чинники:

Робоче середовище: робоче місце, обладнання, фізичні умови роботи, дизайн, ергономіка, рівень шуму, фонове звучання музики, зручності, чистота, їдальня.

Винагорода. зарплата, інші виплати, вихідні, допомога в розв'язанні медичних чи соціальних проблем.

Безпека: ризик стати зайвим, стиль управління, стосунки в колективі.

Мотиваційні чинники:

Особистий розвиток: відповідальність, експериментування, можливості для навчання, зворотній зв'язок, представництво.

Почуття причетності: відчуття своєї приналежності до організації, повага і схвалення, подача інформації, консультації, спільне прийняття рішень, комунікація.

Інтерес і виклик: цікаві проекти, новий розвиваючий досвід, підвищена відповідальність, цілі і зворотній зв'язок із просуванням до цілі.

Стиль керівництва і продуктивність персоналу

Керування – мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації

Керівництво - це здатність впливати не тільки на робітників, працівників, інших менеджерів, але навіть на клієнтів задля блага організації. Підприємці з позитивним стилем управління досягають гарних результатів, використовуючи свій вплив, щоб мотивувати, надихати, навчати інших і викликати дії, сприятливі для фірми.

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання, тощо.

Керівник може керувати, пропонуючи, наприклад, наставництво і підтримку, заохочуючи досягнення, забезпечуючи визнання трудових заслуг своїх працівників. Кожний з цих способів дає свій внесок у ріст продуктивності, і, у кінцевому результаті, веде до більшого задоволення клієнтів і добрих ділових результатів.

Міркуючи на дану тему, можна сказати, що задоволений працівник легше зробить щасливим клієнта, адже всі організації залежать від клієнтів. З іншого боку, існує безліч процвітаючих компаній, де психологічно нелегко працювати, де співробітників не можна назвати щасливими. Чому ці компанії успішно працюють? Чому, спостерігаючи за стилями управління, не можна однозначно сказати: цей стиль найкращий?

Більшість стилів керівництва попадають в одну з трьох великих категорій:

1. *Автократичне керівництво.* Автократичні лідери віддають команди і чекають, що працівники будуть їм підкорятись. Характерне для такого стилю управління – слабкий зворотній зв'язок. Автократичні керівники використовують тверду систему нагород і покарань і звичайно приймають рішення, як правило, без участі працівників.

2. *Демократичне керівництво, чи керівництво за участю.* Демократичні лідери при прийнятті рішень враховують зворотній зв'язок з працівниками і

персоналом. Деякі керівники заохочують колективне прийняття рішень, тоді як інші приймають рішення індивідуально, після ознайомлення з інформацією від працівників і прислухаючись до їх думки.

3. *Ліберальне керівництво.* Такі керівники дають працівникам велику свободу вибору. Вони намагаються відібрати висококваліфікованих індивідуумів, докладно пояснити їм, що від них очікується, і потім дозволити працівникам робити те, для чого вони були найняті. Цей стиль виправдує себе тоді, коли працівники мають загальний погляд і добре розуміють цілі компанії.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на завдання), піклуються перш за все про виконання завдання, про систему винагород за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, зосереджені на людині (орієнтовані на працівника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Результати багатьох досліджень свідчать, що стиль, орієнтований на працівника майже у всіх випадках сприяє підвищенню продуктивної праці.

Це не означає, що керівник, який застосовує авторитарний стиль управління не може одночасно бути демократичним, адже можна, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу і на людей.

Загальновідомий факт, що в період кризи чи великих змін у компанії особливо дієвим є командно-адміністративний спосіб управління. Творча активність співробітників на цьому етапі може тільки погіршити стан справ. Сприятливий клімат залежить, насамперед, від результатів бізнесу компанії, які, у свою чергу, пов'язані з безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів. У компанії, що несе збитки, готується до реорганізації, сприятливого клімату годі чекати. Апатія, неефективне використання робочого часу, поширення слухів, індивідуалізм – ці чинники сприяють погіршенню клімату в організації. Неминучі конфлікти. Якщо ж компанія процвітає, то у її співробітників з'являється позитивна мотивація. Люди з ентузіазмом працюють, очікуючи підвищення зарплати, премій, заохочувальних грамот, відпочинку. Виникає почуття ліктя в команді, впевненість у власних силах, здатність приймати рішення. Усе це характеризує сприятливий клімат у компанії.

Управляти собою та іншими в кризових ситуаціях – велике мистецтво. Є психологи, які твердять, що невдач в житті не існує, є досвід, є зворотній зв'язок, є наша реакція на тих чи інших людей чи події. Наскільки ми

зможемо мобілізувати ресурси організації і виявити свою професійність у розв'язанні складних проблем, настільки ж буде успішним залучення наших працівників для спільного подолання негараздів. Непарда існує вислів „з'їсти разом пуд солі”. Добре попрацювавши, можна і складні ситуації обернути на користь організації.

Гарні керівники досягають позитивних результатів через *вплив* на діяльність персоналу. Багато хто використовує ситуаційне керівництво, *передбачаючи* прийдешні події і потреби і маючи кілька шляхів можливого вирішення проблем. Деякі менеджери використовують процес побудови сценарію, що передбачає можливі відгуки (реакцію) на події в міру їхнього виникнення. (Припустимо, наприклад, що продуктивність праці робітників падає. Звичайно в ситуаційному керівництві є кілька сценаріїв, таких як конфронтація і розмова з робітником, пропозиція додаткового навчання, використання різних методів стимулювання і контролю і навіть перехід до іншої сфери відповідальності. Організаційний успіх приходить тоді, коли дія ґрунтується на кращій з альтернатив, розробленій на основі інформації, отриманої від працівників і ситуаційного управління.

Гарні працівники - коштовне надбання

Незалежно від рівня управління чи стилю керівництва, гарні працівники є безумовно найбільш важливим надбанням фірми. Багато клієнтів „розвертаються і не повертаються” на підприємства, де працівники були нечемними, нечесними чи некомпетентними, або просто справили погане враження. Набагато простіше втратити наявних клієнтів, ніж залучити нових. Фірми не продають ринкам, вони продають людям. Кожна транзакція між клієнтом та організацією – це фактично транзакція між двома людьми.

Отже, люди, які напряду спілкуються з клієнтом, створюють або знищують імідж фірми. Немає значення, скільки грошей витрачено на рекламу, якщо людина, яка знімає трубку або приймає замовлення, випромінює ставлення „мені байдуже”; яке тоді враження формується в клієнта?

Наявність клієнтів життєво необхідна для будь-якого бізнесу, істотного для цілей доходу фірми. Навіть ті працівники, які не контактують із клієнтами, вносять великий вклад у підтримку ефективності всієї організації і її можливостей надавати потрібні послуги.

Чому працівники люблять працювати на малих фірмах

Часто малим фірмам закидають, що вони не здатні забезпечити конкурентні умови для своїх працівників. Проте той факт, що сотні підприємців залучили і зберегли висококваліфікованих і тривалий час

працюючих працівників, показує, що малі фірми можуть успішно конкурувати з великими у сфері управління персоналом.

Але здатність конкурувати існує не автоматично. Звичайно, це – результат ретельно продуманої політики людських ресурсів і кадрів організації. Деякі причини того, що малі фірми можуть залучати висококваліфікованих працівників, перераховані нижче. Кожне з 7 положень може бути підсилене, застосоване чи підтримане керівництвом малої фірми, як допомога при наборі і збереженні гарних працівників.

Чому малі фірми можуть наймати та **утримувати висококваліфікованих працівників:**

1. Місце служби і місце проживання знаходяться близько одне одного.
2. Товариші по службі проводять час поза роботою, що сприяє гармонії колективу.
3. Близькі відносини між наймачем і працівниками дозволяють легше вирішувати проблеми.
4. Досягнення працівників легше визнаються і швидше винагороджуються.
5. У працівників більше можливостей спробувати різні робочі навички і таланти.
6. Працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень.
7. Зарплата може бути порівняна з зарплатою, яку платять на великих фірмах.

Не всі з перерахованих 7 пунктів доступні кожній малій фірмі, але багато що з цього може бути частиною плану людських ресурсів. Підприємці можуть керувати розвитком багатьох з цих факторів.

Схема програм управління персоналом фірми

У сьогоdnішньому світі програми управління персоналом фірми не залишаються на розгляд власників підприємства, тому що всі підприємства повинні відповідати певним обмеженням, що існують в політиці зайнятості. Прикладами є закони про мінімальну заробітну плату, правила справедливої практики найму, права працівників об'єднуватися й організувати свої спілки, вимоги утримання податку з прибутку та інші питання розрахунків з працівниками, а також державна політика надання роботодавцем однакових можливостей найму. Усім підприємцям, коли вони мають справу з працівниками, важливо дотримуватися букви закону та відстежувати поточні положення трудового законодавства.

У вітчизняних фірмах додаткові вигоди працівників включають пенсії, компенсації, політику відпусток приробітці, програми охорони здоров'я і безпеки, плани участі в прибутку, і інші, не пов'язані з зарплатою питання, що є частиною повного пакета вигод для персоналу фірми. Важливо, щоб кожен працівник мав повну інформацію про усі фактори, що входять у пакет вигод, що надаються фірмою.

Приробітки можуть додавати від 25% до 60% до зарплати кожного з працівників. Бізнесмени, що домоглися успіху, визнають, що розмір основної зарплати і додаткових вигод є частиною забезпечення бажаних умов роботи. Багато досліджень показали, що власники, що піклуються про своїх співробітників, найчастіше будують колектив відданих і продуктивних працівників.

Фактори управління персоналом фірми

При управлінні персоналом фірми необхідно розглянути кілька важливих факторів. Визначення об'єму робіт, набір і добір, орієнтація і навчання, спостереження й оцінка, мотивація працівників і їхнє просування все це є елементами програми управління персоналом фірми і дає можливість керівникам довести до працівників ідеї і цілі компанії.

Незважаючи на всі відмінності між організаціями, існує стандартний набір функцій в управлінні персоналом, що у сумі своїй складає кадрову політику фірми:

1. Планування трудових ресурсів, – що містить у собі:
 - оцінку наявних ресурсів (тобто аналіз змісту робіт та наявного складу персоналу),
 - оцінка майбутніх потреб,
 - розробка програми задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах.
2. Набір персоналу – це створення резерву потенційних кандидатів на всі посади;
3. Відбір персоналу – оцінка кандидатів на робоче місце і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

До основних методів відбору відносяться: випробовування, оцінка здібностей і співбесіда. Основні критерії оцінки: професійні, освітні, організаційні, а потім вже і особисті якості кандидата. Саме в такому порядку, тому що в протилежному випадку фірма ризикує найняти прекрасну людину, але поганого фахівця. Хоча існує й інша точка зору: наймати людей треба, враховуючи, насамперед, їх здібності та особисті якості. Прихильники цієї точки зору спираються на тезу про те, що менш досвідченого працівника за наявності в нього певних особистих якостей простіше навчити, ніж змінити негативні риси досвідченого, який може стати джерелом напруги в колективі. Окрім того, досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати на роботу спеціаліста, занадто кваліфікованого для запропонованої йому позиції. Навіть якщо він раптом погодиться на цю роботу сам з якихось особистих причин (наприклад, із фінансових), через кілька місяців він занудиться і почне шукати застосування своїм нереалізованим талантам і навичкам, поки не знайде іншу, що більш відповідає його профілю, роботу.

4. Визначення заробітної плати і пільг – розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення та утримання працівника.

На даному етапі треба пам'ятати, що заробітна плата – грошова винагорода за виконану роботу і в нашій країні відіграє роль вирішального аргументу для багатьох працівників. Зарплата визначається рівнем зарплати у конкурентів, умовами на ринку праці, продуктивністю і прибутковістю організації. Треба додати, що на сьогоднішній день все більше значення для працівників набуває система додаткових пільг. Пільги можуть містити в собі: участь у прибутку, надання путівок, медичне страхування, обіди в офіс і т. ін.

5. Адаптація – ввід найнятих працівників в організацію і в усі її підрозділи, розвиток у працівника усвідомлення того, що очікує від нього організація і яка праця в організації одержує заслужену оцінку.

Основна мета адаптації – привести у відповідність особисті знання, досвід і цінності працівника з цінностями і традиціями організації, навчити його взаєминам у конкретній фірмі.

6. Навчання – розробка програм для навчання трудовим навичкам ефективного виконання робіт.

Навчання необхідне для підтримки високої продуктивності праці всього персоналу й окремих працівників, у випадку призначення на нову посаду чи при недостатній кваліфікації. Для того, щоб програми навчання були ефективні, необхідно створити відповідний клімат, що сприяє навчанню: заохочення працівників, що навчаються, підтримка з боку викладачів і т. д.

7. Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці. Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовки працівника для виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

8. Підвищення, пониження, перевід, звільнення працівника.

Розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю; розвиток їх фахового досвіду шляхом переміщення на інші ділянки роботи, а також припинення договору найму.

9. Підготовка керівних кадрів.

З розвитком вашого бізнесу з'являється все більше управлінської роботи, яку треба делегувати іншим працівникам. Тому керівнику слід приділяти увагу розробці програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення ефективності праці працівників для створення резерву керівних кадрів організації.

Планування людських ресурсів

Із посиленням конкуренції в усьому світі продуктивність працівників стає критичним фактором для малих підприємств. Зростаючі витрати праці і конкуренція вдома і за кордоном змушують процвітаючих бізнесменів надавати особливе значення оптимізації використання людських ресурсів організації. Планування дає можливість знизити витрати і уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з браком персоналу потрібної кваліфікації чи непродуктивного використання потенціалу працівників організації.

Планування людських ресурсів – це процес визначення потреб організації в персоналі, тобто, визначення коли, де, скільки і працівники якої кваліфікації потрібні даній організації.

Проблеми людських ресурсів часто виникають просто тому, що ті, хто займається малим бізнесом, не визначили виконання яких робіт чи задач вони хотіли б отримати від працівників. Управління тільки на основі „відчуття” того, що повинні робити працівники, робить ймовірною неефективність й ускладнює управління персоналом.

Кращий підхід при цьому - провести глибинний аналіз роботи, що встановлює функції, які повинні здійснюватися при виконанні кожної роботи, а потім розробити детальний опис робіт, із вказівкою цілей роботи і дій, які потрібно здійснити, відповідальності, необхідних навичок, загальних робочих умов, співвідношення цієї роботи з іншою діяльністю.

Наявність письмового переліку функцій кожної роботи, на яку має бути підібраний кваліфікований працівник, полегшує задачу управління людськими ресурсами і підвищує продуктивність. Після підготовки опису робіт може бути написаний перелік вимог, у яких визначаються основні умови, включаючи досвід, навички, фізичні можливості, необхідні для виконання конкретної роботи.

Набір і відбір

Наступний крок у плануванні людських ресурсів – набір декількох кваліфікованих осіб, що підходять для кожної посади.

Набір забезпечує групу можливих кандидатів і спрощує порівняння. Джерелами набору є державні центри зайнятості і приватні агентства з найму, університети, інститути, коледжі, професійні училища, трудові спілки, рекомендації друзів та ділових партнерів. Додатковими джерелами служать оголошення в газетах чи в інших друкованих виданнях, що можуть забезпечити велику групу претендентів для вибору найкращого можливого працівника.

<p>Набір персоналу полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з котрих організація відбирає працівників, які найбільш їй підходять.</p>

Набір починається з чіткого розуміння того, що вимагає кожна робота, за цим проводиться визначення індивідуумів, які продемонстрували здібності до здійснення подібних завдань у минулому, і, нарешті, здійснюється вибір кращого кандидата зі списку тих, хто шукає роботу. Цей процес дозволяє провести порівняння навичок і якостей кількох людей.

Особисті інтерв'ю дозволяють працівникам, що здійснюють набір, перевірити те, що записано в заяві кандидата і визначити, чи дійсно те, що робив кандидат, вказує на його здатність виконувати дану роботу.

Співбесіда розкриває багато загадок про кандидатів. Наймач може шляхом спостереження визначити такі якості, як сила, витривалість, зір, опорно-рухові здібності. Психологічні тести можуть допомогти визначити нахили і звички. Коли немає прямого контакту з кандидатами, можуть бути використані сертифікати про освіту, нагороди і досягнення, тестування й оцінка зі сторони.

<p>Інтерв'ю - це основний метод, що застосовується сьогодні для оцінки індивідуальних умінь за досвідом попередньої роботи.</p>

Критерії добору повинні бути справедливими для всіх кандидатів. Загалом, нікому не може бути відмовлено в працевлаштуванні на підставі віку, статті, релігії чи національності. Питання, що стосуються цих тем, незаконні.

Претендентам варто заповнити докладну форму заяви, перелічуючи місця роботи, рекомендації й інші особисті дані, усі з яких мають бути перевірені. На підставі такої заяви наймач повинний постаратися довідатися про претендента якнайбільше, а саме: його минуле, досвід попередньої роботи, наміри, щирість, захоплення, що подобається і що не подобається, спортивні інтереси, ступінь відповідальності, думка про попередню роботу. Інтерв'ю повинне дати наймачу можливість оцінити претендента у порівнянні з іншими. Ефективний відбір кадрів є однією з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

Зі свого боку фірма має надати претенденту повну і правдиву інформацію щодо особливостей роботи на фірмі, незалежно від її розміру: зарплата в минулому й очікувана, можливості просування, межі зарплати і середній час роботи на кожному рівні (якщо такі є). Якщо у фірми є організаційна структура, вона також повинна бути пояснена претенденту.

Орієнтація

Орієнтація містить у собі ознайомлення нових працівників з культурою організації для того, щоб довести до них цілі і напрямки діяльності організації і пояснити важливість спільного бачення. Орієнтація допомагає також новим працівникам ввійти в колектив фірми. Коли працівники приступають до роботи вперше, повинний бути призначений ведучий працівник чи менеджер, щоб представити їх товаришам по службі, пояснити план і розташування приміщень і показати їм їхнє робоче місце. Ця важлива діяльність менеджерів зв'язана з роботою з персоналом і повинна бути окремою, викладеною письмово програмою.

Випробовуваний термін

Повинний бути встановлений спеціальний випробовувальний чи термін стажування, протягом якого працівники знають, що за їх роботою стежать. Менеджер має протягом цього періоду регулярно зустрічатися з новими працівниками, пояснювати їм, звідки походять їхні помилки, робити коригувальні пропозиції й у цілому надавати підтримку розвитку працівника.

Навчання

Наскільки кваліфікованою не була б підготовка у Вузах, базова освіта є умовою необхідною, але недостатньою. І виникає питання про внутрікорпоративне навчання. Як відомо, існують дві форми підготовки працівників. Перша - з відривом від виробництва - має свої позитиви, оскільки це нова інформація, нові знайомства, нові люди. Другий підхід - внутрікорпоративне навчання - теж має багато плюсів. Насамперед, це низька собівартість, досить висока ефективність, оскільки висвітлюються абсолютно конкретні питання, які необхідно вирішувати на кожному окремому робочому місці.

Навчання - це критичний фактор і для нових працівників, і для хто вже працює. Власникам-менеджерам варто визначити, що повинні вивчити працівники, тип навчання чи освіти, яку потрібно запропонувати, як і де буде проходити навчання і яким чином буде відстежуватись його ефективність.

На багатьох невеликих підприємствах навчання проводиться під час роботи менеджерами чи досвідченими робітниками, що показують новому працівникові, що робити. Інші малі фірми звертаються до організацій, які пропонують спеціалізовані курси та тренінги чи пропонують своїм працівникам можливість академічне навчання у ВНЗ.

Спостереження й оцінка

Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників в ході реалізації завдань, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.

Спостереження містить у собі контроль за діяльністю працівників, спрямований на виконання визначених задач. Цей процес починається з формулювання цілей і задач роботи. Оцінка може бути використана, щоб скласти думку про кожного працівника чи досягає він намічених цілей чи ні.

Позитивна техніка спостереження дозволяє поліпшити випуск продукції, заохочуючи працівників працювати як члени невеличкої ділової команди. Важливо проводити регулярні зустрічі з працівниками для обговорення тем, що представляють взаємний інтерес, і виявляти думки членів колективу, навіть якщо ці думки протилежні.

Прогрес і продуктивність кожного працівника повинні переглядатися принаймні щорічно, і результати повинні обговорюватися, так щоб працівник знав, чи відповідає він посаді, яку він займає у фірмі чи ні.

Атестація – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності кожного конкретного працівника стандарту виконання роботи на даному робочому місці і даній посаді.

Оцінка акумулює результати роботи конкретного співробітника за конкретний період. Під час атестації відбувається не порівняння співробітників між собою, а співставлення „співробітник – стандарт роботи”. Порівнювати можна лиш те, наскільки один працівник

більше/менше відповідає стандарту роботи, ніж інший.

Комплексний підхід до атестації передбачає три рівні оцінки:

1. Оцінка діяльності:
 - виконання посадових обов'язків;
 - виконання плану робіт;
 - досягнення поставлених цілей.
2. Оцінка кваліфікації:

➤ „екзамен”: в усній чи письмовій формі працівники відповідають на питання по спеціальності.

3. Оцінка особистості:

- тести;
- поведінкові вимоги до посади;
- стосунки в колективі.

Якщо робота працівника викликає занепокоєння, підприємець повинен повідомити йому про це і встановити певні вимоги та терміни виправлення. Неприйнятна поведінка чи інші фактори, які відносяться до ефективності роботи, поряд з резюме атестаційних заходів, повинні бути занесені у файл працівника. Таким чином, якщо виникають проблеми, факти можуть бути документально підтверджені.

Слабкі працівники наносять моральну шкоду тим, хто працює добре. Тому власники малих підприємств не повинні сумніватися щодо звільнення нових працівників, чия робота є незадовільною, але задля справедливості завжди потрібно розглядати і інші точки зору та дотримуватися чинного законодавства.

Організаційна структура, повноваження і відповідальність

Структура фірми звичайно відбивається в організаційній схемі, що формалізує

Схема організаційної структури управління – умовне відображення структурних зв'язків та підпорядкованості рівнів та підрозділів організації

відносини між усіма посадами. Повноваження йдуть зверху вниз, тоді як відповідальність йде знизу нагору.

Багато малих фірм не роблять формальних схем своєї організації, але така схема може бути необхідна, якщо фірма росте і додаткове делегування повноважень і відповідальності

стає виправданим.

В усякій малій фірмі, що навіть не має організаційної схеми, кожному працівнику важливо точно знати свої повноваження і відповідальність. Власник, що працює в бізнесі щодня, звичайно командує. Якщо власник впевнений у здібностях працівників, визначені повноваження можуть бути делеговані, щоб забезпечити виконання робіт і швидко приймати багато рутинних рішень.

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Наприклад, компанія може вести політику, що дозволяє клієнтам обмінювати товари. Усі компетентні продавці повинні бути здатні здійснювати більшість кроків у цій процедурі. Схвалення кредитних заяв - це інший випадок. Одна особа має бути наділена кінцевими

повноваженнями для цієї функції, тому що це вимагає спеціальних аналітичних здібностей.

Усі працівники, від складського працівника до менеджера по продажах, повинні знати, чого від них очікується. Сфера їхніх повноважень повинна бути порівняна з їх відповідальністю. Тобто люди, що зобов'язані виконувати специфічну роботу, повинні мати необхідні для її виконання повноваження. Кожен працівник повинний знати, які сфери діяльності компанії і хто є відповідальним за управління ними.

З ростом малих фірм вони часто мають потребу в більшому штаті керівників. Коли з'являються менеджери відділів, вони прямо несуть відповідальність за діяльність персоналу, що здійснює безпосередній виробничий процес.

Відповідальність - зобов'язання виконувати і задовільно завершувати завдання.

У формальній організаційній схемі менеджери здійснюють спостереження за працівниками по своїй лінії і звітують своїм менеджерам, що вище за схемою. Ріст може також викликати необхідність наявності юристів чи інших радників, що звітують тільки вищому керівництву фірми. Ці працівники не мають прямої влади над іншими у фірмі і вважаються менеджерами в штаті, а не менеджерами відділів чи виробничих підрозділів.

Кар'єра

В ідеалі управління персоналом має бути спрямоване на те, щоб укріпити взаємодію і гармонію між функціонуванням на особистому, соціальному і технологічному рівнях. Найкращі показники діяльності, очевидно, спостерігаються в тих випадках, коли працівники націлені на конкретні, погоджені з ними, складні цілі, використовують різноманітність своїх трудових навичок, усвідомлюють значимість робочого завдання і приймають більшість рішень стосовно виконання своєї роботи автономно. Проте тут мова йде про працівників, які певний час пропрацювали на одній посаді. Стосовно ж „новачків”, стратегія мотивації буде відрізнятися за деякими аспектами. І тут ми підходимо до питання врахування впливу стадії кар'єри працівника на його мотивацію.

На мотивацію кожного окремого працівника без сумніву впливає те, на якому етапі знаходиться він в процесі розвитку своїх ділових навичок та знань. Ті методи, які спрацюватимуть у випадку людини з великим фаховим стажем значно відрізнятимуться за своєю спрямованістю від тих методів, які буде застосовувати керівник для мотивації молодого спеціаліста. Розглянемо рис. 6.2., де схематично зображено, яким чином змінюється ефективність роботи працівника із часом опанування ним роботою.

В міру того, як працівник знайомиться з новою роботою, не має значення підсобною чи керівною, як правило, відбувається ряд передбачуваних змін. Основні етапи цього процесу змін показані на рисунку внизу і можуть бути описані таким чином:

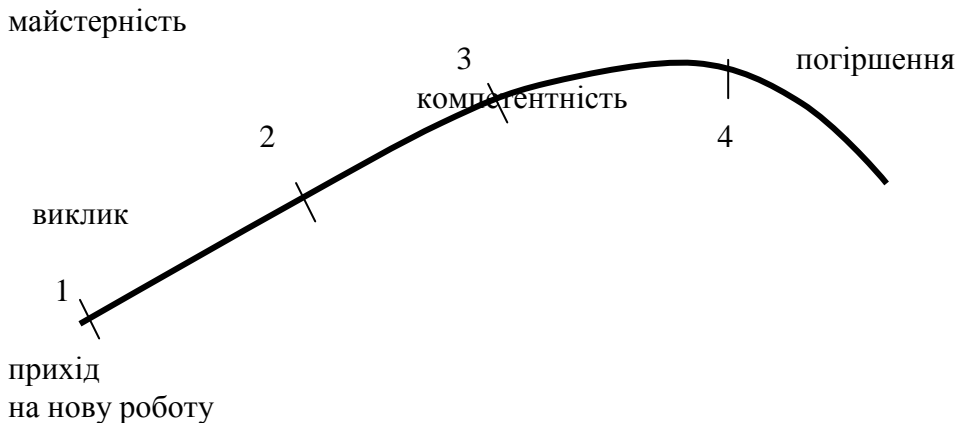


Рис. 6.2. Чотири етапи опанування новою роботою.

Етап перший. *Виклик*. Нова робота накладає багато вимог. Треба завоювати довіру, засвоїти нову інформацію, прийняти відповідні рішення. Виконання доручень може затягнутися, якщо новий працівник не знайде оптимального способу їх виконання. Цей етап несе в собі напругу і виклик для людини, яка намагається оволодіти роботою. І цей виклик і стає, як правило, основним мотиваційним фактором на цьому етапі.



Етап другий. *Компетентність*. В міру того, як співробітники навчаються та розвиваються, вони починають встановлювати свої стандарти роботи і відповідати їм. Продовжується побудова особистих взаємостосунків, а підтримка зі сторони колег зростає. Нова вимога або інформація вже не викликають розгубленості. Зазвичай зростає швидкість і чіткість реакції.

Етап третій. *Майстерність*. Через якийсь час в даній посаді “викликів” стає все менше і менше. Більшість доручень можна швидко виконати на основі свого досвіду. Формальні і неформальні системи пов’язані з великим об’ємом рутинної роботи, але є і більш широка перспектива. Працівник може взятися за особливі проекти і освоїти ширше можливості, які надає дана робота. Ще зберігається цікавість і простір для росту в рамках даної роботи.

Етап четвертий. *Погіршення*. Цей етап не є неминучим, але часто настає після того, як мотивація до роботи ослаблюється і працівнику більш не вдається знайти нові задачі чи стимули. Одні занурюються в рутину і стають настільки рабами звички, що їх здатність мінятися гине. Інші починають шукати вихід для своєї ініціативи і творчим здібностям за межами організації.

Зважаючи на етапи розвитку кар'єри працівників в свій час було вироблено два підходи в мотиваційній сфері управління персоналом. Перший, так званий „американський” пропонував працівникові міняти роботу, чи навіть радикальніше – місце роботи і проживання, кожні 4 чи 5 років. „Японський” метод полягав у створенні системи “пожиттєвого найму”, де працівники фірми переходять з місця на місце в межах однієї фірми на рівну або трохи вищу за статусом посаду і це різноманітить їх знання, навички та вміння, сприяє професійному росту і задоволенню від роботи. Крім того, компанія не втрачає своїх навчених кваліфікованих працівників, розвиваючи в них дух приналежності і бачення місії та завдань організації із різних позицій.

6.1. Мотивація персоналу

Вся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова "мотивована діяльність" - це вільні, обумовлені внутрішніми спонуками дії людини, спрямовані на досягнення цілей та реалізацію інтересів.

Мотивація — це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості.

Теорії мотивації. Теорії “х” і “у”

Однією з найбільш послідовних сучасних концепцій мотивації діяльності людини, які орієнтуються на активізацію людського фактора, є концепція професора Мічиганського університету Д. Макгрегора, що аналізує дві умовно названі теорії: "теорію ікс (x)" і "теорію ігрек (y)".

"Теорія х" припускає, що людина ледача і намагається уникати роботи; людей потрібно примушувати до праці; вони хочуть, щоб ними керували; вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти.

На думку Макгрегора, люди зовсім не такі від природи і їм притаманні протилежні якості ("теорія у"). Як писав Макгрегор, "теорія х" приводить до акценту на тактику контролю, на процедурах і методах, що дають можливість наказувати людям, що їм слід робити, визначати, чи виконують вони це, і застосовувати заохочення і покарання. Оскільки в основі лежить припущення, що людей необхідно змушувати робити те, що необхідно для успіху

підприємства, то увага, природно, спрямована на методи управління і контролю.

У "теорії у" підвищена увага приділена природі взаємин, створенню середовища, що сприяє виникненню відданості організаційним цілям, які надають можливість максимального прояву ініціативи, винахідливості і самостійності при їхньому досягненні.

ІЄРАРХІЯ ПОТРЕБ ЗА МАСЛОУ

Найбільше цитованою та дискутованою мотиваційною теорією є модель ієрархії потреб, запропонована Маслоу. Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження) творять ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини.

Основною ідеєю класифікації Маслоу є принцип відносного пріоритету актуалізації мотивів, який говорить, що, перед тим, як активуються і почнуть визначати поведінку потреби вищих рівнів, повинні бути задоволені потреби нижчого рівня.

Нижчий рівень потреб - це фізіологічні потреби, вищий - потреба в самовираженні. Маслоу визначає людські потреби в такий спосіб:

1. *Фізіологічні потреби* - голод, спрага, сексуальність і т.п. Вони відповідають вродженим первинним потребам (потреба в їжі, одязі, притулку і т.п.)
2. *Безпека і захист.* безпека і захист від болю, страху, гніву, невлаштованості. Маслоу виділяє як емоційну так і фізичну безпеку.
3. *Потреби в любові* - потреби в соціальних зв'язках, потреби в любові, ніжності, соціальної приналежності, ідентифікації. Маслоу звинувачують в невдалому виборі слів при визначенні рівнів. Використання ним слова „любов” спричинило різні трактування, скажімо асоціацію із сексом, котрий в дійсності є фізіологічною потребою.
4. *Потреба в повазі* – потреби в досягненні, у визнанні, у схваленні. Маслоу наголошує, що рівень визнання включає як самоповагу, так і повагу інших.
5. *Потреба в самовираженні* - потреба в максимальному використанні своїх сил, можливостей, навичок і потенціалу, потреба в розумінні й осмисленні.

В загальному вигляді ієрархія потреб Маслоу може бути трансформована в змістовну теорію трудової мотивації (рис. 6.3.)

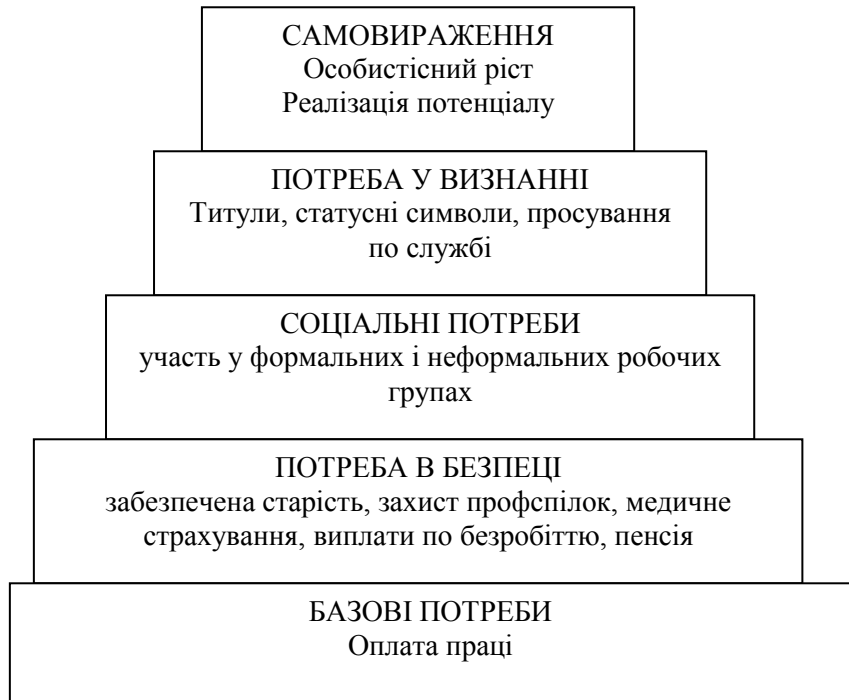


Рис. 6.3. Ієрархія мотивації трудової діяльності

Двофакторна модель Герцберга

В 1959 р. психолог і менеджер-консультант Фредерік Герцберг представив у своїй книзі „Мотивація роботи” розроблену ним **двофакторну змістовну теорію мотивації**. Він вважав, що двома факторами, які беруть участь в мотиваційному процесі є „незадоволення – задоволення” або „зовнішні – внутрішні” чинники. Тобто, по-перше, існує набір *зовнішніх* умов у контексті роботи:

- винагорода (зарплата);
- гарантії робочого місця;
- умови праці;
- статус;
- діяльність компанії;
- якість керівництва;
- якість внутріорганізаційних стосунків між колегами, із начальниками, підлеглими.

Наявність даних умов, що задовольняють індивіда, необов'язково його мотивують. Проте їхня відсутність позначається на задоволенні працівників, тому що вони потребують, принаймні, підтримки рівня, який можна назвати відсутністю незадоволення. Виходячи з цього, зовнішні умови називаються чинниками *незадоволення*, або *гігієнічними* чинниками.

По-друге, існує система *внутрішніх умов*, пов'язаних із самим змістом трудового процесу:

- досягнення;
- визнання;
- відповідальність;
- просування;
- сама робота;
- можливість росту.

Відсутність цих умов не є показником високого ступеня незадоволення. Проте якщо вони присутні в трудовому процесі, то надають йому сильних мотиваційних стимулів, результатом яких стає добре виконання роботи. Отже, ці чинники називаються чинниками *задоволення, або мотивації*.

Теорія очікувань

Теорія очікувань засновується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде впевнена у великій ймовірності задоволення своїх потреб або досягнення своєї мети. Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягнути мети і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

Теорія справедливості

Теорія справедливості показує, що основну роль у виконанні роботи і отриманні задоволення відіграє ступінь справедливості (чи несправедливості), яку відчують працівники в конкретній ситуації на своїй роботі. Адамс описує, як виникає такого роду мотивація.

Несправедливість виникає в ситуації, коли людина відчуває, що співвідношення віддачі, яку вона отримує, до її вкладу у виконання роботи виявляється не рівним відповідному співвідношенню у інших працівників.

Справедливість виникає в ситуації, коли:

<u>Віддача, отримана одним робітником</u>	—	<u>Віддача, отримана іншим робітником</u>
Внесок цього робітника	—	Внесок іншого робітника

Якщо уявлення про власне співвідношення „внесок – віддача” не відповідає уявленню про те ж співвідношення у інших, людина буде прикладати всі зусилля, щоб відновити справедливість. Це „прагнення” відновити справедливість використовується як пояснення трудової мотивації. Сила такого роду мотивації знаходиться в прямій залежності від відчуття існуючої несправедливості. Адамс вважає, що така мотивація виражається в декількох формах. Для відновлення справедливості людина може змінити свій внесок або одержувану віддачу, зумисне спотворити їх, кинути роботу, намагатися впливати або змінити інших людей.

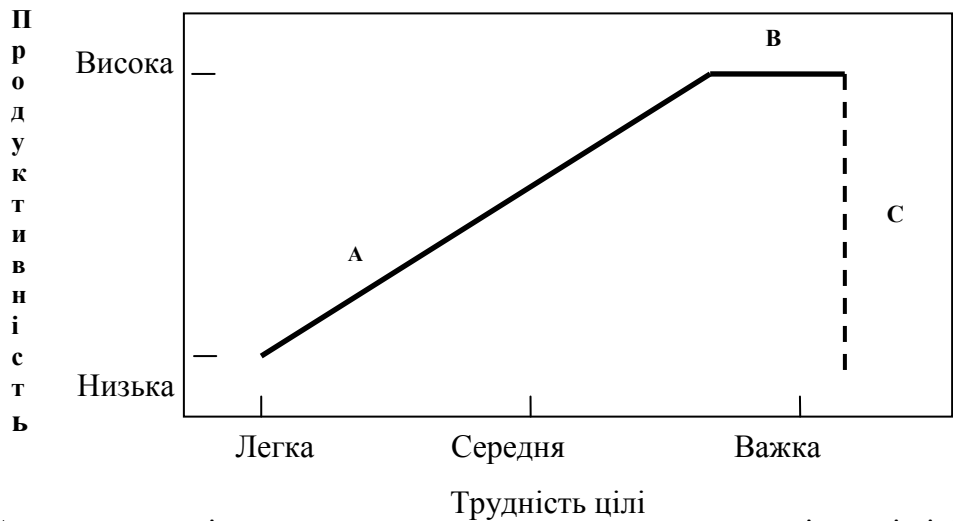
Теорія постановки цілей

Відправна точка цієї теорії полягає в тому, що індивідуальні свідомі цілі і наміри – перші детермінанти поведінки. *Цілі* – це об'єкти дії, це те, що людина прагне досягнути чи виконати. *Свідомі цілі* – це основні цілі, ради яких людина докладає зусиль і в яких віддає собі звіт, коли визначає свою поведінку. *Специфічність цілі* – ступінь кількісної точності (ясності) цілі. *Складність цілі* – ступінь вмінь чи рівень продуктивності, необхідний для досягнення цілей. *Ціна цілі* – сума зусиль, що реально прикладаються для її досягнення.

1. Люди прагнуть досягнути цілі для задоволення своїх емоцій і бажань. Цілі надають направлений характер людській поведінці і орієнтують думки і дії людини на досягнення певного результату.

2. Як правило, чим складніша ціль, тим вища продуктивність. Однак існує точка, починаючи з якої при збільшенні трудності результати зменшуються. Хоча дослідження підтверджують, що люди, які мають більш складні цілі, працюють краще, все ж існує критична точка (рис.4.) Якщо ціль виявилася настільки складною, що очевидно її не можливо досягнути, то результатом часто виявляється фрустрація, а не досягнення.

Важливим аспектом мотивації є прийняття працівниками поставлених цілей. Один із методів, що використовуються для підвищення шансів сприйняття цілі – заохотити працівників прийняти участь в їх постановці. Прийняття складної цілі ймовірніше, коли люди приймають участь в її постановці, аніж тоді, коли ціль була визначена безпосередньо менеджером.



- А – продуктивність при легкій цілі
 В – продуктивність працюючої на повну силу людини при важкій цілі
 С – продуктивність людини, яка втратила переконаність в цінності мети при важкій цілі

Рис. 6.4. Теорія постановки цілей

В ідеалі мотивація має бути спрямована на те, щоб укріпити взаємодію і гармонію між функціонуванням на особистому, соціальному і технологічному рівнях. Найкращі показники діяльності, очевидно, спостерігаються в тих випадках, коли працівники націлені на конкретні, погоджені з ними, складні цілі, використовують різноманітність своїх трудових навичок, усвідомлюють значимість робочого завдання і приймають більшість рішень стосовно виконання своєї роботи автономно.

Позитивна та негативна мотивація

При певних обставинах в людини може спостерігатися прагнення лише до того, щоб уникати прикростей. Це називається негативною мотивацією.

Негативна мотивація — це спонукання, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, що можуть мати місце в разі невиконання діяльності.

Форми негативних санкцій можуть бути найрізноманітнішими:

- вербальне (словесне) покарання (осуд, зауваження тощо);
- матеріальні санкції (штраф, позбавлення привілеїв, стипендії тощо);

- соціальна ізоляція (зневага з боку оточення, ігнорування, неприйняття групою);
- позбавлення волі;
- фізичне покарання.

Основним недоліком негативних санкцій (особливо покарання) є

**НЕГАТИВНА
МОТИВАЦІЯ** — це спонукання, викликані усвідомленням можливих непри-ємностей, незручностей, покарань, що можуть мати місце в разі невиконання діяльності.

короткочасність впливу: покарання стимулює до діяльності (або стримує від небажаних учинків) лише за реальної його загрози. Коли загроза покарання зникає або зводиться до мінімуму, то негативна мотивація втрачає спонукальну силу.

Негативна мотивація давно використовується людьми, наділеними владою. І деякою мірою цей підхід дійсно змінює поведінку людей, що прагнуть уникнути критики і покарання. Проте він також призводить до ухилення від роботи і знижує насагу обох сторін.

Протилежний стосовно негативного підкріплення підхід складається в пошуку корисних сторін у роботі людини і заохоченні і підтримці саме такої поведінки. Психологи позначають його терміном *позитивне підкріплення*. У цьому випадку керівник спеціально затрачає зусилля на виявлення і винагороду позитивних сторін внеску людини в роботу. У цьому підході є багато привабливого. І кожен керівник може оцінити, як часто він використовує цю, або іншу стратегію у своєму діловому житті:

- визнання гарної роботи;
- вираження похвали;
- готовність поділитися наявною інформацією;
- вказівка на гарну роботу як на приклад для інших;
- відповідна грошова винагорода;
- підвищення статусу;
- визнання роботи людини на стороні;
- збільшення додаткової винагороди.

І позитивне і негативне підкріплення модифікує поведінку працівника. Окрім того це - дуже важливий принцип навчання. У деякому загальному смислі мотивація є внутрішньою причиною поведінки, а підкріплення - зовнішньою причиною. І хоча думки авторів часто розходяться в питаннях доцільності застосування негативної мотивації, обидві ці форми – і позитивна і негативна дають результати і мають право на використання при необхідності і доцільності.

Мотивація і просування працівників

Мотивація передбачає стимул для заохочення продуктивності робітників і більшого їхнього залучення в успіх справи. Це є особливо важливим у невеликих фірмах, що часто мають обмежені ресурси, тому фактор персоналу фірми помітно впливає на їхню конкурентоздатність. Серед найбільш важливих факторів мотивації працівників варто виділити: 1) оцінку зусиль по роботі; 2) повідомлення цілей і задач; 3) позитивна система винагород; 4) додаткова відповідальність. Усупереч тому, що думає більшість людей, безпека роботи і зарплата є при побудові мотивації менш важливими факторами, ніж ці чотири.

Зарплата має бути такою ж, як зарплата у конкурентів, або навіть вищою, якщо це виправдано, а також із заохочувальною системою росту заробітку, застосовуваною для кожної категорії працівників. Усі нові і вже працюючі працівники повинні знати категорії зарплати, доступні їм при просуванні.

В ідеалі мотивація має бути спрямована на те, щоб укріпити взаємодію і гармонію між функціонуванням на особистому, соціальному і професійному рівнях.

Мотивація являє собою складну проблему. Тому для керівника є корисним проведення аналізу менеджменту персоналу своєї організації, приймаючи до уваги дві цілі:

1. Зниження рівня невдоволення через покращання становища з регуляторами мотивації
2. Збільшення рівня задоволення через посилення основних мотиваторів.

Робоче середовище. Немає ніяких сумнівів, що середовище, у якому здійснюється робота, може сильно впливати на результативність працівників. Це значить, що організації варто вкладати час, ресурси і зацікавленість у створення такого середовища, яке сприяло б досягненню її цілей і відповідало б потребам зайнятих. Існує багато прикладів того, як люди „виключалися” своїм робочим середовищем, починаючи з робітника, „прив'язаного” до погано сконструйованої і гучної конвеєрної лінії, і закінчуючи адміністратором, який не може зосередитися через те, що змушений працювати у великій загальній кімнаті.

Винагорода. Вона містить у собі зарплату та інші виплати, вихідні і додаткові винагороди. Додаткові винагороди одержали в останні роки більш важливе значення. Організації пропонують багато вигод, які мають для працівників більше цінності, аніж еквівалентний обсяг заробітку: житло, особисте медичне страхування, страхування життя і страхування від нещасливих випадків, персональні автомобілі, оплачене харчування,

можливості розваг, надання одягу, низькопроцентні кредити, відшкодування витрат на навчання, замські виїзди для службовців і їхніх сімей, соціальні функції.

Безпека. Люди рідко дають максимум можливого в атмосфері відсутності безпеки. Почуття безпеки не просто пов'язане з наявністю або відсутністю роботи. Люди також бояться втратити свій суспільний статус або повагу, яку відчують до них інші. Багато хто потребує почуття безпеки, яке відчуває в групі, до якої належать, що робить особливо важливим розвиток групової роботи. Дуже важливе значення має чітке позитивне бачення функції управління людьми, оскільки позбавлений чуйності стиль може зменшити почуття безпеки.

Особистий розвиток і ріст. Один із найбільш ефективних засобів збільшення внеску людей у роботу організації полягає в наданні допомоги в їх особистому розвитку. Розвиток і досвід нероздільні, і, хоча тренування і навчання можуть виявитися корисними, неможливо знайти заміну зростаючій відповідальності і новому досвіду. Зворотній зв'язок із роботою невіддільний від розвитку людей, і він може підсилювати мотивацію до більших досягнень. Деякі із зусиль, що здійснюються для розвитку людини, можуть не влаштовувати працівників організації або бути не бажаними для них, тому важливо активно залучати людей до прийняття рішень, що стосуються їх власного розвитку і росту.

Почуття причетності. Більшості людей подобається відчуття корисності їх роботи, і вони хочуть відчувати себе частинкою організації, яка їх наймає. Деякі організації доносять до службовців інформацію, що допомагає їм розуміти те, що відбувається. Оскільки почуття причетності – це двосторонній процес, необхідно цікавитись думками, судженнями та поглядами працівників. Психологи говорять, що в організаційних групах зазвичай хтось один є найбільш впливовим і важливо, щоб саме він брав участь в вирішенні питань, які мають вплив на групу.

Система заохочення: хоча існує багато інших винагород, на які керівник має безпосередній вплив і які можуть бути більш ефективними, ніж гроші, потрібно пам'ятати, що гроші залишаються важливим чинником мотивації. Розміри заохочення мають бути економічно і психологічно обґрунтовані. Заохочення персоналу важливо організовувати за такими показниками, які сприймаються кожним як правильні. Системи повинні формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород, сприяти підвищенню зацікавленості у поліпшенні не тільки індивідуальної роботи, але і роботи в ділових взаємостосунках з іншими працівниками. Системи заохочення повинні бути простими, зрозумілими та гнучкими, і давати можливість відразу ж відзначати кожен позитивний результат роботи. Працівники мають бачити чіткий взаємозв'язок між результатами своєї роботи і діяльністю організації.

Интерес і виклик. Прагнення людей домагатися результатів варто широко використовувати. Більшість людей шукає такої роботи, в якій містився б виклик, яка потребувала би майстерності і не була занадто простою. Сам зміст роботи мотивує працівників. На жаль, багато видів робіт нудні і не пред'являють особливих вимог до виконавців. Примітна розповідь про те, як в одній організації відвідувач побачив оператора, котрий виконував найпростішу з рутинних операцій на конвеєрі. Відвідувач сказав: „Треба ж, ця робота настільки проста, що її може виконати навіть мавпа!” Оператор подивився на нього і відповів: „А ось і ні. Мавпа померла б із нудьги!”.

Помилки в роботі з персоналом

Звичайно організація стартує у своїх стосунках із працівником із надзвичайно вигідної для себе позиції. Коли співробітник тільки приступає до нової роботи, частіше всього внутрішня мотивація сильна і може бути основним чинником, що визначає поведінку на робочому місці. Для багатьох нова робота - це нові задачі, нові перепони, які хочеться перебороти, це можливість чомусь навчитися. Навіть якщо у співробітника є десятилітній досвід роботи в даній області, кожна організація пропонує свій унікальний набір із задач, колег і цільових груп впливу, із котрими треба налагодити стосунки; переваг, які треба навчитися використовувати; і проблем, які потрібно розв'язати.

Відповідно, одна з основних задач організації - не загубити цю вигідну позицію. Якщо на цей складник мотивації можна вплинути і в позитивну і в негативну сторону, то необхідно прикласти всі зусилля для мінімізації негативного впливу. Тобто знейтралізувати або пом'якшити можливі чинники демотивації.

Цих чинників є багато і виникають вони не водночас, а в якомусь порядку, хоча в кожному окремому випадку цей порядок може бути іншим. Проаналізуємо деякі з них:

1. *Розмиті цілі.* Колективу може не вистачати ясних цілей, його задачі можуть бути нечіткими, а корисність отриманого результату оцінюватиметься тільки згодом після його одержання.

2. *Недостатня підтримка.* Людина, яка щойно влаштувалася на роботу, має безліч виробничих і невиробничих завдань: треба завоювати довіру оточуючих, засвоїти нову інформацію, прийняти відповідні рішення. І підтримка для неї в цьому випадку є тим чинником, відсутність якого буде її демотивувати.

3. *Нескоординована діяльність.* Діяльність людей, що здійснюють пошук рішень або ідей, часто буває нескоординованою. В результаті може швидко

створитися ситуація, коли всі члени колективу займаються роботою, яка дублюється, або несистематизована.

4. *Зневіра*. При здійсненні роботи можуть виникати перешкоди і затримки. Вони здатні серйозно деморалізувати учасників і викликати спад сил і ініціативи в цілому.

5. *Несприйняття змін*. В міру накопичення нових даних змінюється характер і розмах задачі. Оскільки досить важко постійно бути готовим до змін, виникає спокуса продовжувати роботу за застарілими зразками. Цій спокусі необхідно протидіяти, бо те, що сьогодні доцільне, завтра може стати гальмом у розвитку фірми.

6. *Відсутність зворотнього зв'язку*. Працівник відчуває нестачу реакції керівника на свою роботу і згодом втрачає інтерес до неї. У міру того як шириться брак уваги, поступово погіршуються стандарти роботи.

7. *Неадекватна винагорода*. Щоденні взаємовідносини між керівником і підлеглими серйозно пов'язані з винагородами, особливо під час повільного організаційного росту або спаду, коли шанси на підвищення по службі знижуються. Вибір керівником виду винагороди впливає на стабільність, енергійність і продуктивність працівника.

8. *Жорстке ставлення*. Жорстке ставлення до деяких працівників може підсилити їхню мотивацію. Встановлено, що одні люди відкликаються на погрози, покарання, і негативну реакцію, хоча їхній відгук на це може бути різноманітним, інші відповідають відходом від справи, ворожою, агресивною або ухильною реакцією. Страх осудження або покарання дійсно грає важливу роль у мотивуванні деяких людей (негативна мотивація), але його видимі результати насправді часто є примарними. Тимчасова поступливість найчастіше досягається за рахунок зіпсованих стосунків і незадоволення з обох боків.

Науковці називають деякі з можливих чинників демотивації, що, на їх погляд, здійснюють ключовий вплив на роботу персоналу, а саме:

Порушення негласного контракту. При наймі на роботу кандидат і керівник укладають „угоду”, за якою вільний час, енергія й інтелект обмінюються на визначену матеріальну винагороду, потенційні можливості реалізувати свої особисті мотиви і на певне „середовище існування”. Часто у потенційного співробітника зі слів керівника формуються серйозно завищені очікування, що розходяться з дійсним станом в організації. Незабаром після початку роботи співробітник виявляє, що навчання, яке йому обіцяли при вступі на роботу, формальне, перспектив для росту ніяких, колектив - це

закриті групки співробітників. І як результат - внутрішня мотивація „випарувалася”.

Невикористання яких-небудь навичок співробітника, які він самий цінує. Не слід думати, що існує ідеальна відповідність кандидата і вакансії - досвідчені менеджери знають, що найчастіше найкращий кандидат чогось все ж таки не вміє (або вміє недостатньо), при цьому володіючи навичками, які не зазначені в описі вакансії. Тому організація практично завжди чому-небудь вчить нових працівників, відкладаючи при цьому „на дальню полицю” їх фахові навички, які не придалися на цій посаді. Необачне відкидання таких навичок згодом може стати серйозною причиною демотивації - якщо туди потрапляють навички, які сам співробітник цінує.

Ігнорування ідей та ініціативи. Приступаючи до нової роботи, співробітники звичайно „фонтанують” новими ідеями - від вдосконалювання методів роботи до перестановки меблів в офісі. І частіше за все від цих ідей просто відмахуються – частково від недовіри до новачків, частково – від небажання розстатися зі звичною робочою рутинною, навіть якщо вона неефективна. Доцільно прислухатися до ідей і пропозицій, навіть якщо вони невідповідні, бо вони вказують на існування проблеми і можуть стати поштовхом для її вирішення.

Відсутність почуття причетності до компанії. Даний демотиватор актуальний для співробітників, які працюють поза штатом компанії, або для допоміжного персоналу. У таких працівників нерідко складається враження, що для керівників організацій вони взагалі є людьми другого сорту.

Почуття причетності до загальної справи і командний дух є дуже сильним стимулом. І якщо працівники не працюють постійно поруч зі своїми колегами, їх треба залучати до загальних заходів і регулярно інформувати про те, що відбувається в організації.

Відсутність особистого і фахового росту. У ситуації, коли сама специфіка роботи не дає можливості розвиватися і досягати результатів, рутинна одноманітна робота через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості співробітників, навіть тих, які не люблять розмаїтості. Особливо болісно переживають відсутність цікавої роботи люди „творчих професій”.

Відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва і колег. Припустимо, що співробітнику вдасться укласти дуже вигідний для організації контракт, але цього ніхто не помічає, вважаючи, що усе так і повинно бути. Зрозуміло, яка буде реакція цієї людини.

Участь в загальному процесі. Результат роботи компанії схожий на величезну головоломку, складену із множини фрагментів. Кожен із працівників вносить в загальну картину декілька фрагментів. Та надто часто, працюючи над своїми фрагментами, працівник не уявляє, як має виглядати картина в зборі. Робота всього підприємства буде більш ефективною, коли кожен із працівників знає, яким чином результат його праці, його „фрагмент” зв’язаний із сусідніми фрагментами і всією картиною в цілому.

Відсутність зміни або корекції цілей. Колективні й індивідуальні цілі потрібно змінювати з часом. Є багато прикладів того, як колективи, що мали ясні цілі спочатку, поплавилися за своє невміння коректувати їх згодом. Колектив має дивитися уперед, передбачати труднощі, використовувати всі можливості, конкретизувати цілі в залежності від досвіду і домагатися успіху.

Нефаховість керівництва. Ще один аспект, який відіграє немаловажну, а часом і вирішальну роль в демотивації персоналу є взаємозв’язки „керівник ↔ працівник”. Ці відносини часто торкаються емоційної сфери, яка і визначає в певних випадках поведінку індивіда.

РЕЗЮМЕ

Основна задача в управлінні персоналом – створення умов для використання людського потенціалу таким чином, щоб ефективність діяльності організації була максимальною.

Звичайно, наявність психологічних знань для гарного керівника необхідна, але знання однієї психології не дозволяє успішно виконувати задачі, які стоять перед ним. Він повинний, крім іншого, мати економічні знання, уявляти специфіку діяльності різних компаній і динаміку розвитку ринку праці. Він також повинен орієнтуватися в трудовому законодавстві, вміти вести кадрове діловодство і т. ін. На особистісному рівні робота з управління людськими ресурсами припускає наявність таких якостей, як комунікабельність, самодисципліна, здатність до самомотивації, цілеспрямованість, вміння переконувати і т.д.

Отже менеджер з персоналу повинен вміти:

- практично здійснювати планування людських ресурсів організації;
- здійснювати аналіз робочого процесу і технологічних операцій, що використовуються у практичній діяльності організації;
- ефективно здійснювати підбір персоналу і здійснювати політику організації в області праці, заробітної плати і мотивації персоналу;
- аналізувати й оцінювати ефективність діяльності співробітників;

- аналізувати рівень компетенції співробітників для посад, які ті займають;
- розробляти посадові інструкції, технологічні карти відповідно до реальних виробничих процесів підприємства;
- формувати і підтримувати в персоналі підприємства потребу в організаційних змінах;
- здійснювати постійне підвищення економічної компетенції співробітників;
- бути компетентним в області трудових відносин.

Правильне управління персоналом фірми збільшує продуктивність і забезпечує успіх справи. Найчастіше персонал є найбільш коштовним активом малого підприємства. Його пошук, розвиток і збереження вимагає знання того, чого хочуть працівники, і здатності фірми задовольняти їхні бажання. Добре здійснене управління персоналом додає цілий перелік переваг роботи на малій фірмі: від близькості до вищого керівництва і допомоги в прийнятті рішень до надбання почуття приналежності до сімейної атмосфери.

Позитивна політика людських ресурсів повинна передбачати імідж фірми, спланований набір персоналу, добір, орієнтацію і програму навчання; використання аналізу роботи, описи і посадові інструкції. Вона повинна включати систему оцінки і просування робітника, програму зарплати і доходу.

Філософія фірми потрібна для того, щоб визначити роботу, що повинна бути виконана і знайти кращого працівника, здатного її зробити. Це означає набір кращого кандидата з групи кваліфікованих претендентів. Важливо наймати гарних людей і добре з ними поводитися. А ті, в свою чергу, будуть добре поводитися з клієнтами.

Один досвідчений менеджер сказав, що основне завдання управління – визволити приховану енергію, яка є в працівниках. І основне завдання мотивації полягає саме в цьому: вивільненні і спрямуванні енергії працівників на досягнення цілей організації.

Частково ця задача повинна вирішуватися на рівні входу в організацію - треба брати на роботу тих, у кого вже є внутрішня мотивація працювати саме в цій організації і саме над поставленими задачами. Проте і в цьому випадку в довгостроковій перспективі навіть найефективніші методи добору кадрів не вирішують проблеми внутрішньої мотивації, бо вона має властивість трансформуватися чи зникати. Процес її „зникнення” найчастіше залишається непоміченим доти, доки не відбувається серйозних зривів у роботі, або доки співробітник раптово не покидає організацію. Відбувається це внаслідок багатьох факторів, часто з вини самої організації.

Перед менеджерами стоять два основні питання – зниження рівня невдоволення працівників групою факторів-регуляторів і підвищення рівня задоволення від групи факторів - мотиваторів.

Завдання ці складні і вирішувати їх треба, насамперед, попереджуючи дію всіх можливих чинників демотивації. Слід брати до уваги також стадію

кар'єри, на якій знаходиться працівник і рівень його фаховості та застосовувати в управлінні ситуаційний менеджмент. Виходячи зі сказаного, менеджер має:

- надавати працівникові максимум реалістичної інформації, формувати реалістичні очікування;
- погоджувати фінансову винагороду з вкладом працівника в успіх організації;
- намагатися використовувати неключові навички і знання працівника, які той цінує; це дасть працівнику зрозуміти, що багатогранні уміння його цінуються і що організація не дозволить йому забути те корисне, що він знав раніш;
- залучати працівника (особливо на стадії майстерності) до управління проектами. Спочатку це можуть бути тимчасові проектні задачі, що віднімають трохи часу (часом - і зовсім розв'язувані в позаурочний час), а згодом – самостійні великі проекти;
- розвивати почуття причетності до загальної справи. Почуття причетності і командний дух є дуже сильним стимулом. Є співробітники, які жертвують своїми особистими інтересами і часом для роботи над досягненням цілей організації. І цей потенціал треба використовувати повною мірою;
- для співробітників “рутинної” сфери слід створювати час від часу короткотермінові задачі, часто в суміжних зі спеціалізацією співробітника областях. Це розбавить рутинну роботу і дозволить чогось повчитися;
- прислухатися до ідей і пропозицій працівників. Навіть якщо вони не настільки геніальні, щоб вартувало їх втілювати в початковому вигляді, з них завжди можна щось запозичити;
- довгострокові проекти добре розділяти на етапи, артикулювати проміжні результати і, звичайно, заохочувати за їх виконання;
- використовувати різноманітні прийоми зміни статусу без зміни посади, наприклад управління короткотерміновими проектами;
- делегувати повноваження, що звільняє менеджера від значного об'єму роботи для більш відповідальних справ і дає працівникові відчуття своєї значущості;
- постійне спостереження за потребами, здібностями, цілями і преференціями працівників дасть можливість міняти стратегію мотивації;
- організація колективу – це потужний ричаг управління, тому що він створює енергійну, ефективну і відповідальну групу людей з великим потенціалом.

Запропоновані рекомендації є складовою частиною ефективного управління. Досвід показує, що вони дійсно допомагають боротися з демотивацією, а отже, не дозволяють знижуватися ефективності праці і, в кінцевому рахунку, утримують цінних спеціалістів в організації.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала//
2. Бандура А. Теория социального научения. СПб., 2000.
3. Бланишар К., Зигарми П., Зигарми Д. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство. – Минск: Попурри, 2001.
4. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель. – Минск: Попурри, 2001.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М., 1998.
6. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
7. Гибсон Д., Иванцевич Д., Доннелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: „Инфра·М”, 2000.
8. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. – К.: МАУП, 2002.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: „Вильямс”, 2001.
10. Занюк С.С. Психологія мотивації. К.: „Либідь”, 2002.
11. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. – К.: „ЕксОб”, 2000.
12. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: „Инфра·М”, 1999.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: „Дело”, 2000.
14. Стивенсон Н. „Как мотивировать людей”. – М, 2002.
15. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
16. Честара Дж. Деловой этикет. – М.: ГРАНД, 2000.

Розділ 7. ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

*Одне корисне слово, почувши яке стають
спокійними, краще від тисяч промов,
складених із безкорисних слів.
Принц Сіддахартхі Гаутама - Будда*



Етичні рішення супроводжують всю діяльність підприємця: взаємодію з персоналом, покупцями, поставниками, конкурентами чи інвесторами. Фактично, етичні рішення мають прийматися у всіх ділових стосунках, включаючи ставлення підприємця до співгромадян і країни.

В основі деяких систем цінностей лежать рішення, інші є частиною філософії. Та яке б джерело не лежало в їх основі, завжди ясно, що ціннісні судження є основою етичних рішень.

Етика бізнесу базується на персональній етиці. Особисті поведінкові стандарти можуть застосовуватися до будь-якого бізнесу. Позитивне сприйняття, гарні людські стосунки і таке ставлення до інших, як ви хотіли, щоб ставилися до вас – все це є серцем будь-якої етичної системи. Цими ж принципами керуються багато світових релігій. Етика в нашій країні має своїм корінням біблійні цінності та закони. Біблія містить стандарти, засновані на принципах, які можуть бути використані для управління взаємозв'язками між фірмами чи індивідуумами.

Етика — це норми поведінки, сукупність загальноприйнятих правил, вимоги, які людина ставить до себе або які ставить суспільство у певному середовищі чи соціальній групі.

Під **етичною поведінкою** слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві на даний час, або норм, до яких воно прямує. У процесі підприємницької та управлінської діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів;

- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації тощо.

До варіантів поведінки, забороненої етичними нормами, належать хабарі, вимагання, подарунки, виплати співнику частини незаконно отриманих грошей, конфлікт, в основі якого зіткнення інтересів, порушення законів в цілому, шахрайство, розкриття секретів фірми, використання довірчої інформації, незаконні виплати політичним організаціям, протиправну поведінку на користь особистих інтересів чи інтересів фірми.

Ви бачите, як ваші колеги ведуть по службовому телефону тривалі приватні розмови. Ви маєте можливість використати для себе особисто те, що є власністю фірми. В цих прикладах не йдеться про порушення закону, однак такі дії розцінюються як неетичні. Дії з порушенням закону, які відносяться до забруднення навколишнього середовища, безпеки продукції чи безпеки праці, також слід вважати неетичними.

Для того, щоб вияснити, чи є компанія соціально відповідальною, власник-менеджер малого бізнесу має запитати:

- Користь чи збиток приноситься суспільству тим, що виробляє чи продає фірма?
- Чи приймається в розрахунок навколишнє середовище?
- Який буде повний економічний ефект від дій фірми?

Вплив на суспільство малої фірми може бути дуже незначним, але спільний вплив всіх малих фірм стає сильним. Коли незначна кількість забруднення множить тисячі раз, то результат має глобальні наслідки. Кислотні дощі і смог – два приклади того, як сотні фірм, великих і малих, вносять вклад в руйнування екосистеми. Забруднені потоки, річки та озера також показують необхідність захисту навколишнього середовища.

Малі підприємства, окрім того, мають враховувати умови роботи працівників, зв'язки з поставниками, покупцями та іншими суб'єктами ринку.

Та така проста на вигляд ідея, що потрібно творити добро і уникати зла, ускладнюється при застосуванні її до світу бізнесу. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності і їх реагування має свої переваги і недоліки.

Соціальна відповідальність створює такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи;
- змінює потреби суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі і своїх працівників;
- формує норми моралі в самій організації;
- створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- невміле задоволення соціальних потреб;
- застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей.

Компанії можуть вірити чи робити вигляд, що вони задовольняють потреби споживачів, насправді ігноруючи їх.. Багато споживачів в розвинутих країнах, зважаючи на проблеми забруднення навколишнього середовища, і все більше таких споживачів в Україні, мають свідому потребу в продуктах, які не загрожують окремій людині чи суспільству і є дружніми до навколишнього середовища. Для виробника це може означати: виробництво екологічно чистої продукції; замкнений цикл виробництва товарів; виробництво упаковки, що підлягає утилізації для повторного використання чи переробки; використання сучасних технологій виробництва та сучасних очисних технологій і т. ін. Але навіть тоді, коли певні вимоги виконуються, існує чимало факторів, які ще потрібно враховувати при пропозиції свого товару на ринку. Скажімо, реклама упаковки, яка може повторно використовуватися після вторинної обробки, буває вірною. Але, якщо відсутні потужності для вторинної переробки, а упаковка залишається на сміттєзвалищі, де повільно розкладається, потреба в екологічно безпечних товарах не задовольняється.

Інший аспект: навіть якщо фірма задовольняє потреби своїх споживачів, це може порушувати права інших людей. Задовольняючи потребу цільового сегменту в аерозольному дезодоранті, можна порушити права інших людей, знищуючи захисний озоновий шар і збільшуючи ймовірність захворювання на рак шкіри. Або, скажімо, пропозиція памперсів задовольняє потреби батьків, які думають про комфорт своїх дітей, але одночасно поглиблює проблему звалищ.

Етика базується на системі цінностей. Ми робимо ціннісні судження кожний раз, коли приймаємо рішення, незалежно від того, чи є це рішення етичним питанням чи ні.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають із етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки.

Бути соціально відповідальним означає виробляти та продавати продукти, які не містять шкідливих інгредієнтів і використання яких не може спричинити шкоди користувачу чи суспільству в цілому. Покупці мають право розраховувати на високу якість продуктів та послуг. Вони, окрім того, мають право на правдиву рекламу продуктів, які їх цікавлять. Окрім того, **соціальна відповідальність** – це, з одного боку, добровільна реакція на

соціальні проблеми суспільства з боку організації, а з іншого – її обов'язки перед суспільством і населенням того регіону, в якому вона розташована. Це підводить нас до проблеми участі організацій в соціальних програмах та проектах і в програмах із захисту навколишнього середовища. Зарубіжні компанії, в Україні в тому числі, виділяють не тільки грошові засоби на здійснення соціальних програм, але їх співробітники особисто приймають участь у їх реалізації.

Сьогодні більшість вітчизняних та іноземних фірм розуміють, що від дотримання їхніми працівниками етичних норм залежить ділова репутація фірми. Досить часто перед організаціями постає дилема: діяти етично, але недоотримати потенційні прибутки, чи досягати встановлених цілей, незважаючи на засоби, тобто працювати за принципом Маккіавеллі „Мета виправдовує засоби“. Дослідження показали, що якщо фірма планує здійснювати свою діяльність у короткостроковому періоді, не орієнтуючись на перспективний розвиток, то другий варіант поведінки для неї є цілком виправданий. Якщо ж фірма прагне завоювати стабільне становище на ринку, встановити взаємовигідні та чесні стосунки зі своїми партнерами, забезпечити успішне та прибуткове ведення бізнесу у довгостроковому періоді, то усі дії та вчинки її працівників повинні базуватись на неухильному дотриманні етичних норм, ділового етикету. Стратегія етичної поведінки інколи змушує підприємства відмовлятися від досить привабливих пропозицій, але твердість і принциповість у таких питаннях створюють організації репутацію надійного ділового партнера, тобто інвестиції в етику скуповуються. Нерідко з метою етичного виховання працівників в організаціях розробляються етичні кодекси, які визначають моральні та соціальні цінності компанії, принципи ділового етикету, правила поведінки працівників; створюються спеціальні структурні підрозділи (наприклад, комітет з етики) чи спеціальні посади (наприклад, уповноважений з етичних питань).

Отже, сучасний менеджмент пропонує такі **заходи для забезпечення етичної поведінки** :

- запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації;
- організація роботи комітетів з етики;
- проведення соціальних ревізій, призначення яких оцінювати вплив соціальних факторів на організацію;
- організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих;
- постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення, тощо;
- проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки, тощо.

Взаємозв'язок відповідальності й етики та їх роль у здійсненні процесу управління організацією можна проілюструвати з допомогою графічної моделі.

РЕЗЮМЕ

Бізнес часто стикається з етичними проблемами. Незалежно від того, чи має фірма справу з покупцями, поставниками, чи з місцевою владою, чи має її діяльність вплив на навколишнє середовище чи ні, слід пам'ятати, що ані сила влади чи грошей, ані практика, яка ввійшла у звичку, не виправдовують неетичні дії фірми.

В основі етичної відповідальності лежить концепція справедливості. Фірма може бути чесною у всіх своїх ділових стосунках з поставниками, конкурентами та клієнтами і продовжувати робити гроші. При цьому підході інші сторони також виявляються у виграші від ділових стосунків.

Етика може стати базою довір'я в ділових стосунках. Всі трансакції і взаємозв'язки спрощуються і є більш ефективними, якщо фірма сприймається як добросовісна, відповідальна і чесна. Будь-яка людина при визначенні норм етики має покладатися на свою систему цінностей. Кожна організація має створити систему цінностей, яка повинна виходити з того, що споживач має право на безпеку, повну інформацію та отримання цінності, яка відповідає заплаченій ціні.

Етична філософія є філософією подвійного виграшу. В ній немає тих, хто програв. Бізнес отримує прибуток, поставники оплачуються вчасно по справедливій ціні, покупці отримують за свої гроші товар чи послуги, а працівники мають роботу і до них добре ставляться. Ситуація подвійного виграшу вигідна для кожного, і вона має бути бажаною для малого бізнесу.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: „Инфра-М”, 2001.
2. *Герет Т.М., Клоноскі Р.Дж.* Етика бізнесу. – К.: „Основи”, 1999.
3. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. – С-П.: „Питер”, 1999.
4. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту. – Львів 2002.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: „Дело”, 2000.

***Щасливий той, хто діє з радістю
і радіє зробленому
В. Гете***



ГЛОСАРІЙ

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО - це господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

SWOT-АНАЛІЗ – аналіз переваг (сильних сторін), недоліків (слабких сторін), можливостей, а також загроз для своєї фірми, який допомагає оцінити місце фірми на ринку порівняно з конкурентами.

АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКА – процес пристосування до змісту та умов праці на робочому місці, до соціально-психологічного клімату колективу.

АТЕСТАЦІЯ – процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення їх відповідності до посади, яку той займає.

АТЕСТАЦІЯ – це процедура систематичної формалізованої оцінки відповідності діяльності кожного конкретного працівника стандарту виконання роботи на даному робочому місці і даній посаді

ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ – оцінка кандидатів на робоче місце і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

ГНУЧКИЙ ГРАФІК РОБОЧОГО ДНЯ – форма організації робочого часу, при якій для окремих груп працівників допускається персональна регуляція робочого часу (початку чи кінця робочого дня, чи його тривалості).

ГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО - це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. У випадках, передбачених Господарським Кодексом, господарське товариство може діяти у складі одного учасника.

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ – передача завдань чи прав зі сфери діяльності керівника підлеглому.

ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ ТА ІНШИХ ОБОВ'ЯЗКОВИХ ПЛАТЕЖІВ – це автоматизований банк даних, створений для забезпечення єдиного державного обліку фізичних осіб, які зобов'язані сплачувати податки, збори, інші обов'язкові платежі до бюджетів та внески до державних цільових фондів у порядку і на умовах, що визначаються законодавчими актами України.

ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТРАТОР – посадова особа, яка відповідно до Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців" № 755-IV від 15.05.2003 р. здійснює державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців;

ДИЗАЙН ТОВАРУ – процес розробки стилю та функціональних характеристик товару.

ДІЯЛЬНІСТЬ ТОРГОВИХ ПРЕДСТАВНИКІВ – безпосередній продаж товарів торговими агентами фірми.

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ (маркетингове дослідження) – процес пошуку та отримання цільової інформації про ринок, її аналіз та узагальнення у вигляді звіту про результати, який є основою для планування маркетингової діяльності фірми.

ЕЛАСТИЧНІСТЬ ПОПИТУ – чутливість попиту до зміни ціни.

ЕТИКА - це норми поведінки, сукупність загальноприйнятих правил, вимоги, які людина ставить до себе або які ставить суспільство у певному середовищі чи соціальній групі.

ЕТИКЕТКА – друкований матеріал з відповідними символами ідентифікації товару, що додається до упаковки.

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ТОВАРУ – концепція, яка характеризує поведінку товару на різних етапах його існування на ринку.

ЗВ'ЯЗОК З ГРОМАДСЬКІСТЮ (PR) створює сприятливу громадську думку про фірму і її продукцію.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ НОМЕР – номер, що надається фізичній особі-платнику податків та інших обов'язкових платежів і зберігається за ним протягом усього її життя.

ІНФОРМАТИВНА РЕКЛАМА – спрямована на те, щоб розповісти споживачам про товар, його властивості та корисність з метою зацікавити їх придбати його.

КВАЛІФІКАЦІЯ – ступінь і вид професійної підготовки індивіда, наявність у нього знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певної роботи.

КЕРУВАННЯ – *мистецтво тієї або іншої особи (менеджера)* впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО - це господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ – набір всіх підконтрольних маркетингових заходів, сукупність яких фірма використовує для формування позитивної бажаної реакції з боку покупців цільового ринку.

КОНКУРЕНТИ – фірми – суб'єкти підприємницької діяльності, що виробляють аналогічні чи схожі за споживчими характеристиками товари, і які ведуть боротьбу за залучення споживачів певних видів товару на певних ринках.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА – наявність однієї чи декількох характеристик товару чи фірми, що дозволяє їй успішно конкурувати на ринку.

КОНТАКТНА АУДИТОРІЯ – будь-яка група організації, фірм або людей, що виявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягти поставлених цілей.

КОНТРОЛЮЮЧИЙ ОРГАН – державний орган, який у межах своєї компетенції, визначеної законодавством, здійснює контроль за своєчасністю, достовірністю, повнотою нарахування податків і зборів (обов'язкових платежів) та погашенням податкових зобов'язань чи податкового боргу. Вичерпний перелік контролюючих органів визначається статтею 2 Закону України "Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами" № 2181-III від 21.12.2000 р. (із змінами і доповненнями).

КРЕДИТНО-ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ – банки, кредитні спілки та інші організації, що допомагають підприємцям фінансувати або страхувати операції від ризику, пов'язаного з купівлею або продажем товару.

ЛІЗИНГ – довгострокова оренда машин та обладнання, транспортних засобів, споруд. Розрізняють дві форми лізингу: фінансовий і оперативний. Фінансовий лізинг – передбачає виплату за період лізингу суми, яка покриває повну вартість амортизації і прибуток орендодавця. Оперативний лізинг – угода оренди, термін дії якої коротший за амортизаційний період. Лізинговий контракт нерідко включає пункт про викуп орендарем орендованого обладнання та ін. Широкий розвиток отримав міжнародний лізинг як одна з форм експорту капіталу та товарів тривалого користування.

ЛІКВІДНІСТЬ – здатність активу перетворюватись на готівкові гроші. Чим менше часу і фінансових витрат вимагає така трансформація – тим вища ліквідність активу.

МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ – компоненти більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище, тобто фактори природного, демографічного, економічного, технічного, політичного характеру тощо.

МАРКЕТИНГ (1) – підприємницька діяльність, спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів на ринку.

МАРКЕТИНГ (2) – робота на ринку заради обміну, тобто купівлі-продажу товарів, мета якого полягає у задоволенні потреб і бажань споживачів.

МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ – сукупність діючих суб'єктів та факторів, що діють за межами фірми і впливають на її можливість встановлювати і підтримувати відношення з цільовими клієнтами.

МАРКЕТИНГОВІ ПОСЕРЕДНИКИ – фірми, що допомагають підприємству у просуванні, збуті та розповсюдженні його товарів.

МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ – компоненти, що мають безпосереднє відношення до підприємства та його можливостей по обслуговуванню споживачів, тобто постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії.

МОТИВАЦІЯ – процес стимулювання себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації.

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ - це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати визначені блага) за допомогою трудової діяльності.

НАБІР ПЕРСОНАЛУ – створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з котрих організація відбирає працівників, які найбільш їй підходять.

НЕГАТИВНА МОТИВАЦІЯ — це спонукання, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, що можуть мати місце в разі невиконання діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА – логічне співвідношення рівнів управління і функціональних сфер, організованих таким чином, щоби забезпечити ефективне досягнення цілей організації.

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ – це процес визначення ефективності діяльності співробітників в ході реалізації завдань, що дозволяє отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.

ПЕРЕКОНУЮЧА РЕКЛАМА – використовується для того, щоби переконати людей придбати продукцію даної компанії, а не конкурентів.

ПЕРСОНАЛ – люди певної кваліфікації та навичок, які працюють на фірмі, виробляють та реалізують товар.

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.

ПІДПРИЄМСТВО – юридична особа, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом та не має у своєму складі інших юридичних осіб.

ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ містить у собі оцінку наявних ресурсів, оцінку майбутніх потреб та розробку програми задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах.

ПОВНЕ ТОВАРИСТВО - це господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

ПОВТОРНА РЕКЛАМА – використовується для зрілих товарів, коли клієнти знають про продукцію, її призначення та якість, і більшість з них є постійними користувачами.

ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ, РОЗРАХУНОК – документ, що подається платником податків до контролюючого органу у строки, встановлені законодавством, на підставі якого здійснюється нарахування та/або сплата податку, збору (обов'язкового платежу).

ПОДАТОК, ЗБІР (ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ПЛАТІЖ) до бюджетів та до державних цільових фондів – обов'язковий внесок до бюджету відповідного рівня або державного цільового фонду, здійснюваний платниками у порядку і на умовах, що визначаються законами України про оподаткування.

ПОЗИЦІОНУВАННЯ – діяльність щодо розміщення товару на ринку через канали збуту, завдяки якій товар стає доступним цільовим споживачам.

ПОПИТ – бажання і можливість споживача купити товар чи послугу в певний час в певному місці.

ПОПИТ – потреба, що підтверджена купівельною спроможністю споживача.

ПОРІВНЮЮЧА РЕКЛАМА – тип переконуючої реклами, в якій компанія прямо порівнює свою торгову марку з однією або кількома іншими.

ПОСЛУГИ – об'єкти продажу у вигляді дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

ПОСТАЧАЛЬНИКИ – фірми та окремі особи, що забезпечують фірму та її конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів та послуг.

ПОТРЕБА – суб'єктивне відчуття людини, що відображає відсутність чогось чи необхідність у чомусь.

ПРИБУТОК – фінансовий результат діяльності підприємства на ринку і фінансова основа для існування та розвитку фірми.

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО - це підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

ПРОСУВАННЯ – означає будь-яку форму переконливого спілкування зі споживачами для інформування їх про товар або послугу та впливу на них, з метою спонукати на придбання цього товару або послуги.

ПРОСУВАННЯ (СТИМУЛЮВАННЯ) – різнобічна діяльність фірми, спрямована на розповсюдження відомостей про позитивні споживчі властивості товару та переконання цільових споживачів придбати цей товар.

РЕЄСТРАТОР РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ - пристрій або програмно-технічний комплекс, в якому реалізовані фіскальні функції і який призначений для реєстрації розрахункових операцій при продажу товарів (наданні послуг), операцій з купівлі-продажу іноземної валюти та/або реєстрації кількості проданих товарів (наданих послуг). До реєстраторів розрахункових операцій відносяться: електронний контрольно-касовий апарат, електронний контрольно-касовий реєстратор, комп'ютерно-касова система, електронний таксометр, автомат з продажу товарів (послуг) тощо.

РЕКЛАМА – будь-яке не персоніфіковане представлення ідей, товарів, або послуг, за що заплачено конкретною фірмою.

РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ – один з найважливіших показників економічної ефективності виробництва на підприємствах, в галузях економіки та в національній економіці в цілому. Рентабельність характеризує кінцевий результат господарської діяльності за певний період і визначається величиною отриманого прибутку у порівнянні з розмірами капіталовкладень та (або) поточних витрат в основні та (або) оборотні кошти. В залежності від об'єкту фінансового аналізу розрізняють рентабельність активів, рентабельність підприємства, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції та ін.

РИНКОВИЙ ТАРГЕТИНГ – процес оцінки привабливості кожного сегмента ринку та вибір одного або кількох сегментів як цільових.

РИНОК – сукупність існуючих і потенційних споживачів товару.

СЕГМЕНТ РИНКУ – частка ринку, на яку фірма спрямовує свої зусилля.

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ – поділ ринку за певними ознаками на відмінні між собою групи, що мають важливі спільні риси та потреби.

СИСТЕМА НЕПРЯМОГО ЗБУТУ – організовується за допомогою посередників

СИСТЕМА ПРЯМОГО ЗБУТУ – має місце, коли виробник самостійно продає виготовлені товари безпосередньо покупцям.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

СОЦІАЛЬНІ КЛАСИ – розподіл людей у суспільстві, де члени певного соціального класу мають схожі цінності, інтереси та поведінку.

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА – сукупність найбільш характерних і стійких методів розв'язання управлінських задач і прийняття управлінських рішень в процесі досягнення цілей організації.

СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ – спеціально сплановані короткострокові заохочувальні заходи, що сприяють продажу товару.

СТРАТЕГІЯ „ПРИТЯГУВАННЯ” використовується тоді, коли виробник спрямовує свою маркетингову діяльність на кінцевих споживачів з метою спонукати їх на придбання товару.

СТРАТЕГІЯ „ПРОСУВАННЯ” – поєднання засобів просування у чітку програму дій фірми.

СТРАТЕГІЯ „ПРОШТОВХУВАННЯ” реалізується тоді, коли виробник використовує торгових представників та інші засоби просування продукції для того, щоб переконати оптових та роздрібних продавців, дистриб'юторів продавати товар.

СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ – це 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.

СХЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ – умовне відображення структурних зв'язків та підпорядкованості рівнів та підрозділів організації.

ТЕРМІН ОКУПНОСТІ - час, впродовж якого, обсяг авансованого капіталу (інвестиційні витрати) покриваються чистим прибутком. Термін окупності обчислюється як співвідношення розмірів інвестиційних витрат до розміру чистого прибутку, отриманого за певний період часу.

ТОВАР – все, що може бути запропоновано споживачеві для задоволення його потреб.

ТОВАР – все, що може задовольняти потребу чи бажання споживача і пропонується на ринок з метою продажу та подальшого використання.

ТОВАРИ ОСОБЛИВОГО ПОПИТУ – ексклюзивні предмети з унікальними характеристиками, які споживач хоче придбати.

ТОВАРИ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ – товари, що купуються часто, вони завжди є у продажу, ціна на них невисока, і споживачі витрачають небагато часу та зусиль на планування, придбання та порівняння товарів при купівлі.

ТОВАРИ ПОПЕРЕДНЬОГО ВИБОРУ – товари, які споживач купує на основі вибору у порівнянні з іншими товарами за ознаками придатності, якості, ціни та зовнішнього оформлення.

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ - це господарське товариство, статутний фонд якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ - це господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ФІРМИ – стратегія фірми відносно розробки, впровадження та поведінки товару на ринку.

ТОРГОВА МАРКА – ім'я, оформлення, знак, символ чи якась інша характеристика, яка призначена для ідентифікації товарів або послуг одного продавця і відокремлення їх від товарів і послуг інших продавців.

ТОРГОВИЙ ПАТЕНТ – державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності чи його структурного (відокремленого) підрозділу займатися зазначеними у Законі України "Про патентування деяких видів підприємницької діяльності" № 98/96-ВР від 23.03.1996 р. (із змінами і доповненнями) видами підприємницької діяльності, а саме: торговельною діяльністю за готівкові кошти, а також з використанням інших форм розрахунків та кредитних карток на території України, діяльністю з обміну готівкових валютних цінностей (включаючи операції з готівковими платіжними засобами, вираженими в іноземній валюті, та з кредитними картками), а також діяльністю з надання послуг у сфері грального бізнесу та побутових послуг.

ТОРГОВІ ПОСЕРЕДНИКИ – фірми, що допомагають підприємцям знаходити споживачів або безпосередньо продають їм товари виробника.

ТОЧКА БЕЗЗБИТКОВОСТІ („мертва точка”, точка рентабельності) показує той обсяг виробництва та реалізації продукції чи послуг, при якому підприємство не отримує ні прибутку, ні збитку, тобто виручка від реалізації дорівнює повній собівартості.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ – аналіз, планування, впровадження та контроль проведення заходів, спрямованих на встановлення, утвердження та підтримання необхідного рівня збуту заради досягнення певних цілей фірми (наприклад, отримання прибутків, збільшення частки ринку).

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ (ЗБУТОМ) – комплекс заходів, спрямований на максимізацію обсягів реалізації товарів на цільових ринках та забезпечення найбільшого споживацького задоволення.

ЦІЛЬОВИЙ МАРКЕТИНГ – напрям маркетингової діяльності, що займається сегментуванням та виділенням цільових сегментів ринку, на які спрямовує свої зусилля підприємство.

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ – групи споживачів, відібрані за певними критеріями чи характеристиками, на задоволення потреб яких фірма спрямовує свою діяльність.

ЦІНА – сума грошей, яку споживачі мають заплатити за придбання товару.

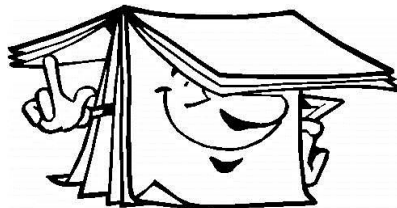
ЦІНА (у вузькому розумінні) – кількість грошей, яку продавець визначає за товар чи послугу.

ЦІНА (у широкому розумінні) – сума грошей, яку споживач віддає в обмін на цінність товару, за право володіння або користування його перевагами.

ЦІННІСТЬ ТОВАРУ – єдність його ціни і якості, що сприймається споживачами

ЦІНОУТВОРЕННЯ – процес формування ціни на товар, який виробляє підприємство.

ЯКІСТЬ ТОВАРУ – здатність товару виконувати свої функції.



Додатки

НАШ РЕДАКЦІЙНИЙ КОЛЕКТИВ

Васильченко Галина Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління регіональним і галузевим розвитком Івано-Франківського Національного Технічного Університету Нафти і Газу. Голова правління ГЦ “Ділові ініціативи”.

Васильченко Сергій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії Прикарпатського Університету імені Василя Стефаника. Член правління ГЦ “Ділові ініціативи”.

Вербовська Леся Степанівна – асистент кафедри управління регіональним і галузевим розвитком Івано-Франківського Національного Технічного Університету Нафти і Газу, консультант Локального Дорадчого Центру ГЦ “Ділові ініціативи”.

Гречаник Богдан Васильович – старший викладач кафедри економічної математики та інформаційних систем Західноукраїнського економіко-правничого університету.

Курило Ніна Іванівна – консультант інформаційної служби з питань підприємництва ГЦ “Ділові ініціативи”

Кулик Тетяна Павлівна - доцент кафедри управління регіональним і галузевим розвитком Івано-Франківського Національного Технічного Університету Нафти і Газу. Член правління ГЦ “Ділові ініціативи”.

Шевчик Роман Йосипович – бізнес-консультант СП МБЕРІФ “Українсько-Канадський бізнес-центр”

Поровська Віра Михайлівна – асистент кафедри управління регіональним і галузевим розвитком Івано-Франківського Національного Технічного Університету Нафти і Газу.

Науково - практичне видання

*Г.Васильченко, С.Васильченко, Л. Вербовська,
Б. Гречаник, Т.Кулик, Н.Курило,
В.Поровська, Р.Шевчик,*

“Сім кроків до успішного бізнесу”

Всі права захищені. Ця книга або будь-який її фрагмент не можуть бути використані з метою отримання прибутку без письмового дозволу власників авторських прав. Відтворення фрагментів цієї книги з метою цитування або для наукових потреб дозволені при умові посилання на джерело.

**В “Сім кроків до успішного бізнесу” – Івано - Франківськ:
Видавництво “Нова Зоря”, 2005.-**

ISBN

Успішному зростанню бізнесу можна завдячувати тільки новітнім технологіям в освіті, науці, інформаційних системах та техніці. Без інформації людина, а тим паче підприємлива людина, нездатна досягти поставленої мети, розробити стратегічний план своєї діяльності. Запропоноване видання розраховане на студентів, молодих людей та підприємців-початківців, які хочуть досягнути успіху, започаткувати власну справу та ефективно управляти бізнесом. Матеріали книги можуть стати в пригоді досвідченим бізнесменам, керівникам фірм, науковцям, викладачам, депутатам, працівникам органів державної влади та місцевого самоврядування, людям які прагнуть до більших знань.

ББК 65. 050 (658.012.4)