

МЕХАНІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра якості, стандартизації, сертифікації та технологій
виготовлення матеріалів**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення дисципліни

«ВИРОБНИЧИЙ ТА КОМЕРЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Харків - 2015

Методичні вказівки розглянуто і рекомендовано до друку
на засіданні кафедри матеріалів та технології виготовлення

виробів транспортного призначення 10 лютого 2014 р.,
протокол № 20.

Навчальний курс охоплює основне коло питань управління підприємством у сучасних умовах. Викладено сутність, цілі та функції виробничого та комерційного менеджменту, розглянуто методологічні основи формування систем їх забезпечення, викладено основні методичні підходи до розроблення і реалізації стратегії підприємства.

Рекомендуються для спеціалістів і магістрів спеціальності «Якість, стандартизація та сертифікація».

Укладачі:

проф. Л.А.Тимофєєва,
асист. В.В. Ткаченко

Рецензент

проф. Е.С. Геворкян

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення дисципліни

*«ВИРОБНИЧИЙ
ТА КОМЕРЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»*

Відповідальний за випуск Ткаченко В.В.

Редактор Ібрагімова Н.В.

Підписано до друку 22.04.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,5. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Зміст

Вступ.....	4
1 Комерційна діяльність.....	6
1.1 Поняття і суть комерційної діяльності.....	6
1.2 Суб'єкти комерційної діяльності.....	10
1.3 Організація підприємства.....	19
2 Основи бізнес-плану.....	25
2.1 Роль бізнес-планування в умовах ринкової економіки.....	25
2.2 Етапи розроблення бізнес-плану підприємства.....	28
2.3 Оформлення і презентація бізнес-плану.....	31
3 Менеджмент у комерційній діяльності	33
3.1 Сутність менеджменту.....	33
3.2 Функції, форми й методи управління підприємством.....	36
3.3 Сучасні особливості роботи менеджера.....	39
4 Легалізація комерційної діяльності.....	41
4.1 Ліцензування комерційної діяльності.....	41
4.2 Патентування комерційної діяльності.....	44
5 Конкуренція як засіб реалізації комерційної діяльності..	47
5.1 Сутність конкуренції.....	47
5.2 Форми і методи конкурентної боротьби.....	49
5.3 Конкурентоспроможність підприємства.....	51
Список літератури.....	53

Вступ

Подолання породжених адміністративно-командними методами управління негативних явищ у народному господарстві України можливе на основі реформування відносин власності й регульованої ринкової економіки.

Світовий досвід свідчить, що формування ринку як форми організації товарного виробництва відбувалося еволюційним шляхом протягом тривалого часу при відповідній законодавчій діяльності держави. Перехід нашої економіки до ринкових відносин має певні особливості:

- ринкова економіка формується нееволуційним шляхом; робиться спроба проводити її у процесі радикальних змін суспільного ладу;

- упровадження ринкової економіки проходить без достатньо випробуваних щодо наших умов господарювання законодавчо-правових актів і нормативів;

- держава не підтримує розвиток нових видів підприємств і не обтяжує себе допомогою діючим підприємствам (особливо малим); на даний момент практично немає стимулів і пільг для різних підприємств і підприємництва.

Усвідомлення об'єктивної необхідності переходу до ринкових відносин обумовлює необхідність створення відповідних умов, що визначаються чинністю закону вартості і сприяють реалізації в умовах ринку всіх факторів ефективного виробництва. Це вимагає переосмислення економічних основ господарювання, оволодіння ринковим механізмом з урахуванням нашої соціально-економічної дійсності, відсутності ринкової культури й інфраструктури, необхідної інформації, підготовленості кадрів, а також того, що ринок – це система досить жорстких соціально-економічних відносин.

Однією з найважливіших умов переходу до ринкової економіки є розроблення відповідної законодавчо-правової бази. Як зазначається у ст. 42 Конституції України, держава забезпечує захист конкуренції в комерційній діяльності, захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт.

В умовах побудови ринкової економіки докорінно

змінюється характер організаційно-правових відносин державних та інших органів з суб'єктами комерційної діяльності. Сьогодні ці відносини будуються з організацією рівноправної діяльності різних видів підприємств, підтримки комерції, освоєння ринку на різних рівнях і напрямках.

У цих методичних вказівках визначаються сутність і принципи комерційної діяльності, показані теоретичні основи й закономірності формування та розвитку комерційної діяльності, дана характеристика її суб'єктів. Наведено організаційно-правові форми, у яких допускається створення власної справи, викладено етапи цього процесу; управління (менеджмент) комерційною діяльністю; втілення ідеї комерсанта в бізнес-плані, роль бізнес-плану в комерційній діяльності, етапи розроблення бізнес-плану підприємства. Після створення підприємства і його реєстрації в державних органах комерсанта вступає в конкурентну боротьбу на ринку товарів (послуг), тому в розробці наведено форми й методи цієї боротьби, реалізація цінової, товарної, збутової політики підприємства. Відображено відносини комерсанта з фінансовими інститутами, такими як банки, ринок цінних паперів.

Мета даного курсу – ознайомлення насамперед з понятійним апаратом, термінологією, яка діє в сучасній практиці ділового спілкування, виробничій і комерційній діяльності будь-якого підприємства.

Предметом комерційної діяльності як навчального курсу виступають принципи й методи економічних відносин у конкретному діловому просторі, спрямованому на одержання прибутку. У зв'язку з цим **об'єктом** вивчення курсу є комерційна сторона процесу руху товарів від виробника до споживача, а основними суб'єктами комерційної діяльності виступають як сам підприємець, так і його можливі контрагенти - держава, наймані працівники, партнери з бізнесу і, звичайно ж, споживачі.

1 Комерційна діяльність

1.1 Поняття і суть комерційної діяльності

У сучасній літературі одні автори ототожнюють поняття комерційної і підприємницької діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність ширше, ніж підприємницька або навпаки. Щоб розібратися в цьому, наведемо кілька взаємозалежних визначень понять, узятих з різних довідкових видань, і проаналізуємо їх і дамо їм характеристику.

Комерсант – особа, яка займається приватною торгівлею, комерцією, тобто діяльністю, спрямованою на одержання прибутку. Комерсант є учасником господарського обороту з комерційним успіхом.

Комерція (від лат. commercium – торгівля) – торгівля і торгово-посередницька діяльність, участь у продажі чи сприянні продажу товарів і послуг, у широкому значенні слова – підприємницька діяльність.

Комерційна організація – господарське товариство, виробничий кооператив, торгова чи інша організація, підприємство, що займається підприємництвом, бізнесом, які мають на меті отримання прибутку. Є юридичною особою.

Комерційна діяльність (підприємництво) – ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на одержання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконаних робіт, надання послуг.

Торговець (від англ. merchant):

1) посередник, який вступає тимчасово в права володіння товаром, що його він купує і потім перепродає;

2) особа, яка торгує товаром, купує і продає товар.

Торгівля – це:

1) галузь господарства, вид економічної діяльності, об'єктом якого є товарообмін, купівля-продаж об'єктів, а також обслуговування покупців у процесі продажу товарів і їхньої доставки, збереження товарів і підготовки їх до продажу;

2) комерція, купівля і продаж товарів.

Господарство – сукупність природних і зроблених руками людини засобів, використовуваних для створення, підтримки, поліпшення умов і засобів існування, життєзабезпечення.

Бізнес (від англ. business – справа, підприємництво) – ініціативна економічна діяльність, здійснювана за рахунок власних чи позикових засобів на свій ризик і під свою відповідальність, що має на меті одержання прибутку і розвиток власної справи.

Торгова угода – всі угоди, пов'язані з обміном товарами в матеріально-речовинній формі і надання послуг. Сторони є особливою категорією підприємців, іменованих комерсантами.

Отже **комерційною діяльністю** є сукупність фінансово-економічних, правових та організаційних знань, навичок і дій, які направлені на організацію, проведення та удосконалення процесів обігу (купівлі, продажу) товарів і послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку.

Комерція (від лат. commercium) означає “торгівля”. Але термін “торгівля” має подвійне значення: в одному випадку він означає самостійну галузь народного господарства, а в іншому – торгові процеси, спрямовані на здійснення актів купівлі-продажу товарів. Комерційна діяльність пов'язана з іншим поняттям торгівлі – торговими процесами зі здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку.

Під **товаром** у широкому значенні розуміють матеріальну або нематеріальну власність, що реалізується на ринку. Товаром можуть бути продукти як фізичної, так і розумової праці, результат послуг, сама здатність до праці, земля та її надра – все, що має споживчу вартість і може обмінюватись на інший товар (гроші) власником. У вузькому значенні під товаром розуміють продукт праці, виготовлений і призначений для обміну.

Як вже зазначалось, комерційна діяльність пов'язана з торговими процесами зі здійснення актів купівлі-продажу з метою отримання прибутку. Що розуміють під поняттям “торгові процеси”?

Торгові процеси (комерційні) – це процеси, пов'язані зі зміною вартості, тобто з купівлею і продажем товарів. До них

належать і організаційно-господарські процеси, які безпосередньо не зв'язані з актами купівлі-продажу, але забезпечують безперервність їх здійснення і не мають виробничого (технологічного) характеру (вивчення потреб, укладання договорів купівлі-продажу, реклами та ін.).

Основні комерційні процеси поділяють на такі види:

– вивчення і прогнозування купівельного попиту, вивчення і виявлення потреб населення в товарах і послугах;

– виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів;

– планування та організація раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів, включаючи укладання договорів на постачання товарів, розроблення й подання заявок і замовлень на товари, організацію обліку і контролю за виконанням договірних зобов'язань, різні форми комерційних розрахунків та ін.;

– планування, організація і технологія проведення оптової закупівлі товарів у різних постачальників (на ярмарках, оптових продовольчих ринках, товарних біржах, аукціонах, у виробників продукції, торгових посередників і т. д.);

– планування, організація і технологія оптового і роздрібного продажу товарів, включаючи форми й методи продажу товарів, умови їх застосування, якість обслуговування і т. д.;

– планування і проведення рекламно-інформаційної діяльності зі збуту товарів;

– планування і формування торгового асортименту на складах і в магазинах, управління товарними запасами.

Отже відповідно до Господарського кодексу України від 16.01.03 р. № 436-IV **підприємницька або комерційна діяльність** — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою отримання прибутку. Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності.

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

Основними принципами комерційної діяльності є:

- 1) вільний вибір підприємцем видів комерційної діяльності;
- 2) самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежене законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- 3) вільне наймання підприємцем працівників;
- 4) комерційний розрахунок і власний комерційний ризик;
- 5) вільне розпорядження прибутком, що залишається в підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- 6) самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютного торгу на свій розсуд.

Звідси випливає, що **предмет теорії комерційної діяльності** – це вивчення основних послідовних дій підприємця (з моменту зародження підприємницької ідеї до її здійснення і реалізації основної мети) у процесі вибору ресурсів для виробництва, обміну, розподілу і споживання різних товарів і послуг і втіленого в них необхідного й додаткового продукту. Отже до **предмета теорії комерційної діяльності** входять закони, що керують діями підприємців у процесі вибору щодо обмежених ресурсів для виробництва, обміну, розподілу і споживання, і закони, що керують виробничими відносинами між різними суб'єктами комерційної діяльності і найманих працівників у процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання товарів і послуг. Спираючись на таке розуміння предмета, можна дати узагальнююче визначення теорії комерційної діяльності. **Основи комерційної діяльності** – наука про закони, що керують, з одного боку, відносинами економічної власності між різними суб'єктами комерційної діяльності і найманих працівників, а з іншого - діями підприємців у процесі вибору ресурсів для виробництва, обміну, розподілу й споживання товарів і послуг.

Держава сприяє розвитку малого підприємництва, створює необхідні умови для цього.

Порядок створення, державної реєстрації, діяльності, реорганізації та ліквідації суб'єктів підприємництва окремих організаційних форм визначається Господарським кодексом та іншими законодавчими актами.

Держава гарантує всім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, рівні права і створює рівні можливості для доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів, а також свободу конкуренції.

Втручання державних органів у господарську діяльність підприємців не дозволяється, якщо вона не суперечить чинному законодавству.

1.2 Суб'єкти комерційної діяльності

За українським законодавством суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють діяльність, реалізуючи господарську компетенцію на основі права власності, права господарського відання, права оперативного управління, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями. Виходячи з цього **суб'єктами комерційної діяльності є:**

а) громадяни України, іноземці й особи без громадянства, які проводять господарську діяльність і зареєстровані відповідно до закону як підприємці;

б) 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 проводять господарську діяльність і зареєстровані в установленому законом порядку.

Суб'єкти господарювання мають право відкривати свої філії, представництва, інші відокремлені підрозділи без створення юридичної особи.

Відповідно до ст. 34 і 35 Цивільного кодексу України (із змінами і доповненнями) фізична особа може бути зареєстрована суб'єктом підприємницької діяльності, тільки набувши повної цивільної дієздатності, а саме:

1) з моменту досягнення вісімнадцяти років (повноліття);
2) у разі реєстрації шлюбу фізичної особи, яка не досягла повноліття, вона набуває повної цивільної дієздатності з моменту реєстрації шлюбу;

3) повна цивільна дієздатність може бути надана фізичній особі, яка досягла шістнадцяти років і бажає займатись комерційною діяльністю, за наявності письмової згоди на це батьків (усиновлювачів), піклувальника або органу опіки та піклування.

Не дозволяється займатися підприємництвом таким категоріям громадян: військовослужбовцям, посадовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади та управління, які здійснюють контроль за діяльністю підприємств.

Не можуть бути підприємцями особи, яким суд заборонив займатися певним видом діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду, а також особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини.

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

Залежно від способу створення і формування статутного капіталу підприємства можуть бути **унітарними й корпоративними**.

Унітарним визнається підприємство, засновником якого виступає один суб'єкт господарювання.

Корпоративним визнається підприємство, у створенні якого беруть участь два і більше засновників.

Залежно від кількості працівників і обсягу валового доходу підприємства можуть бути **малими, середніми й великими**.

Малим називається підприємство, у якому середньорічна чисельність працівників не перевищує 50 чоловік. При цьому валовий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг за рік не може бути понад 500 000 євро.

Досвід країн з ринковою економікою свідчить про високу економічну ефективність малого бізнесу. Вільна ринкова

конкуренція змушує малі підприємства пристосовуватися до ринкових умов, що постійно змінюються. Більш того, вони конкурентно впливають на великі підприємства, ефективно стримуючи властиву їм тенденцію до застою. В усьому світі мале підприємництво користується державною підтримкою. У нашій країні ще не створені відповідні ефективні механізми й програми розвитку малого бізнесу.

Великим вважається підприємство, у якому середньорічна чисельність працівників перевищує 1000 чоловік, а валовий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг за рік – понад 5 000 000 євро.

Всі інші підприємства потрапляють до категорії **середніх**.

Державне підприємство, яке відповідно до законодавства України не підлягає приватизації, за рішенням Кабінету Міністрів України може бути перетворене в **казенне підприємство**.

Казенним називається комерційне підприємство, яке може бути державним або муніципальним і не наділено правом власності на закріплене за ним майно.

Казенні підприємства створюються в галузях народного господарства, у яких:

- законом дозволяється проводити господарську діяльність тільки державним підприємствам;
- основним (більше 50 %) споживачем послуг, продукції є держава;
- за умовами господарювання не можлива вільна конкуренція товаровиробників і споживачів;
- більше 50 % виробленої продукції є нерентабельною, хоча і суспільно необхідною продукцією;
- приватизація майнових комплексів державних підприємств заборонена законом.

Суб'єкти господарського права мають ряд ознак правосуб'єктності, закріплених українським законодавством. По-перше, ці суб'єкти мають **певну організаційно-правову форму**. Комерційна діяльність може здійснюватися в будь-яких організаційних формах, передбачених законом. Під **організаційно-правовою формою** розуміється така форма юридичної особи, що характеризує специфіку її створення,

майнового статусу, характеру прав і прав засновників (учасників) на майно, особливості їхньої відповідальності за зобов'язаннями суб'єкта.

Юридичні особи можуть створюватися у формі *товариств, установ* та в інших формах, установлених законом (рисунок 1.1).

Товариством є організація, створена шляхом об'єднання осіб або учасників і яка може бути як підприємницькою, так і непідприємницькою.

Установою є організація, створена однією або декількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні її шляхом об'єднання або виділення майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна. Особливості правового статусу окремих видів установ встановлюються законом.

Товариства, які здійснюють комерційну діяльність з метою одержання і наступного розподілу прибутку між учасниками, можуть бути створені тільки як *господарчі товариства або виробничі кооперативи*.



Рисунок 1.1 – Організаційно-

правові форми підприємницької діяльності

Виробничим кооперативом є добровільне об'єднання громадян на засадах членства для загальної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на особистій трудовій участі й об'єднанні його членами майнових пайових внесків. Статутом кооперативу і законом може передбачатися участь у діяльності виробничого кооперативу на засадах членства також інших осіб.

Установчим документом виробничого кооперативу є статут, що затверджується загальними зборами його членів. Назва кооперативу повинна містити його найменування і слова «виробничий кооператив».

Господарським товариством є юридична особа, статутний або складовий капітал якої розділений на частки між учасниками і яка може створюватися у формі:

- повного товариства (ПТ);
- командитного товариства (КТ);
- товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ);
- товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ);
- акціонерного товариства (АТ).

Повним є товариство, учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють комерційну діяльність від імені товариства і солідарно несуть додаткову відповідальність за його зобов'язаннями усім майном, яке їм належить. Найменування повного товариства повинне містити імена всіх його учасників і слова «повне товариство» або містити ім'я чи найменування одного учасника з додаванням слів «і компанія», а також слова «повне товариство».

Повне товариство створюється і діє на підставі установчого договору.

Командитним товариством називається товариство, у якому поряд з учасниками, які здійснюють від імені товариства комерційну діяльність і додатково несуть солідарну відповідальність по зобов'язаннях товариства усім своїм особистим майном (повні учасники), є один або декілька учасників (вкладників), які несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах сум внесених ними внесків і не

беруть участі в діяльності товариства. Найменування командитного товариства повинне містити імена або найменування всіх його учасників і слова «командитне товариство» або містити ім'я чи найменування одного повного учасника з додаванням слів «і компанія», а також слова «командитне товариство».

Командитне товариство створюється і діє на основі установчого договору, який підписують всі повні учасники. Якщо командитне товариство створюється одним повним учасником, то установчим документом є одноособова заява – меморандум.

Учасниками повного товариства і повними учасниками командитного товариства можуть бути особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Товариством з обмеженою відповідальністю є засноване одним або декількома особами товариство, статутний капітал якого розділений на частки, розмір яких установлюється статутом. Максимальна кількість учасників ТОВ може досягати 10 осіб. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх внесків. Величина статутного капіталу не може бути меншою за 100 мінімальних заробітних плат (з 1 січня 2014 року мінімальна заробітна плата в Україні складає 1218 грн в місяць).

Установчим документом товариства з обмеженою відповідальністю є статут. До моменту державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю його учасники повинні оплатити не менше 50 % суми своїх внесків. Частина, що залишилася, має бути внесена учасниками протягом року.

Назва товариства з обмеженою відповідальністю повинна містити найменування товариства і слова «товариство з обмеженою відповідальністю».

Товариством з додатковою відповідальністю є товариство, засноване однією або декількома особами, статутний капітал якого розділений на частки, розмір яких визначений статутом. Учасники товариства з додатковою відповідальністю солідарно несуть додаткову відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном у розмірі, що встановлюється статутом товариства і є однаково кратним для всіх учасників до

вартості внесеного кожним учасником внеску. У разі визнання банкрутом одного з учасників його власність по зобов'язаннях товариства розподіляється між іншими учасниками товариства пропорційно їхнім часткам у статутному капіталі.

До товариства з додатковою відповідальністю застосовуються положення, що стосуються до товариства з обмеженою відповідальністю, якщо інше не встановлено статутом товариства і законом.

Акціонерним є товариство, статутний капітал якого розділений на певну кількість акцій рівної номінальної вартості. Акціонери несуть ризики збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у розмірі вартості приналежних їм акцій. Статутний капітал акціонерного товариства складають внески засновників і учасників. Величина статутного фонду не може бути меншою за 250 мінімальних заробітних плат. Назва акціонерного товариства повинна містити його найменування і вказівку на те, що товариство є акціонерним. Акціонерні товариства можуть бути **відкритими й закритими.** Акції **відкритих** акціонерних товариств можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки і купівлі–продажу на біржах. При продажу своїх акцій власники не повинні одержувати згоди інших акціонерів на їхнє відчуження. Акції **закритого** товариства розподіляються між засновниками і не можуть продаватися і купуватися на біржах. Акціонери закритого акціонерного товариства мають перевагу при покупці акцій, що продаються іншими акціонерами.

Акціонерне товариство може бути створено одним чи декількома особами. Якщо декількома, то вони укладають між собою договір, що визначає порядок здійснення ними спільної діяльності щодо створення товариства. Цей договір не є установчим документом.

Установчим документом акціонерного товариства є статут.

Підприємства мають право об'єднуватися у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань. Такі об'єднання утворюються на добровільних засадах на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств

можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарські об'єднання створюються за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, і діють на основі установчого договору або статуту. Державні чи комунальні господарські об'єднання утворюються за рішенням Кабінету Міністрів України або за рішенням органів місцевого самоврядування. Такі об'єднання діють на підставі рішення про його створення і статуту, що затверджується органом, який прийняв рішення про утворення такого об'єднання.

Господарські об'єднання згідно з українським законодавством утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законами. Об'єднання підприємств створюється лише в тому разі, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Асоціація являє собою договірне об'єднання підприємств, створюване з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або декількох виробничих і управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів.

Асоціація не має права втручатися у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників. За рішенням учасників, асоціація може бути уповноважена представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади та інших підприємствами і організаціями. Діє на підставі договору і статуту.

Корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум – тимчасові статутні об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети. Це може бути реалізація цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів і т. п. Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти,

що надходять з інших джерел. Вирішивши поставлене завдання, консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн – це статутне об'єднання підприємств та інших організацій на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно у складі інших концернів.

Державні й комунальні об'єднання створюються в основному у формі корпорацій або концернів, незалежно від назви об'єднання (комбінат, трест і т. п.).

Поряд з добровільними існують об'єднання, що створюються в результаті поглинання одних підприємств іншими. Прикладом подібних об'єднань можуть бути холдингові компанії.

Холдингова компанія за Законом „Про холдингові компанії в Україні” - це відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. При цьому визначається, що **холдинговий корпоративний пакет акцій (часток, паїв)** - пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, який перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства. Холдингові компанії можуть утворюватися:

а) органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками шляхом об'єднання у статутному фонді холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв);

б) іншими суб'єктами на договірних засадах.

У випадках, передбачених законодавством, холдингові компанії утворюються за умови попереднього отримання дозволу відповідного органу Антимонопольного комітету України або Кабінету Міністрів України на концентрацію, узгоджені дії

суб'єктів господарювання.

Особливими суб'єктами господарського права слід визнати таких **фізичних осіб-підприємців**:

- громадяни України;
- іноземці;
- особи без громадянства.

Ці особи мають право здійснювати комерційну діяльність у будь-яких організаційних формах на їх вибір. Зокрема, якщо діяльність фізичних осіб проводиться з залученням найманої праці, вона реєструється як приватне підприємство. Установчим документом приватного підприємства (фірми) є статут.

Комерційна діяльність фізичної особи може здійснюватися і без створення юридичної особи (підприємства) шляхом реєстрації індивідуальної трудової діяльності – суб'єкта підприємницької діяльності фізичної особи (СПДФО).

1.3 Організація підприємства

Після виникнення в комерсанта підприємницької ідеї потрібно приймати рішення: купувати діюче підприємство, реорганізувати існуюче або створити нове.

Фінансисти при оцінці кредитного ризику банку вважають у більшості випадків найбільш ефективним придбання підприємства. У той же час для створення раніше невідомих товарів або послуг, освоєння нової "ринкової ніші" більше підходить реорганізація підприємства або створення нового.

З юридичної точки зору підприємство може бути створено:

-
(ними) органу, підприємства-засновника, організації чи трудового колективу на основі діючого законодавства, а також унаслідок примусового розділу іншого підприємства відповідно до антимонопольного законодавства;

-
його трудового колективу за згодою власника або уповноваженого ним органу. У цьому разі за новими підприємствами зберігаються правоприємні зобов'язання.

Але кожний з цих варіантів вимагає кадрового, матеріального і фінансового забезпечення, тобто ефективних

підприємницьких рішень щодо залучення людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Передумови таких рішень готуються підприємцем у процесі формування бізнес-плану. Але цій роботі передуює аналіз проблем вишукування початкового капіталу.

Початковий капітал — сума грошей, цінних паперів або матеріально-речовинних цінностей, необхідних підприємцю для відкриття власної справи, створення підприємства з виробництва товарів, послуг.

Початковий капітал неоднаковий у різних країнах, окремих сферах і галузях народного господарства.

Початковий капітал включає і так званий "**стартовий**" компонент (капітал), тобто *витрати, пов'язані з підготовкою виробництва товарів або послуг*. Вони містять у собі певні витрати на створення власного підприємства:

-
-
-
-
-
-
-
-

На цьому етапі фінансове планування проводиться в рамках розроблення бізнес-плану.

Надзвичайно важливою для майбутніх підприємців є точна інформація бізнес-плану про **майно підприємства**, зокрема про джерела його формування. Майно підприємства складають його основні й оборотні фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Основними джерелами формування майна підприємства є:

-
-

господарської діяльності, у тому числі від операцій з цінними паперами;

-

- кошти з бюджетів різних рівнів.

Одним з найважливіших засобів формування початкового

капіталу є **заощадження домогосподарств**. Кількісно такі заощадження являють собою різницю між доходами сім'ї і споживчих витрат.

На будь-якому підприємстві повинна діяти фінансова стратегія, що реалізується у фінансових планах, яка дозволяє на початковому етапі діяльності вирішити основні завдання:

-
-
місяців;

Визначивши обсяг і джерела інвестування, підприємець приймає рішення про створення підприємства. У його основі лежать механізми визначення прибутковості інвестування та аналізу безбитковості. **Прибутковість інвестування** пов'язана зі строком окупності й дисконтуванням доходу. *Строк окупності інвестицій* визначається відношенням суми початкових інвестиції до щорічних грошових доходів від реалізації підприємницької ідеї.

Але в умовах інфляції його визначення неможливе без застосування *коефіцієнта дисконтування* (K_d). Його знаходять за формулою

$$K_d = \frac{1}{(1 + \Pi)^n},$$

де Π — відношення банківської кредитної ставки до 100;
 n — кількість років інвестування.

Ефективність інвестування визначається відношенням суми дисконтування доходу до суми дисконтування витрат. Реалізація підприємницької ідеї вважається ефективною, якщо цей коефіцієнт більше одиниці. Цю ефективність відображає і коефіцієнт прибутковості. Він припускає визначення **точки безбитковості**, що показує рівень виробництва і продажів, при якому фінансові надходження покривають видатки на виробництво. У цій точці воно стає безбитковим, але і прибутку ще не дає.

Головним на початковому етапі заснування юридичної

особи є вибір його форми власності й правового статусу підприємства. Засновниками підприємства можуть бути власники майна або уповноважені ними особи.

На другому етапі ведеться розроблення установчих документів, статуту й установчого договору. Заключним етапом утворення юридичних осіб є їхня державна реєстрація, з моменту якої організація одержує статус юридичної особи.

Статут підприємства визначає його правоздатність, установлює правовий статус. Основне призначення статуту — інформування контрагентів та інших осіб про коло своєї діяльності, права і можливості, встановлення організаційно-правової форми підприємства.

Ні сам статут, ні його окремі положення не можуть бути оголошені комерційною таємницею.

Установчий договір — це договір про добровільне об'єднання двох чи декількох осіб, їхнього майна, у якому кожний з учасників бере на себе певні зобов'язання стосовно інших учасників з метою одержання прибутку. Тому акцент у ньому роблять на загальному обсязі статутного капіталу, частки кожного з засновників, її формі (натуральній чи майновій), умовах передачі майна у власність юридичної особи, порядку розподілу прибутку і збитків, умови виходу засновників зі складу юридичної особи.

Підписанню установчого договору, як правило, передують ретельне комплексне техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства, розроблення бізнес-плану і насамперед таких сторін документа, як розрахунок статутного фонду, очікуваних прибутків, балансу доходів і витрат на функціонування підприємства та ін.

Оскільки в установчому договорі особлива увага приділяється статутному капіталу, розглянемо його сутність і шляхи формування.

Статутний капітал — сукупність майнових (матеріальних, речових) і грошових коштів та інших нематеріальних цінностей, що є постійним внеском його засновників-учасників у створене ними господарче товариство з метою забезпечення діяльності підприємства й одержання на цій основі прибутку.

Внесками засновників і учасників товариства є:

-
матеріальні цінності;

-
конвертованій валюті) і цінні папери;

-
користування землею та іншими природними ресурсами, у тому числі інтелектуальною власністю (зокрема використання винаходів у вигляді патентів і ліцензій, "ноу-хау").

При створенні акціонерного товариства в установчих документах повинні бути відображені дані про види акцій, що випускаються, їхню номінальну вартість, кількість і співвідношення акцій різних видів.

Державна реєстрація юридичних і фізичних осіб проводиться відповідно до Закону України від 15.05.03р. № 755-І "Про державну реєстрацію юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців", що набрав чинності з 1 липня 2004 р. *Підприємство вважається створеним і набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації і внесення в єдиний державний реєстр.*

Скасування державної реєстрації здійснюється за особистою заявою суб'єкта підприємницької діяльності, а також на підставі рішення суду.

Припинення діяльності підприємства відбувається шляхом його ліквідації або реорганізації. **Реорганізація підприємства** — процес перетворення, перебудови організаційної структури і управління підприємством при збереженні його виробничого потенціалу, зокрема основних фондів.

Формами реорганізації є злиття, приєднання, поділ, виділення і перетворення підприємств:

-
шляхом передачі їй усіх прав і обов'язків двох чи декількох організацій з одночасним припиненням діяльності останніх;

-
чи декількох організацій з передачею всіх їхніх прав і обов'язків іншій організації;

-
передачею всіх її прав і обов'язків знову створюваним організаціям;

-
організацій без припинення діяльності. При виділенні зі складу діючої організації однієї або декількох до кожної з них переходить частина прав і обов'язків реорганізованої організації відповідно до розподільчого балансу;

-
особи однієї організаційно-правової форми в іншу відповідно до положень господарського кодексу і законів.

Ліквідація підприємства може здійснюватися:

- *добровільно* — ліквідаційною комісією, що створюється власником або уповноваженим ним органом, призначеним ліквідаційною організацією;

- *примусово* — комісією, призначеною судом або відповідним державним органом.

Ліквідація і реорганізація підприємства проводяться за рішенням власника і участю трудового колективу.

Основними причинами ліквідації підприємства є:

- його банкрутство, тобто неможливість платити за своїми обов'язками, а також погасити наявні борги. Під *неспроможністю (банкрутством)* розуміється процес припинення діяльності організації (індивідуального підприємця) відповідно до рішення суду (чи добровільно) при невиконанні відповідно до закону грошових зобов'язань перед кредиторами та іншими зобов'язаннями перед бюджетами. До конкретних причин банкрутства підприємств належать: їхня низька конкурентоспроможність, надмірні витрати виробництва й обороту, нестача оборотних коштів, високі відсотки по кредиту, погіршення економічної кон'юнктури та ін.;

- закінчення терміну, на який підприємство створювалося, чи досягнення мети, поставленої суб'єктами комерційної діяльності при організації підприємства;

- ухвалення рішення

про заборону діяльності підприємства через невиконання умов, установлених законодавством, якщо в передбачений рішенням термін не забезпечено дотримання цих умов або не змінено вид діяльності;

- визнання рішенням суду недійсними установчих документів і дозволу на створення підприємства;

2 Основи бізнес-плану

2.1 Роль бізнес-планування в умовах ринкової економіки

Зарубіжний досвід і логіка, а також об'єктивний аналіз показують, що в умовах ринку самопланування на рівні господарських осередків щодо комерційної діяльності є необхідним і неминучим. Для підприємництва найбільш характерними є плани й програми реалізації окремої угоди і проведення основних операцій, що складають угоду. А якщо здійснюється кілька угод, пов'язаних одна з одною, то, плануючи їх у взаємодії, доводиться мати справу з плануванням комерційної діяльності як безперервного процесу.

Із самого визначення поняття "план" випливає, що в бізнес-плані має бути заздалегідь намічена бажана і практично здійснювана програма підприємницьких дій, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Під **бізнес-планом** розуміється чітко підготовлений документ, у якому викладається зміст обраного виду діяльності, поставлені цілі й планомірно організовані заходи, спрямовані на досягнення цих цілей.

Правильно складений бізнес-план у підсумку відповідає на питання: чи варто займатися даним видом діяльності і чи принесе справа, що планується, прибуток, який дозволить окупити затратені сили й засоби? В умовах ринку такі плани необхідні всім: банкірам, потенційним інвесторам і перш за все самому підприємцю, який повинен чітко проаналізувати свої ідеї, перевірити їх реалістичність.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві

функції:

1) *зовнішню* — ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) *внутрішню* — опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

У бізнес-плані повинна бути чітко сформульована мета його складання. *Якою ж є мета розроблення бізнес-плану в умовах ринку?*

По-перше, планування – це ключ до процвітання в бізнесі. План з його конкретними комерційними цілями і програмою дій щодо їх досягнення виступає в ролі гіда, який веде бізнес лабіринтом економіки. Іншими словами, *бізнес-план* — це засіб, за допомогою якого підприємець може управляти своїм бізнесом.

По-друге, розроблення бізнес-плану змушує підприємця моделювати ситуації і розглядати проблеми, що можуть перешкоджати успіху.

По-третє, *бізнес-план* — це засіб залучення позикового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Таким чином, *бізнес-план* — це основа конструктивних відносин з потенційними інвесторами, тобто з тими, у кого ви будете позичати гроші для реалізації свого проекту.

По-четверте, на початковому етапі створення своєї справи *бізнес-план* є основним інструментом комунікацій між підприємцем і зовнішнім світом.

По-п'яте, у процесі складання бізнес-плану розвиваються здібності підприємця як менеджера — набувається досвід оцінки умов конкуренції, способів просування товарів на ринок, використання переваг свого бізнесу, фінансового планування, розроблення різних сценаріїв діяльності.

Бізнес-план повинен бути складений обов'язково в письмовій формі, тому що неформальні, усні пропозиції можуть призвести або до того, що підготовчий період буде дуже тривалим, або просто до провалу бізнес-ідеї.

Узагальнення досвіду підприємницьких починань дозволяє виділити в процесі роботи над бізнес-планом дві стадії:

- а) підготовчу;
- б) основну.

*Процес розроблення бізнес-плану розпочинається зі збору інформації, що стосується майбутнього бізнесу. До цієї інформації належить маркетингова, виробнича й фінансова. Ідея буде успішною, якщо знайти свого споживача. В умовах ринкової економіки людям неможливо продати те, що вони не хочуть купувати, і легко продати те, що хочуть і можуть купувати. Тому першим кроком є **аналіз стану ринку**, який полягає в детальному розгляді всіх умов, у яких буде працювати і конкурувати підприємець. Іншими словами, необхідно з'ясувати:*

- 1) які можливості ринку і які тенденції його розвитку;
- 2) які фактори можуть вплинути на успіх справи.

Аналізують такі показники ринку:

- 1) попит на даний вид продукції чи послуг;
- 2) купівельні можливості потенційних клієнтів;
- 3) чисельність потенційних покупців з розбиттям за районами і віковими групами;
- 4) динаміка доходів населення (клієнтів);
- 5) динаміка загального попиту на всі заставні товари на ринку;
- 6) чисельність підприємців, які займаються цим видом підприємницької діяльності.

*Наступним кроком підготовчої стадії бізнес-планування є **визначення особистих цілей підприємця**.*

*Ще одним важливим кроком підготовчої стадії бізнес-планування є **визначення предмета бізнесу**.*

*Цей етап підготовки бізнес-плану дозволяє відповісти на досить просте, але істотне питання після того, як ми вже проаналізували стан ринку, розробили власну бізнес-ідею, що відповідає ринковому сьогоденню, а також особистим цілям, — **яким видом діяльності буде займатися підприємець?***

*Наступними важливими кроками розроблення бізнес-плану є **визначення цілей запланованого бізнесу, його стратегії і тактики**, тобто процес **стратегічного планування**.*

За збиранням інформації йде стратегічне планування, яке включає в себе такі етапи: визначення місії фірми; зовнішній аналіз, внутрішній аналіз (визначення слабких і сильних сторін бізнесу), встановлення цілей діяльності фірми, аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії.

Процес стратегічного планування досить трудомісткий, але саме він істотно підвищує шанси виживання в конкурентному середовищі.

2.2 Етапи розроблення бізнес-плану підприємства

Що конкретно має включати бізнес-план підприємства? Зміст бізнес-плану залежить насамперед від того, на кого він розрахований. Зміст і обсяг бізнес-плану визначаються також сферою торговельної діяльності (дитяча харчова продукція, магазин взуття чи супермаркет), до якої належить даний бізнес, розмірами бізнесу й сумами коштів, необхідними для його організації, конкретними характеристиками вашого майбутнього продукту і стадіями його життєвого циклу.

Процес бізнес-планування підприємства має свою внутрішню логіку, тобто послідовність виконуваних етапів при написанні бізнес-плану (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні етапи розробки бізнес-плану підприємства

Перший етап	Вибір продукції та/або послуг, що будуть запропоновані на продаж
Другий етап	Дослідження середовища (у тому числі ринку майбутнього бізнесу)
Третій етап	Вибір місцезнаходження майбутнього бізнесу
Четвертий етап	Прогнозування обсягів і доходів від продажу продукції та /або послуг
П'ятий етап	Визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу (приміщення, устаткування, постачальники продукції, контроль якості, управління)
Шостий етап	Розроблення цінової і торгової політики, вибір способу реклами
Сьомий етап	Обґрунтування вибору форми організації бізнесу, характеристика власників підприємства і основних керівників, визначення якості персоналу, організаційної структури, форм і умов оплати праці
Восьмий етап	Опис потенційних ризиків майбутнього бізнесу і пошук дій, які можуть звести їх до мінімуму
Дев'ятий етап	Оцінка передбачуваних прибутків і збитків, аналіз

етап	стану готівки та розроблення балансу, звіту про фінансові результати
Десятий етап	Написання висновків, що узагальнюють основні положення обґрунтованої бізнес-ідеї

Підприємці розробляють бізнес-план підприємства з метою залучення інвесторів до фінансування даного проекту. Розглянемо структуру і зміст бізнес-плану, орієнтованого на залучення банківського капіталу до торговельної діяльності підприємства.

Структура бізнес-плану містить такі елементи:

1 Титульний аркуш:

- а) повна назва і адреса підприємства;
- б) імена й адреси засновників;
- в) відомості про характер і сфери бізнесу;
- г) загальна передбачувана вартість підприємницького проекту;
- д) вказівка на конфіденційність викладеної в бізнес-плані інформації;
- г) місяць і рік складання бізнес-плану.

2 Зміст бізнес-плану:

- а) перелік основних розділів і підрозділів;
- б) перелік таблиць, рисунків та інших ілюстрацій.

3 Резюме

Бізнес-план починається з резюме, що відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи.

Резюме — це короткий опис (1-2 сторінки) підприємницького проекту, у якому викладено:

- а) унікальність даної бізнес-ідеї, найсуттєвіші конкурентні переваги підприємства;
- б) відомості про компетенцію і професіоналізм членів команди менеджерів;
- в) основні передбачувані показники фінансової діяльності (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- г) характеристику загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку використання, форм повернення;

д) інші найважливіші дані, які, на думку автора, можуть привернути увагу інвесторів.

4 Підприємство та його продукція

Мета цього підрозділу — переконати читача в перспективності торговельної діяльності обраного виду, викликати довіру до обраного бізнесу шляхом опису переваг та особливостей його продуктів і/або послуг.

5 План маркетингу

Першим напрямом дослідження в даному розділі є *дослідження ринку*.

Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. У бізнес-плані треба викласти, які засоби реклами передбачає використовувати підприємство, скільки коштуватиме організація рекламної компанії і як ці витрати розподілятимуться за окремими періодами.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становитиме відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану.

6 План торговельної діяльності:

- а) планування приміщень;
- б) опис торговельного процесу;
- в) устаткування;
- г) постачальники основних видів продукції;
- д) можливий вплив зовнішніх факторів на торговельно-господарську діяльність.

7 Організаційний план:

- а) форма організації бізнесу;
- б) власники торговельного підприємства й ключові керівники;
- в) організаційна схема і розподіл обов'язків;
- г) планування кількості персоналу;
- д) визначення рівня і структури оплати праці.

8 Оцінка ризиків:

- необхідно виділити найбільш імовірні для даного бізнесу типи ризиків і в міру можливості оцінити їх вплив на бізнес;

- вказати, які заходи будуть застосовуватись як реакція бізнесу на прояви симптомів ризику;

- зазначити типи страхових полісів і суму, на яку їх планується придбати.

9 Фінансовий план

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану підприємства. Головна мета фінансового плану — узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, й обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Фінансовий план містить такі підрозділи:

1 План доходів і видатків (план прибутків і збитків).

2 План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).

3 Плановий баланс.

У фінансовій частині бізнес-плану важливо розрахувати показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності.

2.3 Оформлення і презентація бізнес-плану

Бізнес-план – це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновок не тільки про бізнес, але й про власників. Тому важливим є як його зміст, так і оформлення.

Основні *вимоги до оформлення бізнес-плану*:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати зміст підприємницького проекту. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20-25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями). У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій і процесів;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити

потенційних інвесторів;

3) бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати й підкріпляти посиланнями на дослідження цільового ринку;

4) будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до найоптимістичнішого, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

5) у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та підрозділи так, щоб можна було швидко знайти потрібну інформацію;

6) бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про фірму та її діяльність, тому слід контролювати сферу його розповсюдження;

7) за необхідності додаткова інформація може бути винесена в *додатки, які містять:*

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему грошових потоків;
- угоди оренди; гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів.

Існують також певні правила технічного оформлення, що включають:

- наявність титульного аркуша;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток і посилань на джерела використання інформації.

Презентацію бізнес-плану організовують для ознайомлення зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом; для демонстрації в найдоступнішій формі сутності підприємницької ідеї, найкращих ділових якостей підприємця та команди провідних менеджерів фірми; для започаткування активних партнерських відносин з потенційними кредиторами та інвесторами.

Презентація бізнес-плану — це публічне його представлення (рекомендація) зацікавленим особам.

У процесі презентації бізнес-план має породжувати почуття оптимізму й ентузіазму. Тривалість презентації звичайно становить 20 хв. Після цього підприємець має бути готовий відповісти на запитання, оскільки найголовніше завдання презентації бізнес-плану полягає в налагодженні діалогу з потенційними інвесторами.

Для більшої наочності й переконливості бажано, щоб презентацію проводив керівник особисто, широко використовуючи схеми, рисунки, таблиці, важливим є також попереднє ознайомлення учасників з ключовими положеннями і показниками бізнес-плану.

Таким чином, *процес презентації охоплює такі ключові моменти:*

- а) характеристика підприємства, унікальність запропонованої ним продукції та/або послуг;
- б) дослідження ринку, визначення основних клієнтів і конкурентів;
- в) маркетингова стратегія;
- г) необхідні обсяги початкових інвестицій;
- д) команда, яка реалізовуватиме бізнес-план;
- е) умови повернення кредиторам та інвесторам вкладених коштів.

Наприкінці слід зазначити, що в ринкових умовах господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану.

3 Менеджмент у комерційній діяльності

3.1 Сутність менеджменту

Після створення підприємства перед підприємцем виникає проблема ефективного управління ним, складовою частиною якого виступає організаційна діяльність, здійснювана в рамках певних форм. Вибір оптимальної організаційної форми підприємства й ефективних методів прийняття управлінських

рішень є однією з найважливіших умов успішної комерційної діяльності.

Підприємець у своїй діяльності виконує ряд функцій, пов'язаних з управлінням, плануванням і аналізом техніко-економічних показників свого підприємства. Розглянемо більш докладніше зміст цих функцій.

Сучасне підприємство являє собою складну систему, що включає технічну базу, трудові й матеріальні ресурси, які знаходяться в постійній взаємодії і розвитку. Координація діяльності підсистем, ув'язування їх у єдину систему — одне з найважливіших завдань управління. Першочерговими завданнями управління підприємством в умовах ринку є:

- прогнозування збуту продукції; перспективне планування випуску продукції; визначення передбачуваного доходу; налагодження господарських зв'язків з потенційними замовниками;

- використання — раціональний підбір, розміщення і стабілізація кадрів, складання і реалізація соціальних програм; облік, розподіл соціальних благ (акцій, допомоги і т. п.);

- забезпечення виробничого циклу матеріальними ресурсами; визначення постачальників; укладання взаємовигідних договорів; облік і контроль раціонального використання матеріальних ресурсів, оборотності оборотних коштів;

- формування цілей управління; планування; вибір оптимального

варіанта плану, що забезпечує максимальний дохід; оцінка техніко-економічних показників перспективної програми випуску продукції;

- раціональне забезпечення виробничого циклу; його скорочення за рахунок оперативного доведення до виконавця змінних завдань; розрахунок оптимальних термінів комплексного постачання продукції цехами-суміжниками; аналіз використання виробничих потужностей і вироблення пропозицій щодо їхнього розвитку;

- налагодження оптимальних фінансових потоків і

забезпечення збуту; прогнозування обсягу реалізації і збуту; оперативне реагування на купівельну спроможність замовника; координування виробничих і фінансових планів.

У своїй трудовій діяльності люди об'єднуються в певні групи, що діють у рамках окремих організацій (школи, магазину, підприємства і т. п.). Організація складається з осіб, які ставлять перед собою деяку мету, працюють в одній команді, групі, використовують певні знання і технічні прийоми, виступають як єдиний і цілісний організм.

Організувати — означає *спланувати й визначити ті функції і дії, що необхідні для виконання тієї чи іншої роботи, а також об'єднати ці функції і дії в рамках об'єктів управління.*

Управління — *свідомий, цілеспрямований і активний вплив різних суб'єктів управління і створених ними органів на економічні об'єкти і діяльність інших людей.*

Складовою частиною процесу управління виступає менеджмент. Якщо поняття "управління" в економічному аспекті означає вплив суб'єктів управління на весь суспільний і технологічний способи виробництва на макро- і мікрорівнях, то менеджмент охоплює управління соціально-економічними процесами тільки на рівні підприємств і їхніх об'єднань.

Менеджмент — *це свідомий і цілеспрямований вплив керівництва підприємства або керівних органів на діяльність людей у процесі виробництва товарів і послуг у рамках певної організації з метою одержання прибутку.*

Поняття "виробництво" вживається в даному випадку в широкому значенні, тобто означає безпосереднє виробництво, обмін, розподіл і споживання і передбачає насамперед управління персоналом.

Концепції (моделі) сучасної теорії і практики управління. До них належать:

-
на організаційній структурі підприємства (вона отримала назву *класичної школи управління, представлені А. Файолем*);

-
враховує недооцінені представниками інших моделей соціально-психологічні й морально-етичні фактори в управлінні людьми.

Так, американський вчений А. Маслоу стверджував, що продуктивність праці на підприємстві може зростати насамперед унаслідок поліпшення мікроклімату в колективі, зокрема відносин між менеджерами і найманими працівниками, а також підвищення ступеня задоволення працівників своєю працею і його результатами;

- *концепція людських (гуманних) відносин* — займає домінуюче положення в розвинених країнах світу. Вона заснована на переважанні ролі особистісного фактора в зростанні ефективності господарської діяльності підприємства. Разом з тим у практиці управління слід використовувати раціональні аспекти та інші моделі.

Повніше сутність менеджменту розкривається в його основних функціях.

3.2 Функції, форми й методи управління підприємством

Функція менеджменту — *певний вид діяльності посадової особи або структурного підрозділу апарату управління, у процесі якого здійснюється ефективний вплив на об'єкт управління і вирішується поставлена мета, завдання та ін.*

До основних функцій управління належать: планування, організація, підбір, розміщення кадрів, їхнє стимулювання, координування і контроль.

Планування — *процес розроблення і практичного виконання планів, а також шляхів і способів досягнення втіленої в них мети підприємства.* Раціональне планування — основа успішного виконання менеджерами всіх інших функцій. Тому за сферами охоплення розрізняють планування виробничої діяльності, підбору і переміщення працівників, фінансове планування та ін. Основним планом діяльності підприємства є бізнес-план.

Організація діяльності підприємства — *процес створення організаційної структури підприємства (відділів, служб, груп і т. п.), закріплення за нею ресурсів, узгодження повноважень, а також розроблення доцільних способів дій для досягнення мети.*

Координація діяльності підприємства — процес упорядкування та узгодження дій його різних підрозділів.

Координація — це конкретизація процесу організації підприємницької діяльності.

Контроль за діяльністю підприємства — *систематичне спостереження за станом господарської діяльності підприємства з метою перевірки відповідності фактичних результатів запланованим і, в разі потреби, коригування такої діяльності.*

Менеджмент виконує різноманітні функції при різних **організаційних формах управління** підприємством. У сучасних умовах такими основними формами є: 1) лінійна; 2) функціональна; 3) лінійно-функціональна; 4) програмно-цільова; 5) дивізійна; 6) матрична.

Так, *лінійна форма* управління у взаєминах між начальником і підлеглими здійснюється відповідно до ієрархічної структури "зверху вниз".

В американській компанії "Ексон" та багатьох інших великих корпораціях нараховується 11-14 рівнів ієрархії.

При *функціональній формі* загальні для декількох підрозділів функції управління передають одному органу (підрозділу) чи виконавцю. Він виконує їх, одержуючи накази від декількох керівників. Таким чином, субординація в управлінні здійснюється за функціями.

У *дивізійній формі* управління поєднується керування за продуктивним (якщо материнська компанія відповідає за діяльність фірми в даній країні) і регіональним (якщо дочірня компанія об'єднує філії в інших країнах) принципами. Головними елементами цієї форми управління є відділи (від англ. Division), що вступають між собою в договірні відносини і працюють за принципом самофінансування. Вище керівництво при цій формі управління приймає стратегічні рішення, що визначають розвиток компанії на тривалу перспективу (постановка довгострокових цілей, розширення масштабів виробництва, модернізація підприємств, виробництво нових видів продукції і т. п.).

За таким принципом побудоване управління в американській корпорації "ІВМ", причому дивізійна форма управління в ній об'єднана з програмно-цільовою.

Вибір певної форми керування залежить від безлічі факторів, що на практиці виявляється в розходженнях структури управління організації.

Найбільш конкретною формою виконання менеджером своїх функцій є **прийняття управлінських рішень**. Щоб прийняти науково обґрунтоване рішення, необхідно:

- -
 - аналізувати її;
 -
 - і т. п.);
 -
 -
 -
- альтернативних варіантів вирішення даної проблеми;

Ці етапи ухвалення управлінського рішення можна згрупувати в **три основні стадії** — підготовка рішення, його прийняття і реалізація:

- на *першій* стадії здійснюють пошук і збір достовірної інформації, її обробку, аналізують усі внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на управлінське рішення, прогнозують можливі наслідки (позитивні й негативні), а також формулюють завдання, які необхідно вирішити;

- на *другій* стадії на підставі всебічних розрахунків розробляють окремі альтернативні варіанти вирішення проблеми, дають їхню оцінку, визначають критерії (показники, ознаки) раціонального рішення. Після цього вибирають таке рішення і дають його чітке формулювання;

- команди (усні; письмові, наприклад, наказ і т.п.), які доводять до виконавців, визначають методи й засоби їхнього виконання (наприклад, розробляють систему стимулів), проводять аналіз ефективності прийнятого рішення, його можливе наступне коригування, дають оцінку його результативності.

Розрізняють **три методи прийняття менеджерами управлінських рішень**:

- *інтуїтивний*, що базується на накопичених менеджерами сумі знань і управлінському досвіді в певній сфері діяльності;

- *здорового глузду*, що припускає використання менеджером накопиченого практичного досвіду;

-
розрахунках альтернативних варіантів і т. п.

Прийняття управлінських рішень повинне базуватися на знанні економічних законів, що діють, нормативно-правових актах, сутності й природи людини та ін. Такі знання здобувають у процесі вивчення теорії організації і управління, філософії, соціології, психології, загальної теорії систем та ін.

3.3 Сучасні особливості роботи менеджера

Основними критеріями роботи менеджера в сучасних умовах, на думку західних учених, виступають: 1) оптимізація звітності; 2) лідерство; 3) увага до колективної роботи; 4) тісний контакт з людьми; 5) удосконалення владних повноважень; 6) індивідуальність; 7) самовіддача; 8) об'єднання інтелекту і професійних якостей; 9) здатність освоювати і застосовувати моделі й технології сучасного менеджменту.

На думку американського економіста, фахівця з теорії управління П. Друкера, менеджери повинні вміти схилити людей до спільних дій, стимулювати їхні виробничі зусилля і разом з тим послабляти властиві їм недоліки.

До **основних принципів діяльності менеджера** в цій сфері належать:

-
можливість знищити його);

-
індивідуальність;

-
допомога
працівникам у реалізації їхніх цілей у рамках цілей і цінностей компанії на основі принципу пріоритетності інтересів людей, а не всієї організації.

Поступальний розвиток сучасного підприємства багато в чому визначається його ефективним управлінням, а також

функціональною і структурною організацією. Від структури управління залежать:

-
-
структурних підрозділів;

-
Існують різні методи оптимізації функціональної і структурної систем управління. Залежно від умов, у яких працює підприємство, застосовуються "м'які" (еволюційні) або революційні методи реструктуризації.

Серед "м'яких" методів, що одержали найбільше поширення, можна виділити структуризацію і SADT-моделювання:

-
структури, а у складанні схем існуючих організаційних структур і за необхідності — у частковій їхній перебудові. Структуризація допомагає розібратися в ситуації "хто і що робить";

-
систем, розроблення організаційних структур, систем довгострокового і стратегічного планування, управління фінансовими і матеріальними потоками, навчання персоналу і вирішення багатьох інших завдань, що вимагають системного підходу.

Один з найбільш ефективних сучасних методів перетворення організацій - **реінжиніринг бізнес-процесів**, що виражає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову комерційної діяльності. Об'єктом реінжинірингу є *бізнес-процеси*, що являють собою опис реалізації функції з урахуванням їхніх причинно-наслідкових зв'язків.

У менеджменті як *процеси* найчастіше розглядаються адміністративні процеси перетворення ресурсів у продукти й послуги. *Реінжиніринг бізнес-процесів* — це засіб перебудови виробництва, за допомогою якого усуваються непотрібні витрати праці, важливий механізм управління витратами.

Реінжиніринг активізує резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства, допомагає координувати роботу підрозділів, дозволяє поліпшити якість виробництва продукції і обслуговування клієнтів. Серед переваг процесного управління можна виділити простоту оптимізації та оцінки самих процесів як з погляду їхньої організації, синхронізації, взаємної узгодженості, так і споживаних ресурсів.

4 Легалізація комерційної діяльності

4.1 Ліцензування комерційної діяльності

Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, що безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище і безпеку держави. Для здійснення підприємницької діяльності, що підлягає ліцензуванню, необхідно одержати відповідну ліцензію і дотримуватися визначених умов і правил здійснення такого виду діяльності (ліцензійні умови), які встановлює Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган.

Ліцензія — документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Ліцензійні умови — встановлений з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню

Відповідно до Закону України від 1 червня 2000 р. № 1775-III "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності:

- пошук (розвідування) корисних копалин;
- виготовлення бланків цінних паперів, документів строгої

звітності;

- централізоване водопостачання та водовідведення;
- медична практика;
- ветеринарна практика;
- надання послуг з перевезення пасажирів і їхнього багажу на таксі;
- виконання топографо-геодезичних, картографічних робіт;
- турсператорська й турагентська діяльність;
- фізкультурно-оздоровча й спортивна діяльність;
- посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- професійна діяльність на ринку цінних паперів;
- посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- оптова торгівля насінням та інше.

Порядок одержання ліцензії

Для одержання ліцензії на кожний вид діяльності суб'єкт господарської діяльності подає в орган, який видає ліцензії, заяву встановленої форми. У заяві зазначаються:

1) відомості про заявника: прізвище, ім'я, по батькові й паспортні дані (серія і номер, ким і коли виданий), місце проживання, ідентифікаційний номер фізичної особи — платника податків та інших обов'язкових платежів;

2) вид господарської діяльності, на провадження якої заявник має намір одержати ліцензію.

До заяви про видачу ліцензії додається копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності або копія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, засвідчена нотаріально або органом, який видав оригінал документа.

Заява про видачу ліцензії залишається без розгляду, якщо:

- заява подана (підписана) особою, яка не має на це повноважень;
- документи оформлені з порушенням вимог цієї статті.

Про залишення заяви про видачу ліцензії без розгляду заявник повідомляється в письмовій формі із зазначенням

підстав залишення заяви про видачу ліцензії без розгляду в строки, передбачені для видачі ліцензії.

Повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії або про відмову у видачі ліцензії надсилається (видається) заявникові в письмовій формі впродовж трьох робочих днів з дати прийняття відповідного рішення. У рішенні про відмову у видачі ліцензії зазначаються підстави такої відмови.

Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є:

- недостовірність даних у документах, поданих заявником для отримання ліцензії;
- невідповідність заявника згідно з поданими документами ліцензійним умовам, установленим для виду господарської діяльності, зазначеного в заяві про видачу ліцензії.

У разі відмови у видачі ліцензії на підставі виявлення недостовірних даних у документах, поданих заявником про видачу ліцензії, суб'єкт господарювання може подати до органу ліцензування нову заяву про видачу ліцензії не раніше, ніж через три місяці з дати прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії.

Рішення про відмову у видачі ліцензії може бути оскаржене в судовому порядку.

У ліцензії зазначаються:

- найменування органу ліцензування, який видав ліцензію;
- вид господарської діяльності, вказаний згідно зі статтею 9 цього Закону (у повному обсязі або частково), на право провадження якого видається ліцензія;
- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності;
- ідентифікаційний код юридичної особи або ідентифікаційний номер фізичної особи — платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце

проживання фізичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності;

- дата прийняття і номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;
- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії;
- наявність додатків (із зазначенням кількості сторінок).

Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше, ніж за три робочі дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії.

Строк дії ліцензії на здійснення певного виду господарської діяльності встановлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування, але не може бути меншим, ніж три роки.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є центральний орган виконавчої влади, здійснюється на всій території України.

Ліцензіат не може передавати ліцензію або її копію іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності.

4.2 Патентування комерційної діяльності

Законом України від 23.03.96 р. № 98/96-ВР “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” із змінами й доповненнями визначено порядок патентування торговельної діяльності за готівкові кошти, а також з використання інших форм розрахунків і кредитних карток, діяльності у сфері торгівлі іноземною валютою, діяльності з надання послуг у сфері грального бізнесу та побутових послуг, що проводиться суб'єктами підприємницької діяльності.

Суб'єктами правовідносин, які регулюються зазначеними вище законами, є юридичні особи й суб'єкти підприємницької діяльності, що не мають статусу юридичної особи, — резиденти й нерезиденти, а також їхні відокремлені підрозділи (філії,

відділення, представництва тощо), які здійснюють вказану підприємницьку діяльність.

Закон не поширюється

Дія Закону не поширюється на торговельну діяльність і діяльність, пов'язану з наданням побутових послуг:

- підприємств і організацій Укоопспілки, військової торгівлі, аптек, що перебувають у державній власності, і торговельно-виробничих державних підприємств робітничого постачання у селах, селищах і містах районного підпорядкування;

- суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб, які:

- здійснюють торговельну діяльність з лотків, прилавків і сплачують ринковий збір (плату) за місце для торгівлі продукцією в межах ринків усіх форм власності;

- сплачують податок на промисел у порядку, передбаченому чинним законодавством;

- здійснюють продаж вирощеної в особистому підсобному господарстві, на присадибній, дачній, садовій і городній ділянці продукції рослинництва, худоби, кролів, нутрій, птиці (як у живому вигляді, так і у вигляді продуктів первинної переробки), продукції власного бджільництва;

- сплачують державне мито за нотаріальне посвідчення договорів відчуження власного майна в разі, якщо товари кожної окремої категорії відчужуються не частіше одного разу на календарний рік;

- сплачують фіксований податок відповідно до законодавства про оподаткування прибутків фізичних осіб;

- суб'єктів підприємницької діяльності, утворених громадськими організаціями інвалідів, які мають податкові пільги відповідно до чинного законодавства і здійснюють торгівлю виключно продовольчими товарами вітчизняного виробництва і продукцією, виготовленою на підприємствах Українського товариства сліпих і Українського товариства глухих.

Не дозволяється визначення видів підприємницької діяльності, що підлягають патентуванню, порядку і суб'єктів патентування в інших нормативно-правових актах, а також

рішеннями органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Торговий патент

Торговий патент — це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності або його структурного (відособленого) підрозділу займатися вказаними в даному Законі видами підприємницької діяльності. Торговий патент не засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності на інтелектуальну власність.

Торговий патент видається за плату суб'єктам підприємницької діяльності державними податковими адміністраціями за місцем проживання цих суб'єктів або місцезнаходженням їхніх структурних (відособлених) підрозділів; суб'єктам підприємницької діяльності, які здійснюють торговельну діяльність або надають побутові послуги (крім пересувної торговельної мережі), — за місцезнаходженням пункту продажу товарів або пункту надання побутових послуг, а суб'єктам підприємницької діяльності, які здійснюють торгівлю через пересувну торговельну мережу, — за місцем реєстрації цих суб'єктів.

Торговий патент містить такі реквізити:

- 1) номер торгового патенту;
- 2) найменування власника торгового патенту;
- 3) вид підприємницької діяльності;
- 4) назва виду побутових послуг або послуг у сфері грального бізнесу;
- 5) місце реєстрації громадянина як суб'єкта підприємницької діяльності;
- 6) для транспортних засобів — зазначається "виїзна торгівля";
- 7) термін дії торгового патенту;
- 8) місцезнаходження державного податкового органу, що видав торговий патент;

9) відмітка державного податкового органу про надходження плати за виданий нею торговий патент.

Форма торгового патенту і порядок його заповнення встановлюються Державною податковою адміністрацією України.

Торгівля без торгового патенту

Без придбання торгового патенту суб'єкти підприємницької діяльності або їхні структурні (відокремлені) підрозділи здійснюють торговельну діяльність виключно з використанням таких видів товарів вітчизняного виробництва:

- хліб і хлібобулочні вироби;
- борошно пшеничне і житнє;
- сіль, цукор, олія соняшникова і кукурудзяна;
- молоко і молочна продукція, крім молока і вершків згущених з добавками і без них;
- продукти дитячого харчування;
- безалкогольні напої;
- морозиво;
- яловичина і свинина;
- домашня птиця;
- яйця;
- риба;
- ягоди і фрукти;
- мед та інші продукти бджільництва, бджолоінвентар і засоби захисту бджіл;
- картопля і плодоовочева продукція;
- комбікорм для продажу населенню.

5 Конкуренція як засіб реалізації комерційної діяльності

5.1 Сутність конкуренції

Однією з рушійних сил підприємництва є конкуренція. Існують різноманітні форми й методи конкурентної боротьби, що по-різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність фірми. Конкуренція відіграє важливу роль як найважливіший фактор розвитку ринкової системи в цілому, змушуючи підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств. Одночасно вона виступає поряд з механізмом взаємодії попиту та пропозиції елементом механізму ринкового саморегулювання.

Конкуренція (від лат. *concurere* — зіштовхуюся, змагаюся) як економічна категорія — *боротьба (у тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів і послуг, за одержання максимального прибутку.*

Конкуренція — економічний закон, що виражає стійкі причинно-наслідкові зв'язки між товаровиробниками, з одного боку, і споживачами їхньої продукції — з іншого, внаслідок чого підприємці змушені знижувати витрати, підвищувати якість товарів і послуг, тобто боротися за зростання їхньої конкурентоспроможності.

Невипадково Й. Шумпетер визначав конкуренцію як боротьбу старого і нового. **Методами** цієї боротьби можуть бути:

- зростання якості товарів і послуг;
- відновлення асортименту продукції, її дизайну;
- надання передпродажних, гарантійних і сервісних послуг;
- тимчасове зниження цін;
- укладання угод з конкурентами за умовами товарної фінансової політики та ін.

Сутність конкуренції найбільш повно розкривається у її **функціях**. Вона сприяє:

- розширенню підприємствами масштабів виробництва, підвищенню продуктивності праці і за рахунок цього зниженню витрат виробництва на одиницю продукції, а отже, і ціни;
- економії ресурсів (природних, матеріальних, трудових, фінансових та ін.);
- упровадженню досягнень науки і техніки у

- виробництво, що обумовлює зростання продуктивності праці;
- поліпшенню якості продукції та обслуговування (у тому числі післяпродажного) споживачів;
 - перерозподілу капіталу між галузями і вирівнюванню норми прибутку в різних сферах і галузях економіки;
 - створенню умов для банкрутства відсталих і непотрібних суспільству підприємств (їхньої продукції), зростання на цій основі безробіття;
 - виникненню економічних криз;
 - посиленню процесу диференціації товаровиробників, тобто збагаченню одних і руйнуванню інших (перемагає найсильніший);
 - монополізації економіки.

Таким чином, конкуренція має як позитивні, так і негативні сторони, що впливають на економічну поведінку підприємця. Їхнє співвідношення залежить від видів і форм конкуренції, впливу на неї регулюючої діяльності держави.

5.2 Форми і методи конкурентної боротьби

Сутність конкуренції і її функцій змінюються у процесі еволюції економічної системи.

Вільна конкуренція панувала на нижчій стадії капіталізму. Для неї характерні: велика кількість конкурентів-виробників і конкурентів-покупців, вільний доступ товаровиробників до будь-якого виду діяльності. У цих умовах процес ціноутворення відбувався внаслідок вільної (без будь-яких обмежень) і стихійної взаємодії попиту, пропозиції і цін, що означає саморегулювання економічної системи, *ціновий характер* конкурентної боротьби. Товаровиробники орієнтуються на задоволення потреб споживачів. Ідеальною моделлю в цій схемі є ситуація, коли споживач завжди правий і повністю виключається його дискримінація.

Вільна конкуренція виявляється у формі внутрішньогалузевої і міжгалузевої.

Внутрішньогалузева конкуренція — *боротьба між товаровиробниками, які діють в одній галузі народного господарства і виготовляють однорідну чи взаємозамінну продукцію.*

Основним методом боротьби при такій конкуренції є *зниження витрат виробництва*. Щоб воно не призвело до зменшення чи зникнення прибутку, підприємства повинні впроваджувати у виробництво останні досягнення науки й техніки, нові форми й системи заробітної плати, удосконалювати форми організації виробництва і праці і т. п.

Іншим важливим методом конкурентної боротьби в умовах внутрішньогалузевої конкуренції є *поліпшення якості продукції*. Це дає можливість підвищити ціни порівняно з цінами конкурентів, якщо якість їхньої продукції нижче.

Міжгалузева конкуренція — *конкуренція між товаровиробниками, які діють у різних галузях народного господарства і випускають різні види продукції*.

Через різні умови виробництва в галузях підприємці одержують при однакових витратах капіталу неоднакову норму і масу прибутку. Тому товаровиробники, які одержують менший прибуток, намагаються перекинути свої капітали в галузі, де він вище.

У сучасних умовах міжгалузевий перелив переважної частини капіталу відбувається в границях багатогалузевих концернів і конгломератів. З виникненням монополій вільна конкуренція перетворюється в монополістичну, чи недосконалу.

Монополістична конкуренція ведеться між великими компаніями (усередині монополізованого сектора, між членами групових монополій) і дрібними/середніми фірмами. Це *боротьба за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, енергії, одержання державних контрактів, кредитів, володіння інтелектуальною власністю (патентами, ліцензіями і т. п.)*. Її найважливішими рисами є встановлення монополічно високих цін і присвоєння на цій основі монополічно високих прибутків (монополічного надприбутку, тобто вище від середньогалузевої норми прибутку).

Цінова конкуренція — *боротьба між товаровиробниками за споживача шляхом зменшення витрат на виробництво, зниження цін на товари і послуги без істотної зміни їхньої якості й асортименту*.

Нецінова конкуренція — *боротьба між товаровиробниками за споживачів шляхом впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, що*

визначають нові споживчі властивості товару, поліпшення якості продукції, її асортименту.

Крім того, для завоювання великих ринків збуту компанії подовжують терміни гарантійного обслуговування, надають покупцям привабливий кредит та ін.

Різновидом недосконалої конкуренції є **нечесна конкуренція**, що ведеться переважно неекономічними методами (підкуп чиновників, промислове шпигунство, укладання таємних угод про єдину політику цін і навіть диверсії проти конкурентів).

5.3 Конкурентоспроможність підприємства

На відміну від конкурентоспроможності товару, що може мати як коротко -, так і довгостроковий характер, **конкурентоспроможність підприємства** слід оцінювати лише в тривалому періоді. Вона означає *наявність важливих відмінностей даного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формою прояву якої є здатність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури і задовольняти своїми товарами і послугами попит споживачів.*

До найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать:

- впровадження у виробництво досягнень науки і техніки;
- зростання обсягів виробництва і місткості ринку;
- удосконалення системи діючих на підприємстві стимулів до праці;
- позиції конкуруючих підприємств та ін.

Сучасна теорія і практика підприємництва вказують, що основним засобом підвищення конкурентоспроможності є **реструктуризація** на різних рівнях економічної системи:

- на *національному* рівні вона припускає перерозподіл частки відділених секторів у валовому внутрішньому продукті,

зайнятості, експорті й імпорті, ресурсному забезпеченні, пільгах та ін.;

- *галузєва реструктуризація* означає зняття з виробництва чи модернізацію неконкурентоспроможних, нерентабельних виробів, розроблення й освоєння нової продукції, удосконалення технологій;

- реструктуризація *підприємств* означає входження на ринок нових підприємців, швидке зростання високоєфективних компаній, згортання чи модернізацію збиткових підприємств.

Відмінності між підприємствами-конкурентами за рівнем ефективності господарської діяльності визначають на основі аналізу стратегічних показників їхнього розвитку. До таких належать динаміка активів, динаміка продажів і динаміка прибутку:

- *активи* — сукупність майна, фондів (машин, устаткування, будинків, споруджень, матеріальних запасів, вкладень у цінні папери, банки, патенти та ін.), ресурсів підприємців;

- *динаміка активів* — відношення приросту загальної суми активів у звітний період до загальної суми активів попереднього періоду;

- *динаміка продажів* — відношення приросту продажу товарів і послуг у поточному році до обсягу продажів у попередньому році;

- *динаміка прибутку* — відношення приросту прибутку в поточному році до обсягу прибутку в попередньому році.

Конкретною формою ефективності господарської діяльності підприємства є *показники рентабельності (прибутковості)* підприємницької діяльності, що вимірюється як кратне від ділення величини прибутку на обсяг витрат.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства найбільше підходить коефіцієнт чистого прибутку:

$$\text{Коефіцієнт чистого прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток після сплати податків}}{\text{Виторг від продажу}} .$$

Для досягнення успіху в реалізації підприємницької ідеї

головне завдання — знайти для підприємства місце на ринку. Найкращий варіант такого пошуку — виявлення ще не освоєного конкурентами ринку. З цією метою попередньо проводять **сегментацію ринку**. Важливими об'єктами сегментації є конкуруючі підприємства на ринку, окремі групи товарів і послуг і споживачі.

При проведенні сегментації ринку підприємець повинен знайти таку групу покупців, потреби яких будуть постійно зростати, а підприємство зможе їх найбільш повно задовольняти, забезпечуючи тим самим стабільне зростання прибутків. На цьому етапі підприємницької діяльності основне завдання полягає у виявленні конкуруючих підприємств, товарів-аналогів чи товарів-замінників, здатних замінити виготовлені його підприємством товари. Після цього визначають сильні й слабкі сторони конкурентів, обґрунтовують їхні ймовірні тактику і стратегію.

Щоб виявити сильні й слабкі сторони конкурента, необхідно знати:

- ринкову нішу, яку він займає;
- обсяг його товарообігу;
- якість і кількість товарів, на які переважно орієнтоване підприємство;
- форму і дизайн продукції, наявність торгової марки;
- гарантійний і післягарантійний терміни обслуговування покупців;
- організацію збуту, зокрема умови й терміни постачання товарами, розміщення складських приміщень, способи транспортування і вартість цих операцій та ін.;
- якщо товари конкуруючих підприємств експортують за кордон, необхідно з'ясувати, у які країни, яку ринкову нішу вони там займають і т. д.

Аналіз конкуруючих товарів завершується визначенням їхньої **конкурентоспроможності** — здатності відповідати вимогам споживачів порівняно з іншими конкуруючими товарами.

Список літератури

- 1 Конституція України [Електронний ресурс]: офіц. текст;

- № 254к/96-ВР від 28.06.96 р. – Режим доступу www.portal.rada.gov.ua.
- 2 Господарський кодекс України [Текст]. – К.: Велес, 2004. – 164 с.
 - 3 Цивільний кодекс України [Текст]. – К.: Велес, 2004.- 278 с.
 - 4 Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III із змінами та доповненнями. – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 5 Про національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні [Електронний ресурс]: закон України № 710/97-ВР від 10.12.97 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 6 Про господарські товариства [Електронний ресурс]: закон України № 1576-12 від 19.09.91 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 7 Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс]: закон України № 1560-12 від 18.09.91 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 8 Про цінні папери і фондовий ринок [Електронний ресурс]: закон України № 3480-IV від 23.02.06 р. – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 9 Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 10 Про ліцензування певних видів господарської діяльності [Електронний ресурс]: закон України № 1775-3 від 01.06.2000 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 11 Про патентування деяких видів підприємницької діяльності [Електронний ресурс]: закон України № 98/96-ВР від 23.03.96 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 12 Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців [Електронний ресурс]: закон України № 755-4 від 15.05.03 р. – Режим доступу: www.portal.rada.gov.ua.
 - 13 Агафонова, Л. Підготовка бізнес-плану [Текст]: практикум / Л. Агафонова. – 3-тє вид. – К.: Знання, 2001. – 160 с.
 - 14 Альбеков А.У. Экономика коммерческого предприятия [Текст] / А.У. Альбеков, С.А. Согонян. – Ростов н/Д.: Феникс, 2002. – 448 с.
 - 15 Антонюк, Н.А. Словник – довідник підприємця. Ринок: Економіка. Маркетинг. Фінанси. Закони [Текст] / Н.А. Антонюк. – Херсон, 1993. – С. 41.
 - 16 Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учебник / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 228 с.
 - 17 Осипова Л.В. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учеб. для вузов / Л.В. Осипова, И.М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 624 с.

- 18 Панкратов Ф.Г. Комерційна справа [Текст]: навч. посібник / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серьогіна. – 2-е вид. – Рівне: Вертекс, 2002. – 352 с.
- 19 Пилипенко А.Я. Основи господарського права України [Текст] / А.Я. Пилипенко, В.С. Щербина. – К., 1998. – С. 52-53.
- 20 Ринкова економіка [Текст]: словник // за заг. ред. Г.Я. Кинермана. – 2-е вид., доп. – К.: Вид-во "Республіка", 1995. – с. 183.
- 21 Саниахметова, Н.А. Юридический справочник предпринимателя [Текст] / Н.А. Саниахметова. – Харьков: Одиссей, 1999. – С. 12-14.
- 22 Современный экономический словарь под ред. Б.А. Райзберга. – 2-е изд, испр. – М.: ИНФРА – М., 1998.
- 23 Тарасюк, Г.М. Планування комерційної діяльності [Текст]: навч. посібник / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2005. – 400 с.
- 24 Харитонов, Е.О. Гражданское право [Текст]: учеб.-практ. справочник / Е.О. Харитонов. – Харьков: Одиссей, 1999. – С. 374-376.
- 25 Шакур, В.І. Правові основи підприємницької діяльності [Текст]: підручник / В.І. Шакур. – К.: "Правові джерела", 1997. – С. 16 – 18.
- 26 Карлін, М.І. Правові основи підприємництва [Текст]: навч. посібник / М.І. Карлін. – К.: Наукова думка, 2000. – 192 с.